ТЕМА 3

**СКЛАД ТА ФУНКЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАХОДІВ**

1. Склад та підготовка персоналу для івент

2. Організація роботи персоналу

3. Робота з підрядниками

1. Склад та підготовка персоналу для івент

Специфіка ринку послуг(а особливоevent-послуг) полягає в тому, що дуже багато залежить від персоналу. Event-проект без присутності тих, хто його організовує, не відбудеться. Тобто фактично персонал − це принципово ключовий і важливий елемент заходів. Отже працівник(івентор) – основний елемент.

Івентор − це фахівець з планування, організації та проведення івент-проектів, є експертом в творчих, технічних та організаційних питаннях івент-бізнесу.

До основних функцій управління персоналом в івент відносять:

німецький дослідник У. Хальцбаур відносить функцію мотивування та налагодження комунікації, функцію формування складу команди. Також він вважає, що витоками ефективного управління персоналом є своєчасне визначення потреби в співробітниках відповідних кваліфікацій і в постановці актуальних завдань. Використовуючи робочий структурний план можна окреслити ділянки робіт і види діяльності, а також кількість необхідних співробітників з відповідною кваліфікацією для виконання цих робіт.

Визначивши потребу в персоналі необхідно перейти до аналізу наявного кадрового складу, за допомогою якого з'ясовують, наскільки потреба в персоналі вже задоволена. Якщо наявні кадри не задовольняють потребу в персоналі або відсутні фахівці певної кваліфікації, можна задіяти сторонні фірми з надання відповідних послуг або забезпечити додаткове навчання співробітників[4]. Особливу увагу У. Хальцбаур приділяє питанню мотивації команди та методам налагодження ефективної комунікаційної системи всередині всієї організаційної структури.

Інший підхід до управління людськими ресурсами та персоналом пропонує О. Шумович, директор компаніїEventum, член міжнародної асоціації ISES (International Special Events Society). Він вважає, що основними функціями управління людськими ресурсами є наймати, розвивати, організовувати, мотивувати, утримувати або звільняти персонал. На його думку, оскільки івент менеджмент має справу з людьми, то основні теоретичні принципи управління персоналом, які склались в науковій практиці діють так само в івент менеджменті, як і в інших галузях[5]. Раціональне управління персоналом є ключовим моментом в організації заходів, оскільки саме люди є основним виробничим інструментом, і не варто його втрачати на користь конкурента.

Втрата працівника означає втрату не тільки його знань, а й усіх інвестицій, вкладених у навчання цього співробітника. Івент являється результатом командної роботи, і тому потрібно стимулювати обов'язково всю команду, заохочувати її взаємодію та колегіальність у прийнятті рішень.

На даний момент(не тільки вevent-індустрії) склалися дві різні культури управління персоналом: 1) виховувати кадри або2) набирати команду під конкретний проект.

Культура управління організації − це сукупність ідей, корпоративних цінностей і норм поведінки, що формуються у ході спільної діяльності в організації.

Культура управління, яка має на увазі виховувати кадри − в такій компанії виховують співробітників, дбайливо вирощують професіоналів, формують кадровий резерв і висувають на пости керівників своїх співробітників. Тут сильні корпоративна культура, традиції і спадкоємність.

Втрата ключового співробітника − серйозний удар для такої компанії.

Вона обережно ставиться до конкурентів, піклується про лояльність співробітників, розробляючи для них соціальні програми та інші форми заохочення й утримання. Її розвиток поступальний і неухильний. Саме такі компанії стають«кузнею кадрів» та переманюють талановитих працівників високими заробітками і перспективами.

Корпоративна культура впливає як на процес управління персоналом, так і на роботу підприємства в цілому. Так, чим вище рівень корпоративної культури, тим у меншому ступені персонал має потребу у чіткому регламентуванні діяльності, в директивах, настановах, детальних схемах і докладних інструкціях. До того ж, чим вище рівень корпоративної культури, тим вище престиж і конкурентоспроможність підприємства.

Корпоративна культура управління персоналом − це сукупність правил, звичаїв та практики у галузі управління персоналом, яка не має нормативного закріплення у законах і базується на загальному культурному рівні суспільства, нормах моралі, ділової практики тощо.

Корпоративна культура має три рівні:

Перший- поверхневий рівень- це зовнішні прояви(манера поведінки, мова, правила, фірмові знаки, фірмовий одяг, інтер' єр приміщень, архітектура будівель).

Другий- смисловий рівень культури, що формує цінності, роз'ясняє мету інвестування корпорації.

Третій- глибинний рівень, де цінності сприймаються автоматично на підсвідомості і вважаються істинними і незмінними, не потребують удосконалення.

Корпоративна культура у системі управління персоналом підприємства повинна розглядатися як стратегічний інструмент, що дозволяє орієнтувати усіх працівників на загальні цілі, підвищувати ініціативу персоналу, забезпечувати відданість загальній справі, полегшувати спілкування.

Метою корпоративної культури є формування поведінки персоналу, що сприяє досягненню цілей підприємства. Для досягнення даної мети в процесі управління персоналом підприємства необхідно вирішувати наступні завдання:

- розвиток у персоналу почуття причетності до справ підприємства;

заохочення залучення персоналу в спільну діяльність на благо підприємства;

- зміцнення стабільності системи соціальних відносин;

- підтримка індивідуальної ініціативи працівників; - надання допомоги персоналу в досягненні особистого успіху;

- створення атмосфери єдності менеджерів і персоналу у підприємстві; -

делегування відповідальності;

- зміцнення корпоративної родини(вітання персоналу із сімейними

святами, подіями і т. д.).

Набрати команду під конкретний проект − компанії, під силу залучити «зірок» ринку для вирішення амбітних завдань, і вона збере кращих з кращих (нехай і на короткий час), щоб зірвати банк. Така компанія шукає таланти всюди, залучаючи самі« вершки» цікавими проектами і високими заробітками,

і розлучається з ними, коли робота виконана і з'являються інші завдання. Вона вимагає не лояльності, а короткочасної повної віддачі. Постійними співробітниками, носіями корпоративної культури і традицій є відносно невелике число працівників. Культура подібної компанії гнучка й змінюється залежно від завдань в даний конкретний момент. Такі компанії можуть

створюватися і розпадатися теж досить швидко, тому що не ставлять перед

собою мети існувати довго. Їх ідеал: «гарне завдання- гарне рішення».

Приблизно так знімаються фільми: трупа створюється для конкретного фільму і може ніколи більше не зібратися разом.

Організацією такого типу може бути не тільки команда талантів, а й

компанія, що займається виконанням брудних і трудомістких технічних робіт, керівництво якої наймає і контролює роботу тимчасово найнятих працівників.

Їх основний ресурс- база щодо вільних людей, готових при нагоді підробити.

У чистому вигляді ці два полярних підходу навряд чи зустрічаються.

Зазвичай компанії в тій чи іншій мірі використовують обидва підходи, не роблячи остаточного вибору. Проте варто враховувати цей феномен. Він пояснює, чому деякі невідомі компанії виграють мегабюджетні тендери і потім не продовжують свій успіх.

Особлива увага при розгляді проблеми управління людськими ресурсами

в івент індустрії приділяється питанню залучення тимчасового персоналу, який може виступати у ролі оплачуваних найманих працівників і в ролі волонтерів.

Тимчасовий персонал. У ході підготовки заходу для виконання простих

робіт може знадобитися тимчасовий персонал.

Функції тимчасового персоналу:

- реєструвати учасників;

- упаковувати кореспонденцію(сюди ж можна віднести виписування

запрошень і тощо);

- упаковувати і оформляти сувеніри;

- відправляти факси, листи та ін.;

- обдзвонювати аудиторії по телефону;

- виконувати функції промо-персоналу, масовки.

Навіть тимчасовому персоналу необхідний тренінг. Не потрібно вчити

його філософії компанії, відношенню до праці, місцевих звичаїв і іншому, що

називається корпоративною культурою. Можна і потрібно вчити тільки тому,

що знадобиться. Наприклад:

- посміхатися Клієнту;

- вивчити сценарій розмови з Клієнтом;

- правильно відповідати на стандартні запитання;

- засвоїти кодекс поведінки(не тримати руки в кишенях, не пити каву,

грамотно висловлюватися та ін.)

Але, не можна розраховувати на лояльність тимчасового персоналу. В

основному вони не піклуються про вашу компанію- власне, і не повинні

піклуватися.

Якщо доводиться працювати з тимчасовим персоналом, завжди має бути

людина, координуюча їх роботу та відповідальна за результат. Відповідно у

нього повинні бути всі повноваження з відбору претендентів, з матеріального

стимулювання, він повинен мати право звільняти людину або виплачувати

йому премію.

Цій людині доведеться працювати в тісному контакті зі своїми

підлеглими: щоб бути впевненим у якості роботи тимчасових співробітників,

він повинен постійно їх перевіряти і контролювати. Оптимально, якщо на одного вашого співробітника доводиться не більше десяти тимчасових

працівників(хоча, звичайно, це залежить від того, що саме вони роблять).

Але врахуйте:

- якщо тимчасовий працівник зробив щось не так- значить, йому не

показали, як робити, або не проконтролювали. Винен ваш співробітник,

відповідальний за нього;

- якщо тимчасовий працівник сказав Клієнту щось не те- значить, його недостатньо підготували і не підтримали інформовані працівники з постійного штату. У цьому теж винен ваш співробітник;

- якщо дії тимчасових працівників принесли компанії матеріальний

збиток, компенсацію потрібно вимагати з вашого співробітника, що відповідає

за них.

Для успішної роботи над заходом необхідний ефективний обмін

інформацією- це один з найбільш важливих моментів. Для цього потрібно

регулярно проводити наради з усіма зацікавленими людьми, плюс зустрічі з

Клієнтом. Сила такого підходу- в неухильній регулярності: наприклад,

щотижневі зустрічі в певний день тижня, ранкові наради.

Крім цього потрібно намагатися зберегти у письмовій формі інформацію,

яку ви вважаєте важливою і яка повинна бути доступна членам команди. План

заходу повинен бути не в голові менеджера- він повинен бути написаний. Тоді,

навіть якщо менеджера, відповідального за цей захід, немає на робочому місці,

будь-хто зможе відповісти на дзвінок і питання Клієнта.

Потрібні документи можуть зберігатися в друкованій формі або

пересилатися всім залученим в проект співробітникам по електронній пошті.

Перед заходом пишеться сценарій, де вказано, хто відповідає за яку зону

(територію або комплекс завдань). Можна не знати детально, де хто

знаходиться, але завдяки плану буде дуже просто знайти потрібну людину. І

кожен член команди легко знайде себе в цьому плані, він знає, що його ім'я

записано в сценарії, що до нього звернуться за такими-то питаннями і що він

відповідає перед усіма за ці завдання.

**2. Організація роботи персоналу**

Звичайно, дуже багато залежить від типу заходів, які проводите, від того,

наскільки часто ви їх робите. Проте є кілька основних рекомендацій і підходів

до розподілу робіт.

1. Розподіл робіт за проектами

У цьому випадку потрібно призначити менеджера, який відповідає за весь

проект в цілому. У нього може бути кілька помічників, асистентів, між якими

він розподіляє поточні роботи по підготовці заходу.

Якщо з'являється новий захід, призначається інший менеджер, який

відповідає за новий проект, якому підпорядковані інші помічники та асистенти.

Така схема роботи підходить, якщо заходів не дуже багато, якщо вони не

дуже складні за виконання чи досить різні за змістом.

Завдяки такій структурі розподілу робіт менеджер, відповідальний за

проект, тримає в руках всі«нитки», він в курсі всього, що відбувається в рамках

проекту. Різні елементи проекту простіше поєднати в єдине ціле.

Слабкістю такого підходу можна вважати те, що результат дуже залежить

від особистості менеджера, його компетенції в тій чи іншій області, від якості

та кількості його контактів на ринку. Крім того, таке рішення не масштабоване.

Один менеджер не зможе взяти наступний проект, поки не закінчить поточний.

Немає також економії від комплексних домовленостей.

**2. Розподіл робіт за функціями**

Якщо досить багато однотипних заходів або підготовлюваний захід

великий і складний, то можна розподілити роботу за функціями, тобто різним

менеджерам доручаються різні частини заходу, за які вони відповідають.

Така структура розподілу робіт дозволяє кожному менеджерові

зосередитися на виконанні одного типу робіт. Він може використовувати одну

базу контактів для всіх проектів, що істотно скоротить час на узгодження,

проведення тендерів і тощо. Можна отримати більш вигідні умови від

постачальників, обумовлюючи відразу кілька проектів(економія на масштабі).

Слабкістю такого підходу можна вважати те, що результат всього проекту

дуже залежить від якості роботи кожної з ланок організації заходу. У разі якщо

будь-хто з менеджерів виявиться недостатньо успішним у виконанні своєї

частини роботи, робота всіх інших підрозділів опиниться під загрозою.

Елементи можуть не з'єднатися в часі. Проект може виглядати як розрізнені

частини з різною якістю.

При підготовці заходів частіше використовується комбінація цих

підходів.

У будь-якому випадку організаційна команда представлятиме собою

своєрідну ієрархію, де на вершині піраміди знаходяться більш кваліфіковані і

високооплачувані фахівці, а внизу піраміди- низькооплачувані працівники.

3. **Робота з підрядниками**

У ході підготовки заходу може знадобитися допомога безлічі різних

постачальників і партнерів(див. табл. 3).

Зазначимо, що найчастіше на ринку України зустрічаються два типи

івент-агенцій:

- посередники-організатори,

- підрядники-організатори.

Посередники організатори − це ті івент-агенції, які пропонують послуги з

організації свята, але для більшості активностей звертаються до своїх

партнерів-підрядників. Наприклад, така івент-агенція займається підготовкою

весілля і долучає інші фірми для організації банкету, створення декору,

конферансу та шоу. Ціни на послуги таких івент-агенцій можуть здатись

трішки вищими за рахунок того, що доводиться оплачувати послуги сторонніх

осіб та компаній.

Підрядники-організатори − це ті івент-агенції, котрі мають у своєму

арсеналі все необхідне для повного обслуговування заходу. Здебільшого, це

дуже"потужні" компанії, в підрозділах яких є окремі напрямки"Кейтерінг",

"Декор", "Шоу" та ін. Насправді, не варто очікувати, що послуги таких івент-агенцій обійдуться меншими витратами для гаманця, ніж послуги тих, хто

працює, як посередник. Такі компанії вклали великі кошти в розвиток усіх

напрямків і в подальшому будуть намагатись їх активно відбити. Крім того,

часто це вже фірми з гучним ім'ям та бездоганною репутацією- а це саме по

собі вже дорого вартує.

Крім того, можна використовувати послуги окремих спеціалізованих

організацій. Для цього, треба укладати договори підряду з вибраними

компаніями або фізичними особами.

Спочатку треба оцінити, що є, і що(послуги, техніка, персонал) може

знадобитися. Варто оцінити, у скільки обійдеться рішення діяти власними

силами. Для цього треба згадати, що у вашого часу, і часу ваших колег(у

кожної години, дня, тижня) є ціна: ваша зарплата і гроші, які ви могли б заробити за цей час, якби передали якусь роботу субпідряднику. Краще, якщо

ця ціна − дня або години − заздалегідь вам відома, щоб ви, вислухавши

пропозицію підрядника, могли легко порівняти їх за вартістю. Найпоширеніші послуги підрядників представлені на рис.5.

Послуги з організації заходів Послуги з маркетингової

підтримки заходів

Спеціалізовані евент-компанії

PR-агенції

Рекламні агенції

BTL-агенції

Агенції з підготовки свят

Виставкові компанії

Асоціації

Індивідуальні організатори(тамада)

Тренінгові компанії

Різні ЗМІ

Колл-центри(call-centres)

Інформаційні агенції

Інформаційні портали

Новинні агенції

PR-агенції

Виробники сувенірів

Постачальники послуг у місці

проведення

Постачальники додаткових

послуг

Готелі та конференц-центри

Виставкові зали

Концерні зали

Кінотеатри

Агенції по бронюванню готельних

номерів та залів

Кейтерингові кампанії

Постачальники алкоголю

Охороні підприємства

Постачальники мультимедіа-обладнання

Парковка

Тентові кампанії

Клінінгові кампанії

Celebrity Speakers Bureau

Агенції талантів

Шоу-агенції

Модельні агенції

Прокатні агенції

Кур’єрські служби

Агенції перекладів

Квіткові салони

Друкарські салони

Видавництва

Транспортні кампанії

Актори, шоу-трупи

При роботі з підрядниками також треба оцінити, чи варто брати в оренду

якесь обладнання або має сенс його купити.

Необхідно скласти базу даних потенційних підрядників для виконання

робіт, що вас цікавлять. Якщо часто організовуються заходи, то бажано, щоб

така база вже була і лише час від часу її поповнювали.