

1

# Gestione risorse umane

**ECONOMIA E ORGANIZZAZIONE DEGLI  
EVENTI. Lezione 11**

# Agenda

2

- Gestione risorse umane
- People performance

- Pianificazione efficace e gestione delle **risorse umane** sono **alla base di ogni evento di successo**
- Assicurarsi che **lo staff dell'organizzazione sia composto dalle persone giuste, formate correttamente e motivate** al raggiungimento degli obiettivi è fondamentale nel processo di gestione dell'evento

# Le persone e gli eventi

# Risorse umane negli eventi

4

- **Il contesto** in cui avviene la pianificazione delle risorse umane in un evento può essere definita **unico** per due ragioni:
  - La prima (e forse più significativa) è che **gli eventi hanno tipicamente delle organizzazioni “pulsanti”** (pulsating): crescono man mano che l’evento si avvicina e poi si contraggono alla fine. E questo comporta una serie di sfide, quali:
    - assumere **personale di qualità a tempo determinato**
    - **Lavorare con tempi stretti** per la selezione, il reclutamento e per la formazione dello staff
  - La seconda riguarda la **presenza (a volte esclusiva) di volontari**, che
    - Vanno trovati, controllati sulla qualità, supervisionati, formati e motivati in modo diverso dal personale a pagamento

# Processo di **pianificazione** delle risorse umane

# Processo di pianificazione

6

- La **pianificazione delle risorse umane** in un evento non è solo una serie di compiti a se stanti, ma una serie di **processi sequenziali interconnessi** che partono dalla visione e dagli obiettivi e la strategia dell'evento:
  1. Strategie e obiettivi delle Risorse Umane
  2. Staffing
  3. Job analysis
  4. Job description
  5. Job specification
  6. Politiche (job policies) e procedure

# 1. Strategie

7

- Consiste nel determinare gli **obiettivi strategici della gestione delle risorse umane** in ottica di:
  - ▣ **Contenimento dei costi:**

quindi come incrementare la produttività dello staff, ridurre l'assenteismo e ridurre le risorse necessarie
  - ▣ **Incremento della qualità:**

Come migliorare la qualità del reclutamento, aumentare la formazione dello staff, incrementare i benefici e i premi per lo staff
  - ▣ **Miglioramento dell'efficacia organizzativa:**

Come disegnare meglio i ruoli, cambiare la struttura organizzativa e migliorare le relazioni tra impiegati e volontari
  - ▣ **Rispetto delle norme e della responsabilità sociale:**

Come adempiere alle normative, soprattutto quelle sulla salute dei lavoratori e sulla sicurezza, sulle pari opportunità ecc.

# 2. Staffing

- Decidere in merito allo **staff** da impiegare è **la scelta strategica più importante** dell'event manager nell'area delle Human Resources:
  - ▣ **Quante persone** impiegare (tra volontari e a pagamento)?
  - ▣ Che mix di **capacità, qualifiche ed esperienze** sono necessarie
  - ▣ E **quando** (in che fase dell'evento) queste capacità saranno impiegate
- Le 3 fasi del **processo di staffing**:
  1. **Identificare tutti i compiti** associati con la creazione, lo sviluppo e la chiusura dell'evento (es. design, costruzione, sicurezza pulizie...)
  2. **Determinare quante persone sono necessarie** per completare questi task e che tipo di supervisione si vuole. Questa è la parte più difficile, soprattutto se è un evento nuovo. Attenzione al risk assessment
  3. Delle persone da coinvolgere **elencare capacità/esperienze/qualifiche** necessarie per formare la forza lavoro ideale per l'evento

# 3. Job analysis

- La **job analysis** (o Job evaluation) consiste nel **definire un lavoro** in termini di **compiti specifici e responsabilità**, e nell'identificare le **abilità, le capacità e le qualifiche necessarie** per svolgerlo con successo
- Con questo processo rispondiamo alle seguenti domande:
  - ▣ Quali **compiti** possono essere **raggruppati insieme per creare un lavoro** o una posizione?
  - ▣ Quali **caratteristiche si devono cercare** nella selezione del personale per quel tipo di lavoro?
  - ▣ Quali **compiti sono alla base della performance** di un ruolo, e andranno quindi premati?
  - ▣ Quali **programmi di sviluppo e formazione** sono necessari perché lo staff (volontari inclusi) possieda le conoscenze e le capacità essenziali?

# 4. Job description

Check-List

10

- Per avere **la persona giusta al posto giusto** occorre aver chiaro cosa ci si aspetta da ogni compito. La **job description** è la conseguenza diretta della job analysis e include comunemente queste informazioni:
  - **Titolo della posizione e impegno richiesto** (es. 3 giorni a settimana)
  - **Stipendio/premi/incentivi** legati alla posizione (buoni pasto, sconti sul merchandising, biglietti omaggio, ecc.)
  - **Job summary**: una sintesi dell'obiettivo principale del lavoro (es. "sotto la supervisione dell'event manager, prepara e sviluppa i piani operativi dettagliati di tutte le aree dell'evento")
  - **Doveri e responsabilità**: una lista dei compiti e delle responsabilità maggiori associati al lavoro
  - **Relazione con le altre posizioni** (fuori e dentro l'organizzazione): es. ordine gerarchico e contatti con enti esterni (es. fornitori)
  - **Capacità, conoscenze, esperienze, titoli, attributi personali**, appartenenza ad associazioni, ecc. richiesti dalla posizione
  - **Margini di autonomia e potere** della posizione (cosa può decidere senza supervisione)
  - **Standard di performance** legati alla posizione
  - **Problem solving**: quali problemi si troverà ad affrontare tipicamente

# 5. Job specification

- Le **specifiche del lavoro** sono una derivata della job description, e sono volte ad **identificare le esperienze, i titoli e le qualifiche formali, le capacità, le abilità, le conoscenze, la motivazione e le caratteristiche personali** che servono per svolgere uno determinato lavoro
- Queste specifiche sono molto importanti nella **fase di selezione del personale**

# 6. Politiche e procedure

12

- **Le politiche del personale e le procedure** servono per **guidare il comportamento manageriale** e per **definire una cornice** entro cui si svilupperanno le **successive fasi del processo di planning HR** e :
  - ▣ Reclutamento e selezione
  - ▣ Training e sviluppo professionale
  - ▣ Supervisione e valutazione
  - ▣ Gestione di fine rapporto
  - ▣ Outplacement
  - ▣ Reemployment e valutazione
- Le procedure sono spesso **condizionate o determinate** dai settori organizzativi (pubblici o privati) che hanno **autorità sull'evento**, oltre che dalla **normativa vigente in materia di lavoro** (es. leggi sull'occupazione, la salute, l'orario di lavoro, le festività, i licenziamenti, ecc.)

# Policies per lo staff

Check-List

13

- La definizione delle **politiche di gestione dello staff** costituiscono una parte importante della pianificazione strategica delle risorse umane, e devono considerare la **salute e la sicurezza, i comportamenti scorretti, le performance, ecc.**
- Queste **policies** devono diventare **regole di comportamento** per tutto lo staff:
  - ▣ Lavorare in modo sicuro
  - ▣ Non mettere a repentaglio la salute e la sicurezza di altri
  - ▣ Avvisare in caso di incidenti
  - ▣ Proteggere la confidenzialità dell'organizzazione dell'evento e dei suoi sponsor
  - ▣ Non fare dichiarazioni derogatorie su aspetti o persone coinvolte nell'evento
  - ▣ Refer i giornalisti alle funzioni competenti (ufficio stampa)
  - ▣ Aver cura dell'equipaggiamento, dell'uniforme e di ogni altro asset fornito
  - ▣ Comportarsi in modo educato e cortese con gli spettatori e gli altri membri dello staff
  - ▣ E' proibito l'uso di droghe o alcolici durante il servizio
  - ▣ Comportarsi in modo finanziariamente responsabile
  - ▣ Seguire le istruzioni ragionevoli dei supervisor e dei membri senior dello staff

# Reclutamento, selezione e inserimento

# Recruitment

15

- La fase di reclutamento è di essenziale importanza per attrarre i potenziali candidati “giusti” sia per lo staff a pagamento che per i volontari, e si basa sul lavoro preparatorio che abbiamo appena visto.
- Per un **recruitment di successo** occorre sapere:
  - ▣ **Dove andare a cercare** i candidati adatti
  - ▣ **Come fare ad attirarli** all’organizzazione dell’evento
- Come si approccia questa fase dipende molto dalle **risorse finanziarie**. Ad esempio si può utilizzare **un’agenzia di recruitment** specializzata o **l’ufficio di collocamento** locale.
- Per i grandi eventi si può aver bisogno di pubblicità e il budget deve considerare anche altre voci come i fee d’agenzia, le spese di trasferta per i potenziali candidati, ecc.

# Come trovare lo staff?

16

- La maggior parte degli eventi, soprattutto quelli che si basano sul volontariato, hanno **poche risorse** per questa fase, però possono:
  - ▣ **Comunicare le esigenze di staffing tramite stakeholders** (es. autorità locali, il Comune, gli sponsor, i fornitori, ecc.). E' un sistema di comunicazione efficace perché parte da persone coinvolte nell'evento, e quindi interessate al successo del recruitment
  - ▣ Trattare con gli **sponsor** per avere il loro personale impiegato per l'evento
  - ▣ Identificare e **legarsi a potenziali fornitori di volontari o staff** occasionali, come le **università** (es. stage), le **associazioni** di volontariato, ecc.
  - ▣ **Farsi aiutare dai media locali** (es. media partners), ecc.

# La selezione

17

- Una volta reclutati i candidati, occorre **scegliere il personale che meglio si adatta ai compiti** previsti.
- Quando si effettua una **selezione**, è bene tener presente questi fattori:
  - ▣ Il **comportamento passato**. L'utilizzo del comportamento avuto in passato può far predire quello futuro. In altri termini il modo con cui una persona ha svolto un certo compito in precedenza (puntualità, precisione, cura, intraprendenza, ecc.) ci fa prevedere come si comporterà in futuro. Utili le referenze...
  - ▣ Il **comportamento presente**. Che si può valutare con test, interviste, assessment, portfolio, ecc.
  - ▣ Il **comportamento futuro**: come il candidato si comporterebbe in certe situazioni (tramite intervista o simulazioni)

# L'intervista

18

- Durante la fase di intervista occorre che **vengano chieste tutte le informazioni rilevanti** a tutti i candidati (per poterle comparare): dal background alle motivazioni.
- Un sistema pratico è quello di **basarsi su una check-list**, a cui abbinare un punteggio, per poter confrontare le candidature e trovare quelle più adatte ai diversi profili
- Le interviste possono essere condotte **one-to-one o in panel** di poche persone. In questo caso il vantaggio è quello di poter valutare i candidati contemporaneamente (vedere come reagiscono alla stessa domanda)

# L'ingaggio

19

- Una volta scelti i candidati, si passa alla fase di ingaggio, che è più formalizzata nel caso del personale a pagamento.
- In questa fase occorre **rispettare tutte le normative sul lavoro** previste per il genere di prestazione richiesta
- Nel caso dei volontari può bastare una lettera con il programma, i compiti richiesti e i dettagli che riguardano la posizione
- E' bene tenere un **registro sia dello staff a pagamento, che dei volontari**, con l'indicazione del periodo di lavoro, i turni, le capacità, il comportamento, la disponibilità a lavorare nuovamente, ecc. (anche per futuri reclutamenti)

# Inserimento nell'organizzazione

20

- Una volta contrattualizzato il personale, è importante **introdurlo nell'organizzazione** e “legarlo” all'evento
  - ▣ **Fornire le informazioni base** sull'evento (la missione, gli obiettivi, gli stakeholders, il budget, la location, i dettagli del programma)
  - ▣ Fargli fare una **visita guidata del sito**, dei fornitori, degli uffici e tutte le altre location d'interesse
  - ▣ **Presentarlo al resto dello staff** e dei volontari
  - ▣ Istruirlo sulla **cultura dell'organizzazione**, la storia e il funzionamento del lavoro
  - ▣ Dargli una **panoramica dei programmi di formazione**
- Conviene anche **approfondire la job description** per accertarsi che sia chiaro cosa ci si aspetta in termini di **responsabilità, performance, valutazione del lavoro, reportistica**, oltre a sensibilizzare sulla normativa, il dress code, temi di sicurezza, il salario, i benefit, ecc.

# Il kit di benvenuto

Check-List

21

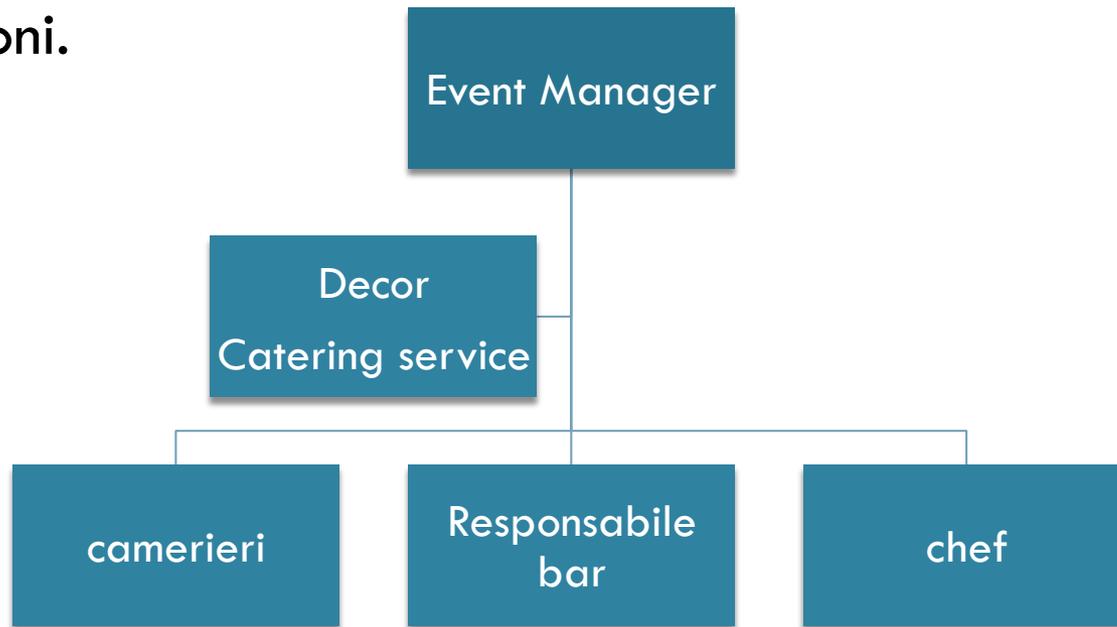
- La fase dell'introduzione nell'organizzazione può essere facilitata se si prepara un “**induction kit**”, un **kit di benvenuto** che contiene:
  - ▣ Un **messaggio di benvenuto** del responsabile dell'evento (capo del comitato organizzatore)
  - ▣ La **mission statement e gli obiettivi** dell'evento
  - ▣ Un **organigramma** dell'organizzazione
  - ▣ Un **badge** con il proprio nome
  - ▣ La **lista dello staff** (con i contatti)
  - ▣ L'**uniforme** (o la maglietta, il cappellino, ecc.)
  - ▣ La lista degli **sponsor**
  - ▣ La lista degli **stakeholders**
  - ▣ Ogni altra informazione utile (es. salute, sicurezza, ecc.)

# L'organigramma

# Cosa è un'organigramma?

23

- L'organigramma è **la mappa di un'organizzazione**.
- Attraverso uno **schema grafico** viene descritta la struttura organizzativa dell'azienda e riportata la suddivisione nelle varie funzioni e attività  aziendali articolate nelle differenti posizioni.



Stella Romagnoli

LUMSA - Economia e  
Organizzazione degli Eventi

# Gli organigrammi dell'evento

24

- Il planning dell'organizzazione delle risorse umane può essere molto complesso perché possono servire **diversi organigrammi a seconda delle fasi dell'evento e dei compiti** da svolgere
- **Organigramma prima dell'evento:**
  - ▣ Prima dell'evento il focus è sulla pianificazione, e l'organigramma evidenzierà i **responsabili delle funzioni primarie: finanza, marketing, spettacolo, catering e risorse umane.**
  - ▣ **Piccoli gruppi interfunzionali** si occuperanno di temi specifici, come la sicurezza e il customer service
  - ▣ Di solito c'è un **comitato degli stakeholders** (che include anche i contractor esterni, i fornitori e le autorità)

# Gli organigrammi dell'evento

25

- **Organigramma durante l'evento:**
  - ▣ Quando l'evento entra nella fase operativa serve un **organigramma completo**, che includa tutto lo staff:
    - Full staff complement, completo delle relazioni gerarchiche
    - **Emergency reporting relationship** (processo semplificato e diretto per una risposta tempestiva)
- **Organigramma dopo l'evento:**
  - ▣ Dopo l'evento di solito il **team si scioglie**, lasciando solo le figure responsabili della **finanza, del reporting e delle tematiche straordinarie**

Un organigramma dovrebbe includere anche una **breve lista di compiti per posizione e persona**: per chiarire i ruoli e semplificare la comunicazione

# Programmare i turni

26

- L'attività di **programmazione dei turni** potrebbe essere piuttosto difficile, soprattutto se il processo è lungo e sono coinvolti **compiti correlati fra loro** (es. un gruppo non può cominciare un lavoro se non ha finito il gruppo precedente)
- Bisogna quindi fare attenzione alla **pianificazione dei tempi** e a non arrivare al momento dell'evento con una crisi dello staff, che come minimo può causare un servizio scadente, se non a rischiare incidenti.

# La formazione

# Il training

28

- Lo staff dell'evento deve essere **formato su 3 aree base**:
  - ▣ **gli obiettivi dell'evento**
  - ▣ **il sito e**
  - ▣ **i dettagli del lavoro da svolgere**
- Tutto lo staff deve essere informato in modo generale sull'evento, sui suoi obiettivi e la struttura organizzativa e magari motivato al lavoro (kit di benvenuto...)
- Un tour del sito deve consentire la familiarizzazione dello staff con tutte le facilities, le aree operative e le procedure di sicurezza
- E poi occorre che conosca in modo specifico cosa deve fare e come lo deve fare (job description). A questo proposito sono utili mappe e check-list

# Informazioni per le training session

29

Check-List

Questa check-list può essere utile per il trainee:

- Compiti routinari e task specifici:
  - ▣ Area check-in e procedure di check-in
  - ▣ Reportistica per turni e briefing
  - ▣ Uniforme ed equipaggiamento
  - ▣ Sistema di report degli incidenti
  - ▣ Supervisione
  - ▣ Ruoli specifici
  - ▣ Orari break e pasti
  - ▣ Debriefing e check-out

# Informazioni per le training session

30

Check-List

- **Operazioni in loco:**
  - ▣ Organizzazione del sito
  - ▣ Regole e procedure per lo staff
  - ▣ Procedure in caso d'emergenza
  - ▣ Procedure radio/comunicazione
  - ▣ Altre procedure importanti
- **Informazioni generali sull'evento:**
  - ▣ Panoramica e obiettivi dell'evento
  - ▣ Aspettative del pubblico
  - ▣ Trasporti
  - ▣ Servizi d'informazione locali
  - ▣ Contingency planning

# Customer service professionale

31



# Training e sviluppo professionale

32

- **Il Training** in genere è focalizzato sulle **capacità e le conoscenze necessarie per migliorare la performance** del lavoro
- **Lo sviluppo professionale** invece è più orientato all'**apprendimento di competenze diverse** per future nuove responsabilità
- Per i **piccoli e medi eventi** la formazione avviene principalmente **on-the-job**, con lo staff più esperto che consiglia e istruisce. Ma non si può sapere se questo training è sufficiente.
- Un approccio più formale serve a determinare il reale fabbisogno di formazione e se ci sono delle necessità non soddisfatte

# La formazione

33

- Quando si cerca di identificare il **fabbisogno di formazione**, la considerazione centrale riguarda il **gap tra l'attuale performance e quella desiderata**, e questo si può fare:
  - ▣ **Valutazione della performance** dello staff
  - ▣ **Analisi dei requisiti del lavoro** (Job requirements: le capacità individuate nella job description)
  - ▣ **Indagine presso lo staff** (cosa ritengono di dover apprendere per essere più efficaci)

# Formazione efficace

34

- Perché la **formazione sia efficace** occorre:
  - ▣ **La definizione degli obiettivi** di apprendimento (cosa deve saper fare alla fine del training)
  - ▣ **Una modalità di training appropriate** (lezioni, discussioni in gruppo, case-study, role-playing, dimostrazioni, on-the-job training, ecc.)
  - ▣ **Un training ben condotto**: il trainer deve essere un facilitatore che identifica e spiega gli skill necessari, osserva i tentativi dei trainee e corregge gli errori
  - ▣ **La valutazione**, per verificare che siano stati apprese le skill appropriate.

# Supervisione e valutazione

# Supervisione e valutazione

36

- Di solito **più è grande un evento** e più c'è **bisogno di supervisione**.
- Uno dei compiti chiave dei supervisori/manager è la **valutazione della prestazione** (seguita dalla comunicazione della stessa all'interessato e la definizione delle azioni di miglioramento). Un **buon processo di supervisione e valutazione ha come risultato un evento migliore ed uno staff più competente**
- La **valutazione si basa sugli obiettivi** che dovevano essere raggiunti:
  - ▣ **Conoscenze e capacità** di tipo tecnico
  - ▣ **Decision making e problem solving**
  - ▣ **Coinvolgimento e impegno** verso la qualità e la sicurezza
  - ▣ Il raggiungimento di un certo **risultato**, ecc.

# Valutazione

37

- Una volta che **la prestazione è stata valutata**, il **supervisore dovrebbe comunicarne l'esito con un colloquio**, per dar la possibilità alla persona in questione di discuterne insieme e di capire come migliorarla in futuro, con formazione e altro.
- Nel caso degli eventi è fondamentale che questa **valutazione avvenga in corso d'opera**. Quando l'evento è finito l'utilità è ridotta, se non nulla.
- Contestuale alla valutazione è la parte di **gratificazione e di premio**: in termini di salario, bonus, benefit, ecc. Per i volontari: training per nuovi skill, buoni pasto e drink, biglietti ingresso omaggio, gadget e merchandising, promozioni in altra posizione, possibilità di incontrare le star, ecc.
- L'altro lato della medaglia è la parte **disciplinare**. Dall'ammonizione all'allontanamento. Occorre sempre rispettare la normativa sul lavoro, anche in questo caso.

# People **performance**

# People performance

39

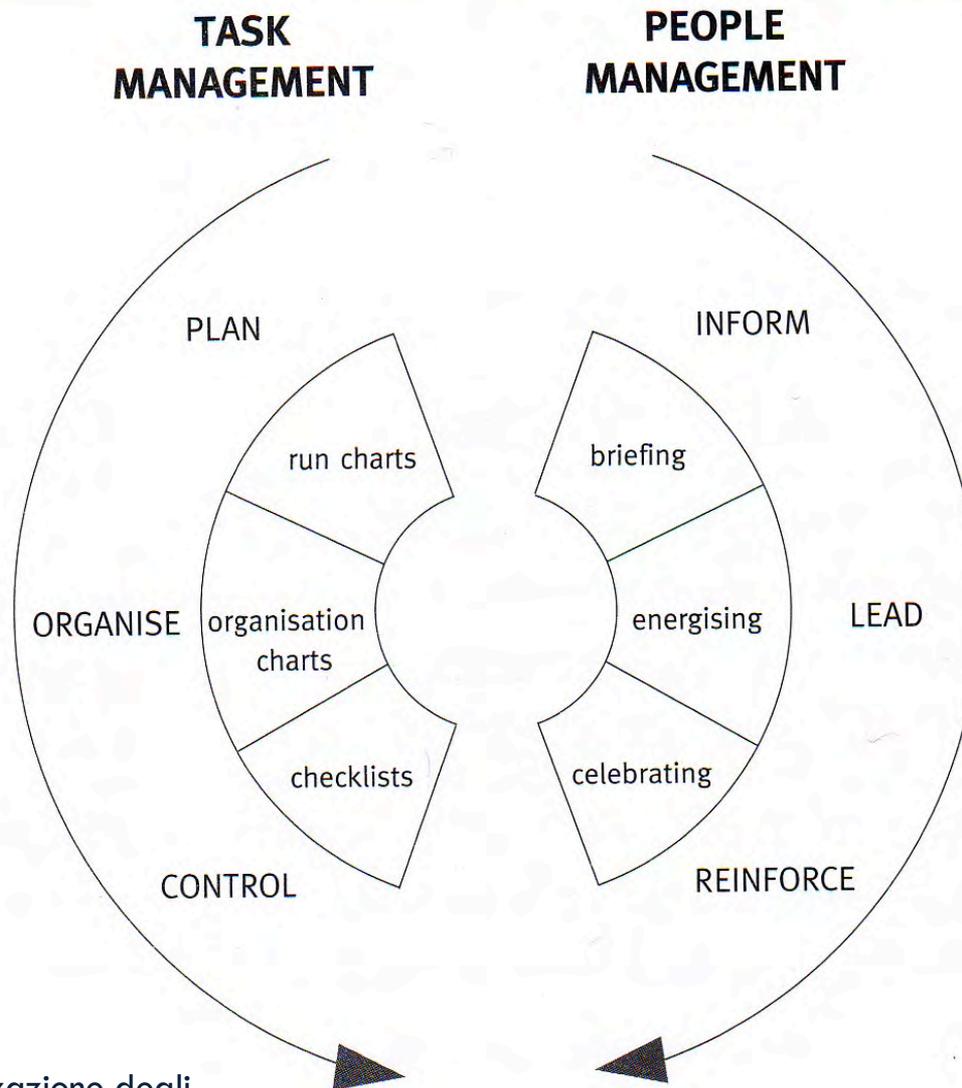
- Gli eventi si svolgono in **tempi molto ridotti**, da un giorno ad un mese al massimo, e le aspettative dello staff sono difficili da gestire in queste condizioni, visto che **c'è poco tempo per costruire relazioni e skill**
- Quindi il **focus del leader** in un evento dovrebbe concentrarsi sul **fornire guidelines** chiare, **facilitare il lavoro, dare energia** e **celebrare i successi** della squadra.
- Occorre quindi che il leader dei team di lavoro ricevano una formazione in questo senso

# Sviluppare la leadership

40

- Secondo il modello di Lynn Van Der Wagen, le **due dimensioni della leadership** sono:
  - ▣ **Task management**, che comprende le capacità di:
    - Pianificazione
    - Organizzazione
    - Coordinamento
    - Controllo del processo del lavoro
  - ▣ **People management**, che riguarda le skill di:
    - Informazione,
    - Comando
    - Rinforzo

**Leadership model for temporary teams.**



# Task management

42

## □ **Pianificazione**

- ▣ È forse l'aspetto più importante per un manager degli eventi: comprende lo sviluppo di politiche e procedure per coprire tutte le situazioni, dai turni ai contingency plan. Il manager deve prevedere "cosa fare in caso di".
- ▣ Strumenti utili: "scaletta" (run chart) e mappe

## □ **Organizzazione**

- ▣ Il lavoro deve essere ben organizzato (l'abbiamo appena visto)
- ▣ Strumenti: l'organigramma, la job description, ecc.

## □ **Controllo**

- ▣ Il controllo va sempre effettuato su tutte le fasi del lavoro per garantire la qualità della prestazione e la sicurezza
- ▣ Strumento semplice ma indispensabile: le check-list

# People management

43

- La **gestione delle persone** è l'altra sfida significativa per l'event manager: se un volontario si annoia, trova brutto tempo o il cibo insoddisfacente può decidere di andarsene e di non tornare più...
- La capacità di **tenere le persone informate**, di **ispirarle e motivarle** attraverso una leadership positiva, e di **rinforzare l'impegno** verso uno specifico risultato, sono la chiave di successo dei manager negli eventi
- Strumenti per far questo sono i briefing (per fornire informazioni), le strategie per creare energia e le feste per celebrare i successi

# People management

44

## □ **Informazione**

- ▣ Briefing prima dopo i turni di lavoro danno l'opportunità di **tenere lo staff informato e di ricevere feedback** o chiarire temi di preoccupazione o frustrazione (da parte del team)
- ▣ Uno staff informato risponde anche in modo positivo alle domande del pubblico (più professionalità, più coinvolgimento)

## □ **Comando**

- ▣ Il responsabile deve tendere ad alimentare **divertimento e buon umore** sul posto di lavoro. Deve gestire lo stress e dare il buon esempio (role model) in ogni situazione
- ▣ Deve poi **gestire le aspettative** dello staff, in modo da capire come motivarli

# People management

45

## □ **Rinforzo**

- ▣ **Rinforzi positivi dei messaggi chiave** sono essenziali per migliorare il servizio e la sicurezza
- ▣ I rinforzi possono essere:
  - **Verbali** ( briefing, meeting, per telefono, training, ecc.)
  - **Visivi** (fotografie, dimostrazioni, slogan scritti, video, poster, ecc.)
  - **Scritti** (materiali del training, lettere, mail, staff newsletter, check-list, reports, bollettini informativi, ecc.)
  - **Di comportamento** (video, pratiche lavorative, esempi personali, comunicazione non verbale)
- ▣ Il manager dell'evento deve cercare sempre l'occasione per **celebrare i successi di ogni stadio del progetto**, organizzando feste e premi. Il lavoro negli eventi è estremamente stressante e quindi è indispensabile ridurre la tensione e tenere tutti motivati

# Gestire squadre temporanee

46

- Le caratteristiche dei gruppi temporanei sono molto diverse da quelle di gruppi permanenti (o di lungo periodo)

| <b>Squadre a lungo termine</b>                       | <b>Squadre temporanee</b>                          |
|--|--|
| Impegno verso la missione dell'organizzazione        | Impegno verso il compito specifico                 |
| Decisioni per consenso                               | Il leader risolve i problemi e prende le decisioni |
| Coesione del gruppo nel tempo                        | Limitata costruzione di relazioni                  |
| Sviluppo di carriera all'interno dell'organizzazione | Nessun orientamento alla carriera interna          |
| Soddisfazione intrinseca                             | Compensi e premi tangibili                         |
| Empowerment  | Limitata responsabilità                            |
| Apprendimento continuativo                           | Limitato apprendimento                             |

# Team e motivazione

47

- Non solo il team dell'evento è generalmente a tempo determinato, ma è anche composto da persone con caratteristiche e **motivazioni molto diverse** (es. volontari Vs. personale a pagamento)
- Chi lavora nell'evento può avere esigenze e motivazioni diverse:
  - ▣ Lo studente universitario può essere attratto dalla compatibilità con il suo orario scolastico
  - ▣ Un altro può voler fare **un'esperienza utile per un impiego futuro in questo settore**  
Il primo vorrà svolgere compiti semplici, ben remunerati, il secondo vorrà imparare nuove cose, conoscere persone influenti...
- E' importante per l'event manager conoscere le **diverse teorie motivazionali** per poterle utilizzare e motivare al meglio il suo team

# Motivare le risorse

# La motivazione dello staff

49

- La **motivazione** è una delle componenti chiave del processo manageriale delle risorse umane
- La **motivazione è quello che fa impegnare le persone, infonde entusiasmo ed energia, e consente di raggiungere gli obiettivi. Anche i più sfidanti**
- La capacità di motivare lo staff **è una delle skill più importanti in un manager degli eventi** (ricordate? L'evento è un servizio...)
- Vediamo alcune teorie motivazionali:
  - ▣ teorie del contenuto (Maslow, McClelland ed Herzberg)
  - ▣ teorie del processo (Adams, Locke, Skinner e Vroom)

# La teoria di Maslow

50

- Le **teorie sul contenuto** si basano sull'oggetto, sul **COSA porta le persone a comportarsi in un certo modo.**
- Secondo Maslow (1954) le persone sono motivate dalla soddisfazione dei loro bisogni.
- Nella sua scala dei bisogni prima vengono quelli di sopravvivenza e poi quelli di crescita, come la soddisfazione personale.
- Le persone che stanno cercando di soddisfare i bisogni primari non sono interessate dalla soddisfazione dei bisogni "psicologici". Viceversa, per chi ha già soddisfatto i bisogni primari è importante il raggiungimento di quelli di "crescita"

# La piramide di Maslow

51



*La piramide dei bisogni di Maslow (1954)*

# La teoria di McClelland

52

- Secondo McClelland (1961, 1975) ci sono **3 bisogni motivazionali** (e ognuno è più motivato da un fattore piuttosto che un altro...):
  - ▣ **Achievement**
    - bisogno di realizzare e di dimostrare competenza e padronanza
    - responsabilità per la ricerca di soluzioni (attribuibilità dei risultati)
    - tendenza a fissare obiettivi impegnativi e ad assumere rischi calcolati
    - desiderio di feedback chiari e diretti
  - ▣ **Potere**
    - bisogno di controllare il proprio lavoro e quello degli altri
    - bisogno di avere impatto, di essere influente
  - ▣ **Affiliazione**
    - desiderio di essere amati ed accettati

# I fattori motivanti di Herzberg

53

- Anche gli studi di **Herzberg** (1968) appartengono alle teorie del contenuto, nel senso che cerca di capire **cosa motiva il lavoratore**.
- Secondo lui, infatti, esistono due categorie di fattori:
  - ▣ **I fattori igienici**, che non sono motivanti in senso positivo, ma che, se insoddisfatti, possono creare scontento e ostilità (es. lo stipendio, le condizioni di lavoro, processi e procedure, ecc.)
  - ▣ **I fattori motivanti** (come il raggiungimento degli obiettivi, il riconoscimento, il lavoro interessante) che invece stimolano un comportamento orientato ai risultati

# I fattori motivanti di Herzberg

54

- Secondo la sua teoria gli event manager possono motivare lo staff:
  - ▣ Istituyendo processi di **riconoscimento del lavoro svolto**
  - ▣ Attraverso **l'empowerment** del personale affinché si prenda la **responsabilità dei propri compiti** nella riuscita dell'evento
  - ▣ Fornendo opportunità di **crescita professionale e personale**

# La teoria dell'equità di Adams

55

- Rispetto alle teorie sul contenuto, quelle sul **processo** non cercano di spiegare COSA motiva, ma **PERCHE'** l'individuo si motiva (o demotiva)
- La **teoria dell'equità di Adams** si basa sul ragionevole principio che **tutti i lavoratori si aspettano di essere trattati con giustizia** e di ottenere, a parità di prestazione, lo stesso risultato.
- Se un lavoratore o un volontario percepisce una **discrepanza tra il riconoscimento** che riceve (paga, premio, complimento...) **rispetto a quello che ricevono gli altri**, si comporterà in modo da ridurre questa ingiustizia: mettendo più (o meno!) energia in ciò che fa, motivandosi o demotivandosi (e andandosene)

# Teoria dell'equità

56

- Secondo la teoria dell'Equità di Adams la **motivazione dell'individuo** è funzione del **modo in cui si percepisce in relazione agli altri**, e la disponibilità ad investire energie sul lavoro è funzione del **confronto con l'impegno degli altri**
- Di fronte ad una **percezione di ingiustizia** gli individui mettono in atto una serie di **strategie** per ridurre la dissonanza:
  - ▣ Modificazione degli input: es. **aumentare o diminuire l'impegno lavorativo**
  - ▣ Modificazione degli outcome: es. **cercare di ottenere maggiori riconoscimenti**
  - ▣ Abbandono della situazione: es. **chiedere il trasferimento**
  - ▣ Intervento sull'altro soggetto: es. **screditarlo o sabotare la sua attività**
  - ▣ Cambiamento dell'oggetto del confronto

# Riconoscimenti e premi

Check-List

57

- Opportunità per riconoscere, sviluppare e premiare lo staff possono essere:
  - ▣ Formazione interna
  - ▣ Formazione esterna
  - ▣ Cambiamento della posizione (con una di più responsabilità)
  - ▣ Incremento autonomia e responsabilità (dello stesso lavoro)
  - ▣ Promozione formale
  - ▣ Concorsi e premi
  - ▣ Premio fedeltà
  - ▣ incentivi

# La teoria degli obiettivi di Locke

58

- Per Locke (1984) sono altamente motivanti gli **obiettivi raggiungibili**
- Oltre ad essere raggiungibili, però, devono anche essere **specifici e rilevanti**, importanti per l'organizzazione
- Il raggiungimento degli obiettivi è un **fattore motivante intrinseco**, mentre premi e ricompense sono fattori motivanti estrinseci (esterni)
- Molti eventi che hanno impatto sociale riescono ad attrarre volontari perché sono motivanti intrinsecamente. Bisognerà tenerli sempre aggiornati sui vari risultati raggiunti a scopo benefico

# La teoria del rinforzo di Skinner

59

- Per Skinner (1953) il comportamento delle persone è determinato dai **feedback** che riceve.
- Nel significato più semplice, un feedback positivo migliorerà il comportamento. Ne deriva che **la produttività incrementerà se viene identificato, monitorato, riconosciuto e ricompensato un comportamento corretto**
- Ma anche **i comportamenti inaccettabili possono essere rinforzati da feedback positivi!** (es. il ritardatario che trova il lavoro già fatto dagli altri è come se fosse “ricompensato” per la sua pigrizia). I manager possono rinforzare il comportamento sbagliato!

# Rinforzo e ricompense

60

- Quando si rimprovera, si critica, magari si urla, si rischia di demotivare la persona
- **Le ricompensa e i riconoscimenti non devono essere dati ogni volta**, ma bastano anche occasionalmente. Infatti **i comportamenti positivamente rinforzati sono stabili nel tempo.**
- Quando invece il manager ha uno stile punitivo, si rischia di attivare un comportamento non corretto quando è assente (stile “quando il gatto non c’è...”)
- Il manager deve mostrare ciò che intende per attitudine positiva, quello che deve essere fatto: “smetti di fare così, sorridi, accogli il cliente e ascolta...”

# La teoria dell'aspettativa

61

- La teoria di Vroom (1973) sostiene che la motivazione dell'individuo a comportarsi in un certo modo derivi dal credere di poter raggiungere un certo risultato.
- La motivazione sarà tanto maggiore quanto più si ritiene di **poter raggiungere l'obiettivo (aspettativa)**, quanto più è **probabile la ricompensa (strumentalità)** e quanto è maggiore **l'attrattività della ricompensa (valenza)**.

**Motivazione = aspettativa x strumentalità x valenza**

- Se anche uno solo di questi elementi tende a zero, la capacità di motivazione scende drammaticamente

# Teoria dell'aspettativa

62

- Il manager dell'evento deve riuscire a **massimizzare il percepito di queste 3 componenti**: scoprire quale è la **ricompensa attesa**, renderla il più attraente e raggiungibile possibile. Non necessariamente il beneficio atteso è istantaneo.
- Ad esempio un volontario può decidere di impegnarsi nell'evento perché:
  - ▣ Spera di apprendere cose nuove
  - ▣ Che queste cose saranno utili per aumentare la possibilità di un impiego futuro
  - ▣ Che questo impiego futuro sia estremamente gratificante e ben retribuito...

# Motivare i volontari

63

- La gestione dei volontari è un tema importante negli eventi, perché spesso il grosso dello staff è composto proprio da loro.
- Come **motivare i volontari?**
  - ▣ Soddisfazione personale
  - ▣ Contatto sociale
  - ▣ Aiutare gli altri della comunità
  - ▣ Fare qualcosa di significativo, importante
  - ▣ Coinvolgimento della famiglia
  - ▣ Imparare nuove skill
  - ▣ Usare le proprie capacità ed esperienze
  - ▣ Essere attivi

# Integrare volontari e staff

64

- Visto che gli eventi si sviluppano in tempi molto brevi, la sfida per l'event manager è quella di **costruire un senso della squadra** il più **rapidamente** possibile
- In un contesto di volontari, ecco 14 item da considerare per un efficace team building:
  1. **I team devono essere gestibili. I più efficaci hanno da 2 a 25 persone max. Di solito meno di 10.**
  2. Bisogna scegliere con attenzione i componenti del team, in modo da combinare capacità, personalità, qualità comunicative e di performance che si integrino a vicenda per aumentare il successo del team
  3. I leader dei team devono delegare (non far tutto loro) e supervisionare

# Integrare volontari e staff

65

4. I team devono essere istruiti sui compiti da eseguire e sul loro ruolo nell'evento complessivo
5. I volontari e lo staff devono essere supportati dall'organizzazione (es. la parte amministrativa)
6. I team devono avere degli obiettivi. Avere un piano per raggiungerli contribuisce a creare fiducia
7. Volontari e staff si devono fidare e supportare a vicenda
8. La comunicazione con i volontari deve avvenire verticalmente e orizzontalmente. Una buona comunicazione aiuta a lavorare bene insieme
9. La struttura organizzativa deve promuovere la comunicazione tra volontari e staff, per costruire la cooperazione e l'armonia nel perseguimento degli obiettivi comuni

# Integrare volontari e staff

66

10. Volontari e staff devono avere reali responsabilità. Empowerment. Ciò significa dar loro l'autorità di prendere le decisioni che riguardano il proprio lavoro
11. Volontari e staff dovrebbero divertirsi. I manager dei team dovrebbero cercare di creare un'atmosfera allegra, di divertimento e affetto tra i lavoratori
12. Ci deve essere il riconoscimento dei contributi dello staff e dei volontari, gli uni verso gli altri. Il mutuo apprezzamento dovrebbe essere sostanziale, pubblico e visibile
13. Volontari e staff devono celebrare i loro successi. Feste spontanee con cibo, bevande, amicizia e frivolezze dovrebbero essere incoraggiate dal management dell'organizzazione (prevedendo un budget apposta)
14. Tutta l'organizzazione deve promuovere ed incoraggiare il benessere del team dei volontari

# Lo sviluppo dei gruppi

- Gli studi di Tuckman (1965) sono ancora attuali. Dimostrano come i gruppi tendono ad attraversare 5 fasi di sviluppo:

## 1. **Formazione**

quando i membri iniziano ad abituarsi gli uni agli altri e a formulare obiettivi e comportamenti accettabili

## 2. **Conflitto**

In questa fase si verificano dei contrasti per determinare la leadership (anche informale) e il controllo del gruppo

## 3. **Normativa**

Una volta definita gerarchia e ruoli il gruppo inizia ad adottare un set comune di aspettative comportamentali

## 4. **Performance**

Durante la fase produttiva, i membri si focalizzano sulla performance del gruppo

## 5. **Sospensione**

Di fronte allo scioglimento, alcuni membri del gruppo manifestano un senso di perdita. La sensazione di achievement viene attutita dalla tristezza

# Gruppi multiculturali

68

- Questa analisi dello sviluppo dei gruppi è molto importante nel caso degli eventi, dove si creano e si sciolgono i team in tempi più o meno stringati. Per accelerare le prime fasi è utile “rompere il ghiaccio” durante il training iniziale.
- In caso di **gruppi multiculturali** bisogna stare attenti anche alla “**power distance**”: per alcune culture è difficile porre problemi e discutere con il senior staff. E’ opportuno considerare questa difficoltà per migliorare il flusso della comunicazione
- Un’altra dimensione valoriale è quella dell’**individualismo/collettivismo**: alcune culture hanno un grande senso della famiglia e il loro comportamento si basa sulla fedeltà verso gli altri, altre stimolano la difesa degli interessi personali.
- Nel caso di gruppi cross-culturali bisogna cercare di **rispettare le diverse culture, non giudicare, mostrare empatia, essere flessibili, tollerare l’ambiguità, comunicare a turno.**

# Migliorare la comunicazione

69

- Per migliorare la comunicazione all'interno dei gruppi alcuna guidelines:
  - ▣ Stabilire le **priorità** (le tematiche sulla sicurezza hanno la priorità assoluta)
  - ▣ **Tarare il messaggio sull'interlocutore** (tenendo conto di come la pensa) mostrando empatia
  - ▣ **Conoscere i propri obiettivi** (e chiarirli all'interlocutore). Sapendo cosa si vuole ottenere si comunica in modo più efficace!
  - ▣ **Ripassare** il messaggio (in modo da strutturarlo in modo efficace)
  - ▣ **Comunicare nella lingua del ricevente, con esempi e illustrazioni**
  - ▣ **Chiarire** il messaggio (se necessario)
  - ▣ **Non stare sulle difensive** in caso di risposta critica. Cercare di assicurarsi di aver raggiunto un comune terreno d'intesa

# Time management

70

Per **lavorare efficacemente con un team**, l'event manager deve:

- ▣ **Pianificare** in modo efficace
- ▣ **Identificare i compiti** e i temi critici
- ▣ Analizzare e **collocare i diversi compiti**
- ▣ Gestire le priorità
- ▣ **Prendere le decisioni in modo rapido** ma informando il team
- ▣ Costruire **rapidamente le relazioni**
- ▣ Fornire **le informazioni in modo tempestivo**
- ▣ **Rimuovere le barriere**
- ▣ **Semplificare i processi**
- ▣ **Risolvere immediatamente i problemi**
- ▣ **Gestire lo stress** (proprio ed altrui)
- ▣ Sviluppare **soluzioni creative e flessibili**
- ▣ **Monitorare** costantemente le performance del team
- ▣ **Ricompensare** e riconoscere il raggiungimento dei risultati

# Gestire una riunione

71

- Gli incontri e le riunioni sono importanti momenti del management degli eventi
- Le riunioni possono essere molto produttive o delle incredibili perdite di tempo...
- Per renderle efficaci bisogna:
  - ▣ Stabilire una **durata precisa**
  - ▣ Definire un'**agenda** di argomenti (da distribuire prima dell'incontro) ai partecipanti, e quello che serve per prepararli
  - ▣ Durante la riunione il "chairman" deve **tenere il tempo** e verificare che si raggiungano gli obiettivi del meeting
  - ▣ Una persona deve essere incaricata di redigere il **meeting report**

# Performance management

72

- Performance management è il processo che consiste nel creare un **ambiente lavorativo** in cui le persone sono in grado di **dare il massimo** delle loro possibilità
- In sintesi, per avere **successo come event manager** e tener fidelizzata tutta la squadra, occorre:
  - una **leadership carismatica**,
  - un'ottima **capacità di project planning**,
  - il **raggiungimento delle milestones** del progetto e un senso cameratesco, di **lavoro in squadra e coinvolgimento** negli obiettivi dell'evento

73

Grazie per l'attenzione