



UNIVERSITÀ DEL PIEMONTE ORIENTALE

DIPARTIMENTO DI STUDI PER L'ECONOMIA E L'IMPRESA
CORSO DI LAUREA MAGISTRALE IN MANAGEMENT E FINANZA
Curriculum Risorse Umane

Tesi di Laurea

**PROJECT MANAGEMENT E RISORSE UMANE: IL CASO MIRTILLO ROSSO
FAMILY HOTEL**

Relatore :

Prof.ssa Silvia GANDINI

Correlatore :

Stefano CERUTTI

Candidata :

Alessia BUROCCO

Matr. 20018435

Anno accademico

2022 - 2023

INDICE

INTRODUZIONE.....	4
CAPITOLO 1: Project management e risorse umane.....	6
1.1 Definizione di progetto in azienda e project management.....	6
1.1.1 Definizione di progetto e le sue fasi.....	6
1.1.2 Classificazione dei progetti.....	7
1.1.3 Project Management come modello organizzativo.....	10
1.2 Gestione dei progetti nell'ambito delle risorse umane in azienda.....	11
1.2.1 Definizione obiettivi.....	12
1.2.2 Pianificazione del progetto.....	12
1.2.3 Team del progetto HR.....	14
1.2.4 Comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti.....	16
1.2.5 Esecuzione del progetto.....	17
1.2.6 Monitoraggio e controllo.....	18
1.2.7 Miglioramento continuo dei progetti "metodo 5S".....	19
1.2.8 Documentazione.....	20
CAPITOLO 2: Realtà, valori e gestione del personale di Mirtillo Rosso Family Hotel... 22	22
2.1 Mirtillo Rosso Family Hotel.....	22
2.2 Mission, vision e valori del management aziendale.....	23
2.3 Presenza globale, format e fattori di successo.....	24
2.4 Struttura organizzativa del personale.....	26
2.5 Project management e risorse umane.....	27
2.5.1 Anticipare soluzioni a potenziali problemi e voler creare valore per i dipendenti..	27
2.5.2 Gestire e organizzare al meglio le risorse umane presenti in azienda,	
implementando nuove funzioni strategiche.....	27
2.5.3 Dividere la funzione direzionale dall'area delle risorse umane.....	28
2.5.4 Criticità specifiche del settore del turismo: recruitment per lavori stagionali e	

motivazione dei dipendenti.....	28
CAPITOLO 3: Project management applicato alle risorse umane a Mirtillo Rosso	
Family Hotel.....	30
3.1 Progetto.....	30
3.1.1 Classificazione del progetto.....	31
3.1.2 Team responsabile del progetto.....	32
3.2 Avvio del progetto.....	32
3.2.1 Area funzioni operative.....	32
3.2.2 Area funzioni strategiche.....	33
3.2 Pianificazione e progettazione.....	33
3.2.1 Obiettivi, azioni e indicatori.....	33
3.3 Esecuzione.....	36
3.3.1 Colloqui individuali.....	36
3.3.2 Formazione focalizzata e personalizzata.....	40
3.3.3 Formazione generica per i responsabili.....	40
3.3.3.1 Riunioni responsabili.....	40
3.3.3.2 Piano di coaching.....	41
3.3.4 Nuova forma di recruiting e assunzioni.....	46
3.3.5 Nuova gestione delle Risorse Umane.....	46
3.4 Monitoraggio e controllo.....	47
3.5 Completamento del progetto.....	47
RINGRAZIAMENTI.....	55
BIBLIOGRAFIA.....	58
SITOGRAFIA.....	58

INTRODUZIONE

Alla base di questo lavoro di ricerca e di studio c'è un'idea di progetto.

“Un'idea di progetto, in ambito aziendale, può nascere o da un bisogno a cui si vuole trovare una soluzione o da un'idea innovativa proposta.”¹

Mirtillo Rosso Family Hotel, nota realtà alberghiera ad Alagna e l'unico posto al mondo dove il Natale arriva una volta al mese, ha deciso di lavorare su un progetto con obiettivo principale le risorse umane.

La tesi è articolata su tre capitoli.

Il primo capitolo tratterà, a livello teorico, il Project Management e la sua connessione con le risorse umane. Dopo una breve descrizione e classificazione dei progetti, si passerà a parlare approfonditamente della gestione di essi nell'ambito delle risorse Umane in azienda.

Il secondo capitolo vuole essere una descrizione di Mirtillo Rosso Family Hotel. Partendo dalla storia e dalla panoramica dell'azienda, si passerà a parlare di *mission*, *vision* e valori, per poi arrivare a localizzarla e comprendere la sua presenza a livello nazionale e globale. Alla fine, trattando l'organizzazione strategica delle risorse umane, verrà anticipato il lavoro riportato nel terzo capitolo.

Il terzo capitolo sarà il cuore del lavoro e si parlerà del progetto sviluppato sulle risorse Umane, dall'apposita funzione, a Mirtillo Rosso. Verrà definito il progetto, con il suo team e tutte le sue fasi: avvio, pianificazione/progettazione, esecuzione, monitoraggio/controllo e conclusione.

¹ http://www.dronet.org/biblioteca/pmg_pdf/01principiproject.pdf [ultima visualizzazione: febbraio 2024]

Mi piacerebbe iniziare a parlare di questo progetto e lavoro con alcune parole che il direttore dell'Hotel Mirtillo Rosso, Stefano Cerutti, ha riportato a tutti i suoi dipendenti, alla fine della stagione invernale:

“Care colleghe e colleghi, siamo arrivati all'ultimo mese di stagione! È stata la stagione del trasloco a Mirtillo Alpino, dell'imparare a usare le catene, degli interventi a salvare i bambini in Spa, di errori e di pianti (come al solito!), di alcuni addii molto importanti. Mirtillo è un corpo vivo e come tale cambia, a volte si ammala, a volte è felice per il futuro, a volte preoccupato. Noi che siamo i marinai di questa nave, interpretiamo le onde e le stelle e continuiamo a viaggiare per riempire di esperienze la nostra vita. A volte non abbiamo le risposte alle domande, a volte non conosciamo la rotta. Ma non ci serve sapere sempre tutto. Sappiamo che ci piace navigare e continueremo a farlo, per mari italiani, francesi, inglesi. Sappiamo che sappiamo fare una pastina, cambiare un pannolino, ascoltare un genitore che non sapeva di dover noleggiare l'attrezzatura da sci per i figli prima di fare lezione, pulire una camera dove hanno dormito degli sporcaccioni, ritrovare cuffie sommerse negli accappatoi in lavanderia... ma soprattutto sappiamo festeggiare: compleanni, carnevale, matrimoni e il Natale. E questo lo facciamo meglio di tutti!

Voglio bene a questo corpo collettivo che è Mirtillo Rosso. Voglio bene a tutte e tutti voi che lo tenete vivo!

Buona ultima settimana e buona fine stagione!”

CAPITOLO 1: Project management e risorse umane

1.1 Definizione di progetto in azienda e project management

1.1.1 Definizione di progetto e le sue fasi

In ambito aziendale, il termine progetto si riferisce ad “un'attività temporanea, finalizzata a creare un prodotto, un servizio o un risultato unico²”.

Un progetto in azienda è caratterizzato da obiettivi chiari, limiti temporali definiti e risorse allocate in modo da raggiungere gli obiettivi prefissati. Tale approccio strutturato consente alle organizzazioni di gestire e controllare l'implementazione di nuove iniziative, miglioramenti e cambiamenti.

Un'idea di progetto, in ambito aziendale, può nascere da un bisogno a cui si vuole trovare una soluzione o da un'idea innovativa proposta³.

Un progetto è caratterizzato dalle seguenti diverse fasi⁴:

1. **Avvio:** in questa fase si richiede una pianificazione attenta e una chiara comprensione del contesto e degli obiettivi aziendali.

Gli attori coinvolti in questa fase lavorano alla definizione degli obiettivi chiave del progetto, assicurandosi che siano allineati con la strategia organizzativa. Si crea, così, una pianificazione iniziale per garantire un avvio ottimale del progetto e si raccolgono le informazioni necessarie per ottenere l'approvazione per passare alla successiva fase di pianificazione progettuale. L'input principale, in questa fase, è rappresentato dalla richiesta di gestire un fabbisogno organizzativo specifico, che può derivare da un committente interno o esterno.

2. **Pianificazione:** in questa fase, l'obiettivo è trasformare gli obiettivi definiti nella fase di avvio, in un piano di lavoro dettagliato pronto per l'implementazione. Il piano di progetto specifica l'ambito e l'approccio operativo, stabilisce le durate delle attività, formalizza le stime delle risorse e sviluppa tutti i dettagli della pianificazione del progetto. Utilizzando il principio dell'elaborazione progressiva, il piano di progetto può essere aggiornato e rivisto durante la fase di pianificazione. Una volta consolidato, il piano viene approvato e definito come *baseline*.

² COMMISSIONE EUROPEA, *Guida al metodo di gestione progetto PM2 3.0.1*, Lussemburgo, 2021, pag. 5.

³ SIMEONI E.-SERPELLONI G., *Principi Project Management*, Verona, 2020, pag.2.

⁴ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida al metodo di gestione progetto PM2 3.0.1*, Lussemburgo, 2021, pagg. 14-16.

3. Esecuzione: qui, il team lavora per generare i prodotti intermedi e finali definiti nel piano di progetto. Questa fase richiede la maggior parte delle risorse impiegate nel progetto e un monitoraggio attivo e costante. Le attività della fase di esecuzione includono: la riunione di lancio, la distribuzione delle informazioni secondo il piano di comunicazione, il controllo della qualità attraverso audit specifici, il coordinamento delle risorse umane e la risoluzione di criticità e conflitti, nonché la produzione dei prodotti di progetto in conformità ai piani stabiliti.
4. Chiusura: in questa fase, i prodotti o servizi realizzati, vengono ufficialmente trasferiti al committente di progetto per gestione, manutenzione e controllo. Il progetto viene chiuso sul piano amministrativo e contabile e vengono formalizzate le informazioni sulle performance. Il responsabile di progetto garantisce che i prodotti realizzati siano accettati, che la documentazione di progetto sia archiviata correttamente e che le risorse siano formalmente rilasciate.

Durante tutte queste fasi vengono svolte, contemporaneamente, attività di monitoraggio e controllo da parte del responsabile di progetto. Il responsabile misura e valuta il lavoro nelle varie fasi decidendo di adottare azioni correttive, se necessarie.

1.1.2 Classificazione dei progetti

La prima classificazione per i progetti aziendali riguarda la loro posizione rispetto all'azienda. Si distinguono così, progetti interni e progetti esterni⁵.

- Progetti interni: sono progetti volti a migliorare o ottimizzare le operazioni interne dell'azienda. Possono includere iniziative di miglioramento dei processi, sviluppo delle risorse umane o aggiornamenti infrastrutturali. Coinvolgono la riorganizzazione interna, la trasformazione culturale o altre iniziative che hanno un impatto significativo all'interno dell'organizzazione. Sono focalizzati sulla generazione di nuove idee, prodotti o servizi, all'interno dell'azienda.
- Progetti esterni: sono progetti che coinvolgono la creazione di nuovi prodotti o servizi destinati al mercato esterno. Per questi progetti è necessaria la collaborazione con fornitori, partner commerciali o altre entità esterne per raggiungere obiettivi comuni.

⁵LAVECCHIA V., Definizione, caratteristiche e classificazione di un progetto in azienda
Bari, testo disponibile al sito:

<https://vitolavecchia.altervista.org/definizione-caratteristiche-e-classificazione-di-un-progetto-in-azienda/>
[ultima consultazione: gennaio 2024]

Una seconda classificazione dei progetti riguarda l'oggetto e le aree funzionali coinvolte in azienda.

In questo caso, si distinguono progetti monodisciplinari e multidisciplinari.

- I progetti monodisciplinari coinvolgono principalmente competenze e conoscenze provenienti da una singola disciplina o area di specializzazione. Il team di progetto è composto da esperti in un campo specifico.
- I progetti multidisciplinari coinvolgono una varietà di competenze provenienti da diverse discipline o settori. Il team di progetto è composto da esperti provenienti da più aree di specializzazione che collaborano per raggiungere gli obiettivi del progetto.

Un'ulteriore classificazione riguarda i progetti aziendali collegati alle risorse umane. Questi evidenziano iniziative e strategie per gestire, sviluppare e ottimizzare il capitale umano all'interno di un'organizzazione.

Possono essere così schematizzati: progetti di assunzione e selezione del personale, formazione e sviluppo, gestione delle performance, gestione del cambiamento organizzativo, benessere e salute, retribuzione e benefit, diversità e inclusione, gestione delle risorse umane basati sulla tecnologia, mobilità internazionale del personale e gestione dei conflitti e risoluzione delle controversie.

TABELLA 1 - Progetti aziendali collegati alle risorse umane

Progetti di assunzione e selezione del personale	<ul style="list-style-type: none"> - Procedure di selezione del personale - Sistemi di valutazione dei candidati e del personale - Progetti di <i>onboarding</i> per i dipendenti
Progetti di formazione e sviluppo	<ul style="list-style-type: none"> - Programmi di formazione - Sviluppo di corsi online o offline - Progetti di sviluppo delle competenze
Progetti di gestione delle performance	<ul style="list-style-type: none"> - Valutazione delle prestazioni - Piani di sviluppo - Progetti di incentivazione

Progetti di gestione del cambiamento organizzativo	<ul style="list-style-type: none"> - Strategie per gestire il cambiamento - Processi di comunicazione del cambiamento - Progetti di gestione della transizione durante periodi di ristrutturazione
Progetti di benessere e salute	<ul style="list-style-type: none"> - Programmi di benessere aziendale - Iniziative per migliorare la salute e la sicurezza sul lavoro - Progetti per ridurre lo stress e migliorare l'equilibrio tra vita personale e professionale
Progetti di retribuzione e benefit	<ul style="list-style-type: none"> - Analisi e valutazione della retribuzione - Implementazione di programmi di benefit - Progetti di equità salariale
Progetti di diversità e inclusione	<ul style="list-style-type: none"> - Politiche di diversità e inclusione - Programmi di formazione e sensibilizzazione - Monitoraggio della diversità
Progetti di gestione delle risorse umane basati sulla tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemi di gestione delle risorse umane - Sviluppo di piattaforme per la gestione del personale - Progetti di automazione dei processi HR
Progetti di mobilità internazionale del personale	<ul style="list-style-type: none"> - Gestione di trasferimenti internazionali - Programmi di adattamento culturale - Progetti sul personale in contesti internazionali
Progetti di gestione dei conflitti e risoluzione delle controversie	<ul style="list-style-type: none"> - Formazione sulla gestione dei conflitti - Risoluzione delle controversie - Miglioramento clima aziendale

1.1.3 Project Management come modello organizzativo

L'adozione del Project Management come modello organizzativo rappresenta un approccio strategico volto a strutturare le attività e i processi aziendali, seguendo i principi fondamentali della gestione dei progetti. Questa prospettiva organizzativa, nota anche come "organizzazione orientata ai progetti" o "organizzazione basata su progetti", ha una filosofia che promuove la flessibilità, la chiarezza delle responsabilità e l'efficacia nella gestione delle risorse.

Struttura organizzativa e ruoli

Un aspetto chiave di un'organizzazione orientata ai progetti è la struttura a matrice⁶, che consente una sinergia tra team funzionali e team di progetto. Ciò implica l'assegnazione di ruoli e responsabilità ben definita per ciascun membro del team, all'interno di progetti specifici. Questo approccio favorisce una maggiore flessibilità operativa, consentendo una collaborazione più stretta tra le diverse funzioni aziendali.

Gestione del cambiamento e agilità organizzativa

L'adozione del Project Management come modello organizzativo riflette la capacità dell'organizzazione di affrontare e gestire il cambiamento in modo efficace⁷. Processi di gestione del cambiamento ben strutturati consentono all'organizzazione di adattarsi rapidamente alle mutevoli dinamiche del mercato e di rispondere prontamente alle nuove sfide. L'agilità organizzativa diventa, quindi, un tratto distintivo e fondamentale per il successo a lungo termine.

Standardizzazione dei processi e comunicazione efficace

L'incorporazione di metodologie di gestione dei progetti standardizzate, come il PMBOK o metodologie agili, è un elemento fondamentale. Ciò favorisce la standardizzazione dei processi organizzativi, riducendo l'incertezza e migliorando l'efficienza. La comunicazione trasversale, sia orizzontale che verticale, diventa cruciale per garantire che tutte le parti

⁶<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/project-management-strutture-organizzative/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

⁷<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/agile-pm/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

interessate siano ben informate, facilitando così la coerenza operativa e la chiarezza delle direzioni strategiche.

Ottimizzazione delle risorse e orientamento ai risultati del progetto

La corretta allocazione delle risorse è un obiettivo prioritario in un'organizzazione orientata ai progetti. La gestione ottimizzata delle risorse permette di massimizzare l'efficienza e di garantire che le competenze chiave siano disponibili nei momenti critici. Parallelamente, l'organizzazione orientata ai progetti è fortemente focalizzata sul raggiungimento degli obiettivi specifici del progetto, con un occhio attento alla consegna tempestiva e alla soddisfazione del cliente.

Cultura di apprendimento continuo e ciclo di feedback

La promozione della formazione continua e dello sviluppo delle competenze del personale diventa una caratteristica intrinseca. La capacità di apprendere dagli esiti dei progetti completati, attraverso un ciclo di feedback continuo, fornisce le basi per una crescita organizzativa sostenibile. Questo approccio incoraggia una cultura di apprendimento continuo, fondamentale per affrontare con successo sfide future.

L'implementazione del Project Management, come modello organizzativo, offre all'organizzazione un quadro strutturato per affrontare le sfide complesse e in continua evoluzione del panorama aziendale. Grazie alla struttura a matrice, alla chiarezza delle responsabilità, alla standardizzazione dei processi e alla cultura di apprendimento continuo, l'organizzazione si posiziona, per raggiungere il successo a lungo termine, adattandosi con agilità alle mutevoli esigenze del contesto aziendale.

1.2 Gestione dei progetti nell'ambito delle risorse umane in azienda

La gestione dei progetti, nell'ambito delle risorse umane in azienda, rappresenta un approccio strategico, volto a pianificare, coordinare ed eseguire in modo efficace le attività legate al capitale umano. Questa disciplina integrata si focalizza sulla gestione delle risorse umane attraverso metodologie specifiche del project management, considerando aspetti chiave legati alla selezione, sviluppo, motivazione e gestione del personale.

1.2.1 Definizione obiettivi

Gli obiettivi, nel contesto dei progetti relativi alle risorse umane in azienda, sono affermazioni chiare e misurabili che evidenziano ciò che l'organizzazione si propone di raggiungere.

Questi obiettivi includono:

- L'ottimizzazione delle risorse umane, in modo da garantire l'allocazione efficiente del personale in linea con gli obiettivi aziendali e massimizzare il contributo dei dipendenti sui progetti.
- Lo sviluppo delle competenze, identificando e promuovendo le competenze chiave attraverso piani di sviluppo per migliorare le abilità del personale.
- La gestione della vita del dipendente all'interno dell'azienda: assunzione, formazione, sviluppo, benessere e crescita professionale.
- L'aumento della produttività, per implementare pratiche per gestire il tempo e le attività del personale, per migliorare e massimizzare l'efficienza operativa, stando attenti a favorire la produttività attraverso la motivazione e coinvolgimento.
- L'adattabilità e la gestione del cambiamento, per sviluppare una nuova cultura organizzativa, in grado di gestire con chiarezza e successo il cambiamento, mitigando le resistenze.
- La comunicazione efficace, aperta e trasparente tra personale e responsabili o direzione. Risultano sempre più necessari canali di comunicazione efficaci per garantire la diffusione tempestiva di informazioni rilevanti.

All'interno di un'azienda, sarà importante avere: una leadership efficace, competenze specifiche di project management per il personale coinvolto nella gestione delle risorse umane, sistemi e strumenti tecnologici in grado di semplificare i processi, formazione continua, coinvolgimento e motivazione del personale.

1.2.2 Pianificazione del progetto

La fase di pianificazione di un progetto è uno specifico momento in cui viene definito l'obiettivo dello stesso, in un piano di lavoro, pronto per essere implementato dall'azienda⁸.

Le attività di pianificazione di un progetto sono:

⁸ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida al metodo di gestione progetto PM2 3.0.1*, Lussemburgo, 2021, pagg. 37-50

1. *Planning Kick Off Meeting:*

è la riunione iniziale che segna l'avvio di un progetto e riunisce tutto il team e coloro che saranno coinvolti direttamente o indirettamente. Con questa attività, discutendo sui vari obiettivi, aspettative e responsabilità, si darà l'avvio formale alla fase di pianificazione. Durante questa riunione si affrontano diverse tematiche e aspetti come: la presentazione del progetto, i ruoli e le responsabilità, gli obiettivi specifici della pianificazione, il calendario preliminare, la metodologia di lavoro, le risorse necessarie, le approvazioni e le revisioni.

2. Elaborazione della guida di gestione del progetto:

è un documento che definisce l'approccio generale alla gestione del progetto, stabilendo le linee guida da seguire durante tutto il suo ciclo di vita.

3. *Work Breakdown Structure (WBS):*

è lo sviluppo del piano di progetto con la metodologia di pianificazione per scomporlo gerarchicamente nelle sue diverse parti componenti.

La WBS organizza il lavoro del progetto in una struttura gerarchica, suddividendolo in componenti più piccole e più gestibili, chiamate "pacchetti di lavoro". Così facendo si rendono più chiare e comprensibili le parti costituenti del progetto e sarà più facile gestire la pianificazione con comunicazione, controllo e monitoraggio.

4. Creazione e aggiornamento costante della matrice degli stakeholder:

aiuta a identificare, analizzare e gestire le relazioni con le diverse parti interessate coinvolte nel progetto.

Inizialmente, è importante identificare chi sono gli stakeholder e, successivamente, è necessario analizzare il potere e l'interesse di ciascuno di essi nei confronti del progetto per poterli categorizzare, in base alla loro rilevanza.

La matrice degli stakeholder viene stilata selezionandoli in base al loro potere e interesse per fornire una chiara visualizzazione delle dinamiche di coinvolgimento.

5. Piani rilevanti di comunicazione, transizione e implementazione del cambiamento:

è fondamentale stabilire gli obiettivi di comunicazione, identificare gli stakeholder chiave e definire i messaggi chiave da trasmettere. La scelta dei canali di comunicazione, la tempistica e le risorse necessarie devono essere dettagliatamente pianificate con particolare attenzione ai feedback degli stakeholder.

Per quanto riguarda il piano di transizione, è necessario delineare le attività specifiche che facilitano il passaggio dallo stato attuale a quello desiderato. La formazione e lo

sviluppo del personale, insieme a una valutazione dell'impatto del cambiamento, sono componenti chiave di questo piano.

1.2.3 Team del progetto HR

Il team di progetto nell'ambito delle risorse umane (HR) può variare a seconda delle dimensioni e della complessità del progetto, nonché delle specifiche esigenze dell'organizzazione⁹.

I principali ruoli per la gestione di un progetto sono:

- Organo di governance (*Appropriate Governance Body – AGB*): responsabile della supervisione, della direzione e della gestione delle attività relative ad un progetto. L'AGB è coinvolto nelle decisioni chiave e assicura che i progetti siano allineati agli obiettivi strategici e alle priorità dell'organizzazione.
- Comitato direttivo di progetto (*Project Steering Committee - PSC*): svolge un ruolo centrale come organo decisionale e risolutivo per le sfide che possono influire sulle variabili di prestazione del progetto, come: ambito, tempi e costi. Qualsiasi elemento, in grado di impattare sul progetto o sulla capacità del team di raggiungere gli obiettivi, viene affidato alla responsabilità decisionale del PSC.
- Committente di progetto (*Project Owner – PO*): colui che richiede o commissiona il progetto, avendo un interesse diretto. Svolge un ruolo chiave definendo gli obiettivi del progetto, stabilendo i requisiti, fornendo le risorse finanziarie e monitorando il progresso complessivo.
- Rappresentante dei fornitori (*Solution Provider – SP*): figura chiave, intermediaria tra chi commissiona il progetto (committente di progetto) e i fornitori che forniscono beni o servizi per la realizzazione del progetto.
- Rappresentante lato committente (*Business Manager – BM*): ha un ruolo di supporto e collabora con il committente di progetto, assicura la chiara definizione dei requisiti, comunica le aspettative del cliente al team di progetto, monitora il progresso del progetto, intervenire per risolvere problemi e garantire che il risultato finale soddisfi le aspettative del cliente. Il rappresentante lato committente fornisce un feedback continuo al team di progetto, approva fasi cruciali e gestisce eventuali modifiche ai requisiti.

⁹ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida al metodo di gestione progetto PM2 3.0.1*, Lussemburgo, 2021, pagg. 28-29

- Responsabile di progetto (*Project Manager – PM*): pianifica, controlla, organizza e supervisiona tutto il ciclo di vita del progetto. Ha la responsabilità generale per il raggiungimento degli obiettivi, coordinando le attività del team e garantendo che il progetto venga completato, rispettando vincoli di risorse, budget e tempo.
- Gruppo di implementazione lato committente (*Business Implementation Group – BIG*): responsabile incaricato di guidare e gestire l'implementazione del progetto dal punto di vista tecnico-operativo.
- Team specialistico di progetto (*Project Core Team – PCT*): è formato da individui altamente qualificati e specializzati, incaricati di produrre i risultati e i prodotti necessari per il completamento del progetto.
- Gruppo di supporto al progetto (*Project Support Team – PST*): supporta e assiste tutte le fasi del progetto.

I principali ruoli nel team per i progetti relativi alle risorse umane si possono schematizzare così:

- *Project Manager*: è il responsabile del progetto. Gestisce l'intero progetto (pianificazione, esecuzione e chiusura) e coordina le attività del team stabilendo gli obiettivi principali.
- Specialista HR: si occupa delle pratiche e delle politiche delle risorse umane, identificando le esigenze del personale e gestendo le potenziali competenze.
- *Recruiter*: è il responsabile coinvolto nella ricerca, selezione e assunzione di nuovi talenti. Garantisce che le risorse assunte siano efficaci.
- Responsabile della formazione e sviluppo: si occupa della formazione e dello sviluppo delle competenze del personale in ottica degli obiettivi del progetto.
- Analista delle prestazioni: analizza dati sulle prestazioni del personale.
- Esperto in cambiamento organizzativo, nel caso in cui il progetto comporti significativi cambiamenti.
- Responsabile della comunicazione interna: garantisce una comunicazione efficace per mantenere la squadra informata sull'avanzamento del progetto.

Il team di un progetto, durante l'intero lavoro, supera 5 fasi¹⁰: *Forming*, *Storming*, *Norming*, *Performing* e *Adjourning*.

¹⁰ <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/team-di-progetto-gestione-sviluppo/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

Nella prima fase, quella di *Forming*, il team si incontra, si conosce e condivide le responsabilità che ognuno avrà all'interno del progetto. Il ruolo del *project manager*, in questa fase, è essenziale: deve fornire indicazioni puntuali e dettagliate sui vari obiettivi da raggiungere e sul progetto in generale.

Iniziando a lavorare, con la tecnica del *brainstorming* (processo non organizzato in cui i componenti del team mettono a confronto le proprie idee su come procedere, selezionando le migliori), si arriva alla seconda fase, chiamata *Storming*.

Nella fase di *Norming* il team inizia a lavorare operativamente, rispettando le normative definite nel piano di comunicazione. Il *project manager* sarà indispensabile per sostenere le decisioni del team, senza forzarle.

Con le fasi di *Performing* e *Adjourning* si completa il progetto. Il *project manager*, in queste fasi importanti, controlla e monitora il lavoro di tutta la squadra.

1.2.4 Comunicazione e coinvolgimento dei dipendenti

Per garantire il successo di un progetto, è essenziale stabilire una comunicazione efficace e coinvolgere attivamente i dipendenti. Infatti, una delle responsabilità principali del *project manager* (PM), è la gestione della comunicazione tra i vari membri del team e il coinvolgimento di essi¹¹. Il PM dovrà gestire, con forte leadership, persone che provengono da diversi reparti e diverse funzioni, le quali hanno diversi responsabili. Per il *project manager*, sarà necessario organizzare un ambiente di lavoro positivo e motivante, promuovere la partecipazione attiva dei dipendenti nel lavoro di pianificazione del progetto e supportare il team lasciando, allo stesso tempo, la giusta libertà e autonomia.

Gli obiettivi e le sfide del progetto devono essere comunicate chiaramente fin dall'inizio, coinvolgendo i membri del team per raccogliere le loro idee e preoccupazioni, periodicamente. La comunicazione, all'interno del gruppo, deve essere regolare e uniforme con particolare attenzione all'informazione costante sull'avanzamento del progetto. Fornire formazione, supporto e motivazione è cruciale per garantire che i membri del team abbiano le competenze necessarie e il giusto riconoscimento dei loro contributi.

La pianificazione della comunicazione di un progetto dipende dalle dimensioni del progetto, dalla complessità organizzativa e dal numero o ruolo delle parti interessate¹².

¹¹ <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/come-coinvolgere-il-team-di-progetto/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

¹² <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/comunicazione-nei-progetti/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

Più i progetti saranno grandi, complessi e coinvolgeranno tante parti diverse, più ci saranno esigenze di una comunicazione precisa e dettagliata.

I vantaggi di una comunicazione efficace sono l'aumento della trasparenza, la motivazione per il lavoro di squadra, la promozione di una cultura organizzativa sana e positiva, basata su meccanismi di feedback, l'aumento delle responsabilità e del morale dei dipendenti, risparmiando tempi e costi¹³.

Ci possono essere, allo stesso tempo, vincoli legati alla comunicazione da identificare durante la fase di pianificazione, quali: vincoli di natura finanziaria, temporale o legati alle tecnologie per comunicare¹⁴.

1.2.5 Esecuzione del progetto

Durante la fase di esecuzione del progetto, come viene riportato nella Guida Metodologica¹⁵, il team svolge il lavoro e produce un *output* seguendo la progettazione identificata nella fase di pianificazione.

Tutte le risorse coinvolte nel progetto partecipano a questa fase e, pertanto, è necessario più monitoraggio e controllo possibile.

Di seguito, le attività della fase di esecuzione¹⁶:

- Riunione di lancio dell'esecuzione: il team conosce il contesto generale con relative regole, elementi chiave e obiettivi del progetto.

Durante questa riunione verranno illustrati: guida alla gestione e piano di progetto, struttura a matrice degli stakeholder, piano relativo alla comunicazione, processi per la gestione dei rischi e relativo accordo per risolvere eventuali conflitti.

Sarà necessario, inoltre, nominare un membro del team per stilare il verbale di riunione con tutte le informazioni e le azioni concordate dopo che saranno state chiarite le aspettative del team specialistico del progetto¹⁷.

- Distribuzione delle informazioni: si riferisce ai metodi con cui, secondo il piano di comunicazione, i vari soggetti interessati al progetto vengono tenuti aggiornati e

¹³ <https://www.zavvy.io/it/blog/comunicazione-efficace-con-i-dipendenti> [ultima consultazione: gennaio 2024]

¹⁴ <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/comunicazione-nei-progetti/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

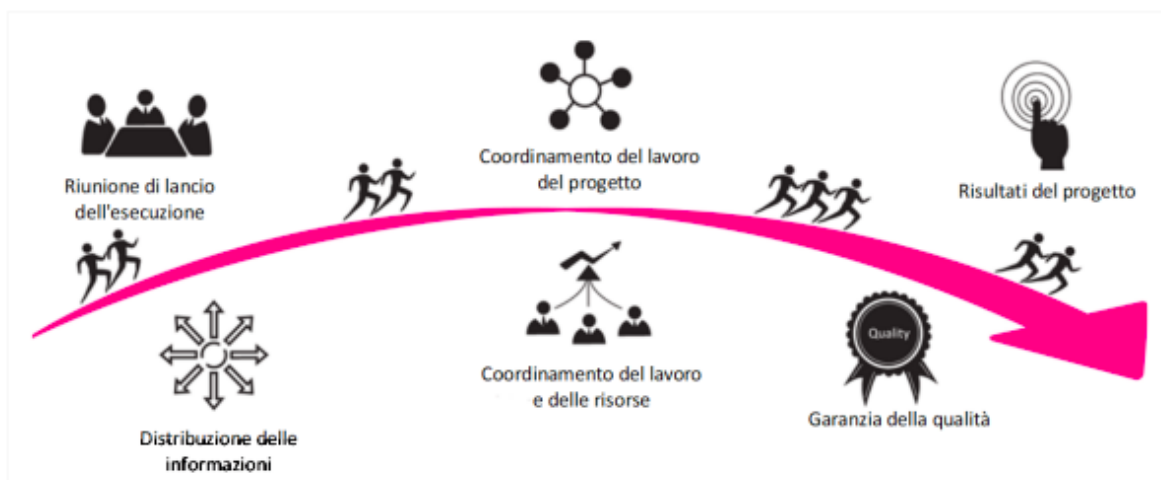
¹⁵ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida al metodo di gestione progetto PM2 3.0.1*, Lussemburgo, 2021, pag. 15

¹⁶ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida al metodo di gestione progetto PM2 3.0.1*, Lussemburgo, 2021, pagg. 15-16

¹⁷ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida al metodo di gestione progetto PM2 3.0.1*, Lussemburgo, 2021, pag. 52

informati. Sarà necessario aggiornare costantemente gli stakeholder inviando loro regolarmente rapporti sullo stato di avanzamento del progetto¹⁸.

- Assicurazione e garanzia della qualità: sono tutte quelle attività che garantiscono al progetto standard qualitativi coerenti al piano di conformità *Quality Management Practice*, documentato nel piano di gestione della qualità.
- Coordinamento del lavoro, delle risorse umane e dei membri del team: viene supportata l'esecuzione dei compiti assegnati, risolvendo criticità e conflitti.
- Produzione dei prodotti di progetto sulla base dei piani.
- Consegna dei prodotti, secondo il piano di accettazione.



¹⁹Panoramica della fase di esecuzione

1.2.6 Monitoraggio e controllo

Le attività di monitoraggio e controllo sono processi continui che devono essere implementati durante l'intero ciclo di vita del progetto. Il *project manager*, durante queste fasi, analizza il lavoro costantemente.

La fase di monitoraggio riguarda la misurazione e la valutazione delle performance per valutare se in linea rispetto ai piani concordati.

La fase di controllo, invece, identifica gli eventuali problemi e attua modifiche, se necessario²⁰.

¹⁸ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida al metodo di gestione progetto PM2 3.0.1*, Lussemburgo, 2021, pag. 57

¹⁹ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida al metodo di gestione progetto PM2 3.0.1*, Lussemburgo, 2021, pag. 16

²⁰ COMMISSIONE EUROPEA, *Guida al metodo di gestione progetto PM2 3.0.1*, Lussemburgo, 2021, pag. 17

Queste due fasi importanti evidenziano problemi e rischi collegati al progetto per poter agire e apportare le dovute modifiche tempestivamente, alcune delle quali potrebbero riguardare l'implementazione di un nuovo piano di progetto o soltanto di una sua parte.

L'obiettivo principale delle fasi di monitoraggio e di controllo è garantire che il progetto stia procedendo secondo il piano stabilito e che le performance siano costanti, efficienti e in linea con i tempi²¹.

Sarà essenziale definire gli indicatori chiave di performance (KPI) per poterli utilizzare al fine della valutazione del progetto. Questi indicatori possono riguardare: tempi di consegna, budget, qualità del lavoro e soddisfazione del cliente. Successivamente, bisognerà raccogliere e analizzare i dati sullo stato di avanzamento e svolgimento del progetto.

1.2.7 Miglioramento continuo dei progetti “metodo 5S”

Il metodo 5S, nato in Giappone con l'obiettivo di ottimizzare il lavoro e la sua organizzazione secondo efficacia ed efficienza, può aiutare i *project manager* e i loro team a risparmiare tempo, denaro e sforzi nello sviluppo di un progetto²².

Le 5S sono le seguenti: *Seiri*, *Seiton*, *Seiso*, *Seiketsu* e *Shitsuke*.

- *Seiri* (eliminare): eliminare tutto ciò che non è necessario, mantenendo e ordinando solo ciò che è veramente essenziale.
- *Seiton* (ordinare): organizzare il materiale e i documenti in modo efficiente, facilitando uso e recupero.
- *Seiso* (pulire): mantenere un ambiente di lavoro pulito.
- *Seiketsu* (standardizzare): stabilire norme e procedure che costituiscano il metodo standard per lavorare in modo organizzato secondo la gestione dei progetti, al fine di eliminare incertezza e confusione.
- *Shitsuke* (sostenere): sviluppare e mantenere i nuovi processi e abitudini della metodologia 5S.

Questa metodologia lavora secondo l'eliminazione e la riduzione degli sprechi, delle inefficienze, delle ridondanze e dei costi. Così facendo, si ottimizzano i flussi di lavoro e si standardizzano i processi, avendo gruppi di lavoro più focalizzati e una comunicazione efficiente.

²¹<https://it.smartsheet.com/content/project-monitoring-control#:~:text=controllo%20dei%20progetti-.Cosa%20sono%20il%20monitoraggio%20e%20il%20controllo%20di%20progetto%3Fimplementare%20le%20modifiche%20quando%20necessario>. [ultima consultazione: gennaio 2024]

²² <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/5s-miglioramento-continuo-progetti/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

1.2.8 Documentazione

La documentazione, in un progetto, è indispensabile come supporto operativo.

I più importanti documenti da aggiornare costantemente durante tutto il ciclo di vita del progetto, sono²³:

- Il *business case*: documento in cui ci sono motivazioni e obiettivi per avviare un progetto.
- Il *project charter* o documento di avvio: documento necessario per rendere concreta la possibilità di avviare una nuova iniziativa o progetto in azienda.
- Lo *Scope Statement*: elaborazione del documento di avvio, da parte del *project manager*.
- La WBS (*Work Breakdown Structure*): rappresentazione gerarchica della suddivisione del lavoro.
- La OBS (*Organizational Breakdown Structure*): rappresentazione della struttura organizzativa del progetto.
- La RAM (*Responsibility Assignment Matrix*): strumento che supporta il progetto e la sua pianificazione.
- La schedulazione o *Gantt* di progetto: rappresentazione per visualizzare e monitorare l'avanzamento e le tempistiche del progetto.
- Il budget di progetto: documento in cui vengono definite le risorse finanziarie necessarie e la struttura dei costi in tutte le fasi del progetto.
- Il piano delle risorse: documento strategico in cui vengono identificate, assegnate e gestite le risorse necessarie per il progetto.
- Il piano dei rilasci: documento che definisce la pianificazione e la strategia per distribuire gradualmente le diverse versioni di un progetto
- Il piano della qualità: documento che indica procedure e standard necessari a svolgere il lavoro del progetto secondo qualità.
- Il piano dei rischi: documento che approfondisce e predispone le risposte a potenziali rischi che potrebbero influenzare il progetto.
- Il piano della comunicazione: piano che garantisce a tutte le persone coinvolte nel progetto, informazione corretta e tempestiva.
- Il piano degli approvvigionamenti: piano per ottimizzare acquisti da fornitori esterni al progetto.

²³ <https://www.humanwareonline.com/project-management/center/documenti-di-progetto/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

- Il piano di *project management*: piano vero e proprio del progetto con tutte le informazioni sul lavoro da eseguire e potenziali risorse necessarie.
- I *working papers* del team di progetto: documenti informali utilizzati dalla squadra per condividere informazioni, organizzare e facilitare la collaborazione.
- Il *report* di stato avanzamento lavori e I *report* dei test di accettazione
- La procedura di gestione delle modifiche ed il *configuration management*
- Il *report* finale

La documentazione di un progetto, chiara e di facile comprensione, dovrà seguire gli *standard* qualitativi definiti dall'azienda al fine di garantire una gestione efficace.

CAPITOLO 2: Realtà, valori e gestione del personale di Mirtillo Rosso Family Hotel

Questo capitolo tratterà di Mirtillo Rosso S.r.l., una società di gestione alberghiera e di ristorazione.

Partendo dalla storia e dalla panoramica dell'azienda, si passerà a parlare di *mission*, *vision* e valori, per poi arrivare a localizzarla e comprendere la sua presenza a livello nazionale e globale.

Alla fine, trattando l'organizzazione strategica delle risorse umane, verrà anticipato il lavoro riportato nel terzo capitolo.

2.1 Mirtillo Rosso Family Hotel

Mirtillo Rosso nasce nel 2015 con la gestione dell'omonimo *family* hotel ad Alagna Valsesia - Monte Rosa: "l'unico hotel al mondo dove Natale arriva una volta al mese!". Per sopperire alla scarsa notorietà della destinazione, l'hotel è diventato lui stesso destinazione. La strategia di differenziazione ha permesso di concentrarsi su un target specifico: famiglie con bambini.

L'Hotel, con una superficie complessiva di circa 6.200 mq e 55 camere, è stato edificato su un lotto occupato precedentemente da una colonia.

Le *facilities* che compongono il *core* dell'offerta di Mirtillo Rosso sono:

- L'attenzione al cliente.
- Le aree dedicate ai bambini e all'animazione.
- Il suo design moderno che integra efficacemente spazi esterni ed interni secondo i principi della bioedilizia, con forte legame alle linee e ai materiali di derivazione locale.
- L'ampia zona spa, con percorsi separati per adulti e famiglie.
- La variegata proposta di spazi di ristorazione.

Oggi può ritenersi un *landmark* in Piemonte, molto apprezzato e ben inserito nel paesaggio e nel contesto economico locale, con frequenti interazioni con le comunità e le attività sportive e turistiche del Monte Rosa.

2.2 Mission, vision e valori del management aziendale

Il management di Mirtillo Rosso è molto giovane, ma ha già guadagnato una solida esperienza nel settore *hospitality*, anche all'interno di altre primarie realtà del segmento 5 stelle.

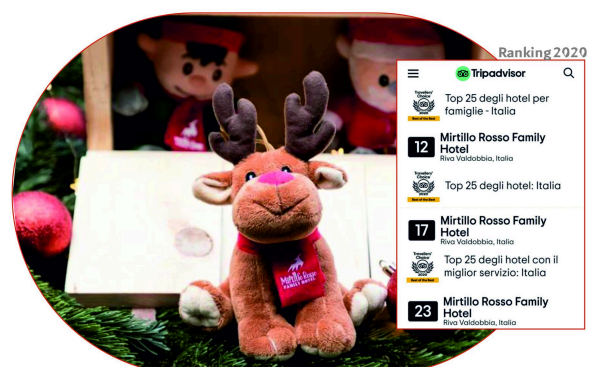
La Mission del gruppo è creare un sistema economico sostenibile, in grado di offrire:

- Il miglior prodotto alberghiero 4 e 5 stelle in Italia ai propri ospiti, con particolare attenzione alle famiglie.
- Un luogo dove gli ospiti sono trattati come gli amici invitati a casa durante le vacanze natalizie.
- Un ambiente lavorativo vantaggioso per i collaboratori che stimola la crescita personale e professionale, con particolare attenzione ai giovani.
- Un contributo alla crescita delle destinazioni turistiche in cui ha sede, promuovendo la conoscenza del territorio, la collaborazione con i produttori e le realtà istituzionali ed economiche locali in termini di responsabilità sociale e sostenibilità ambientale.
- Un investimento per i soci e i finanziatori, sostenibile da subito e profittevole nel lungo periodo.
- Un partner di sviluppo per i proprietari di immobili che sono interessati a diventare sede di un progetto alberghiero come Mirtillo Rosso.

Mirtillo Rosso promuove continue migliorie alla struttura per preservare il suo valore, che si alimenta grazie al successo economico, sociale e reputazionale. Grazie a questo, offre agli investitori un'attività economica che trae forza dalla sua reputazione. Investire in reputazione significa avere focus su tutti gli stakeholder: clienti, dipendenti, follower e influencer.



Mirtillo Rosso
core values ed
ulteriori attributi



L'impegno di Mirtillo Rosso è quello di rimanere il miglior *family* hotel per i prossimi 10 anni e la *mission* riguarda l'espansione "dell'esperienza Mirtillo" su 5-10 *trophy* hotel in Italia, adattando il modello ai diversi involucri e destinazioni e mantenendo la tensione all'eccellenza nel DNA del brand. Nel piano di espansione del brand le qualità fondanti del successo di Mirtillo Rosso saranno i principali driver nella scelta dei progetti, delle destinazioni e dei modelli di sviluppo.

2.3 Presenza globale, format e fattori di successo

Il posizionamento di mercato Mirtillo Rosso è quello di un «*Family & SPA Mountain Hotel*» ed è molto peculiare. In pochi anni la struttura si è affermata come una delle più note a livello nazionale nel segmento delle famiglie con bambini nella fascia *Upscale* e *Upper Upscale*, alle spalle solo del Cavallino Bianco di Ortisei.

L'hotel ha registrato, negli anni, una crescita continua del volume d'affari con TRevPAR che è cresciuto di CAGR +23% nel periodo 2016 -2021;

Come il volume di ricavi, anche il tasso d'occupazione si conferma in sostenuta crescita e pari all'80% nel 2021.






Il ricavo medio a camera (total ADR) è passato da Euro 277 dell'apertura (2016) ad Euro 383 nel 2020. Il volume vendite è cresciuto da RN 4.000 c.a del 2016 a RN 6.000 c.a nel 2020.

L'awareness è molto solida, l'hotel è distribuito a livello internazionale su alcuni dei principali circuiti specializzati nel segmento famiglie, ed è valutato 9,2 su booking.com e 5,0 su tripadvisor su quasi 1.000 valutazioni.



Il format e i fattori di successo sono:

- Posizionamento distintivo in un segmento premiante con servizi *family*:
Mirtillo Rosso ha un’alta specializzazione e promessa del servizio, chiara e distintiva. Il target di riferimento è il mercato internazionale e domestico nel segmento 4 e 5 stelle e la gamma di servizi viene definita *full service* con *family specialization*, includendo programmi per bambini, programma per adulti, spa con percorsi separati, programma speciale «Natale tutto l’anno».
- Standard di servizio riconosciuti e replicabili:
gli standard di servizio hanno un’alta reputazione: alto *standing* del prodotto e della ristorazione, continuo monitoraggio di qualità e della soddisfazione, attenzione al particolare, espressione di gusto raffinato nei materiali, nelle finiture e nelle dotazioni, continua tensione al miglioramento, innovazione nei processi e nelle procedure.
- Forte integrazione con il territorio e ampia gamma di servizi con esperienza in natura:
Mirtillo Rosso fa da piattaforma per esplorare il territorio e si integra in esso grazie ad un programma di attività di scoperta, di sport e di esperienza che costruisce con gli operatori locali. Il posizionamento della struttura è percepito “più alto” non solo per il prodotto alberghiero, ma soprattutto per l’opportunità che Mirtillo offre di entrare nell’anima della destinazione.

Valori	Management	Value Proposition	Vantaggio competitivo	Mercati
 Responsabilità sociale verso i collaboratori, il territorio, l’Ospite Trasparenza nelle relazioni con gli stake-holder in destinazione e con le controparti Alta reputazione Attenzione al particolare	Formazione continua in azienda e fuori Percorso di crescita professionale interno e per linee esterne Innovazione continua e ricerca dell’eccellenza Fattori di successo Struttura premiante, modello di sviluppo per nuove aperture. Wellness segmentato (adulti, bambini). Cucina segmentata (adulti, bambini)	 Una vacanza particolare per tutta la famiglia, che coniuga interessi degli adulti e dei bambini , con dotazioni ed esperienze dedicate. Destinazioni montagna, lago e circuiti enogastronomici. Raffinata cura di ogni ingrediente del soggiorno	Forte reputazione Struttura flag-ship con progetto e design di grande richiamo Successo delle iniziative «Natale tutto l’anno» Performance TRevPAR ad Eur 316 nel 2021. Cresciuto di CAGR +23% nel 2016-2021. I Ricavi/Chiave (2019) del Mirtillo Rosso sono, in media, superiori di oltre il +50,3% rispetto ad un panel di hotel della destinazione*.	 70% famiglie con bambini 30% coppie giovani ed empty-nest Posizionamento Upper-Upscale con pochi concorrenti a livello nazionale
Scalabilità del modello  <ul style="list-style-type: none"> Modello ideale per proprietà anche di dimensioni medie, in cerca di una migliore <i>Value Proposition</i> Abilità di garantire rendimento competitivo grazie alla standardizzazione dei servizi offerti, raggiungendo performance commerciali sopra la media della destinazione 		Drive  <ul style="list-style-type: none"> Uno dei brand del segmento più visibili a livello nazionale Premium brand e performante anche in destinazioni secondarie 		

*Il panel di hotel della destinazione è composto da oltre 10 hotel localizzati in Piemonte, nelle province di BI, VC, AT, AL, CN. Le strutture sono tutte di categoria 4 stelle.

2.4 Struttura organizzativa del personale

Direttore		Funzione Risorse Umane	
Cerutti Stefano		Cerutti Stefano	
Vice direttore/F&B manager		Segat Fabio	
Segat Fabio		Burocco Alessia	
Amministrazione			
Ilaria Massarotti			

Ricevimento	HK	Spa	Cucina	Sala	Animazione		
Capo Ricevimento	Governante	Spa Manager	Restaurant/Event Manager		Responsabile Animazione		
Cozzi Sheila	Petroski Luci Maria	Gagliotta Nadia	Beltrami Geremia		Salamone Alessandra		
Vice responsabile ricevimento	Vice responsabile HK	Vice responsabile SPA	Chef	Maitre	Responsabile Mini Club	Responsabile Baby Club	Responsabile escursioni
Burocco Alessia	Magistro Jessica	Ferro Raffaella	Bonocchi Omar	Chang de Oliveira Isabella	Art Swiss	Pedroncelli Maria Letizia	Zambrino Davide
Receptionist	Cameriere ai piani	Estetista	Sous Chef	2° maitre	Animatore		Animatore-escursioni-sci
Cerutti Rebecca	Mosiichuk Viktoriia	Gazzoli Greta	Sagulo Andrea	Baresi Caterina	Kone Ama Jacqueline		Conti Adriana
Receptionist	Cameriere ai piani	Estetista	Cuoco	2° maitre	Animatore		
Petrunk Bohdan	Canistro Marianna	Guarini Martina	Dabre Daouda	Chang de Oliveira Diogo	Belli Federica		
Receptionist	Cameriere ai piani	Pulizia	Cuoco	Cameriere	Animatore		
De Giovanetti Michela	Huamani Sierra Irene	Termignone Bruna	Landro Giorgia	Taribello Fabrizio	Cerutti Cassandra		
Receptionist	Cameriere ai piani		Cuoco	Cameriere	Animatore		
Carsana Fabiola	Giacco Elisa		Torchetti Simone	Di Candia Francesca	Agenzia animazione - Art Swiss		
Portiere notturno	Cameriere ai piani		Cuoco	Cameriere	Animatore		
Noto Antonio	Dedominici Cristina		Urru Alex	Antonucci Nicole	Agenzia animazione - Art Swiss		
	Cameriere ai piani		Cuoco	Cameriere	Animatore		
	Biolcati Stefano		Eusebio Davide	Campi Mario	Agenzia animazione - Art Swiss		
	Cameriere ai piani		Pasticceria	Cameriere	Animatore		
	Muna Jimale Ali		De Siano Michela	Macchi Leonardo	Agenzia animazione - Art Swiss		
	Cameriere ai piani		Pasticceria	Cameriere			
	Ardelean Marilena		Antuzzi Raffaella	Negrini Giovanni			
	Cameriere ai piani		Lavapiatti	Cameriere			
	Bossi Alessandra		Linarez Perez Martin	Viola Mattia			
	Cameriere ai piani		Lavapiatti	Cameriere			
	Khoule Oumoul Khairy		Fadda Davide	Sassi Cosetta			
	Cameriere ai piani		Lavapiatti	Cameriere			
	Paola Domenico		Fadda Andrea	Canistro Luigi			
	Cameriere ai piani						
	Petroski Sonia						
	Resp. Manutenzione						
	Sai Stefano						
	Manutenzione						
	Segat Paolo						

Mirtillo Rosso ha, attualmente, 63 dipendenti attivi, ai quali si aggiungono, mensilmente, ragazzi in stage o in alternanza scuola-lavoro.

In alta stagione e con l'Hotel a pieno regime si contano più di 70 dipendenti suddivisi nei seguenti reparti: direzione, reception, *housekeeping*, manutenzione, spa, cucina, sala e animazione.

Ogni reparto ha un responsabile e un vice responsabile a cui fare riferimento.

Tutti i dipendenti sono assunti internamente da Mirtillo Rosso tranne che per il reclutamento del reparto animazione, per il quale l'azienda si rivolge ad un'agenzia esterna (Art Swiss).

Mirtillo Rosso è un ambiente lavorativo vantaggioso per i collaboratori, in quanto:

- Investe molto nella gestione delle risorse umane negli ambiti di ricerca, supporto e formazione.
- Stimola la crescita personale e professionale con particolare attenzione ai giovani (oltre 80% dei dipendenti under 35).
- Offre le migliori condizioni economiche possibili.
- Favorisce la meritocrazia collaborativa al posto della meritocrazia competitiva.

2.5 Project management e risorse umane

Dall'estate 2023, a Mirtillo Rosso, è stata fondata la funzione risorse umane integrando tre figure dell'organico aziendale, che corrispondono al team di progetto: il direttore Stefano Cerutti, il vicedirettore Fabio Segat e la vice responsabile di ricevimento Alessia Burocco.

Il progetto di lavoro, collegato all'area di sviluppo del management delle risorse umane, è nato da più necessità, quali:

- Anticipare soluzioni a potenziali problemi e voler creare valore per i dipendenti.
- Gestire e organizzare al meglio le risorse umane presenti in azienda, implementando nuove funzioni strategiche.
- Avere tanti dipendenti a cui fare fronte.
- Dividere la funzione direzionale dall'area delle risorse umane.
- Affrontare criticità specifiche del settore del turismo, quali recruitment per lavori stagionali e motivazione dei dipendenti.

2.5.1 Anticipare soluzioni a potenziali problemi e voler creare valore per i dipendenti

L'idea di anticipare soluzioni a potenziali problemi e voler creare valore per i dipendenti nasce dall'analisi dei bisogni organizzativi aziendali.

Mirtillo Rosso, come organizzazione, decide di non dover aspettare il sopraggiungimento del problema per risolverlo, ma dover gestire, in maniera attiva, le risorse umane. L'organizzazione prova a limitare quanto più possibile i problemi anticipando soluzioni per essere leader nel mercato per almeno i prossimi dieci anni.

Creare valore per i dipendenti e creare una cultura organizzativa positiva è fondamentale per promuovere l'*engagement*, aumentare la soddisfazione sul lavoro e migliorare le prestazioni generali dell'azienda.

2.5.2 Gestire e organizzare al meglio le risorse umane presenti in azienda, implementando nuove funzioni strategiche

La necessità di fondare nuove funzioni strategiche e organizzative si è concretizzata attraverso attività di formazione, ascolto attivo, riunioni e supervisioni ai ruoli dei responsabili, attività di coaching e implementazione di uno schema con colloqui individuali per i dipendenti durante la stagione.

Tutte queste attività verranno affrontate dettagliatamente nel terzo capitolo, collegandole ad obiettivi, risultati attesi e *kpi*.

2.5.3 Dividere la funzione direzionale dall'area delle risorse umane

La gestione delle risorse umane, la formazione e la supervisione del ruolo dei responsabili non dovranno più rimanere attività e tematiche collegate direttamente alla funzione direzionale dell'azienda.

La direzione rimarrà responsabile della definizione di *vision*, *mission* e obiettivi a lungo termine dell'azienda, al fine di prendere decisioni strategiche cruciali per il successo dell'organizzazione.

La funzione risorse umane gestirà, formerà e supporterà tutti i dipendenti e i responsabili in modo continuo e periodico, garantendo ascolto attivo.

2.5.4 Criticità specifiche del settore del turismo: *recruitment* per lavori stagionali e motivazione dei dipendenti

Il *recruitment* dei lavoratori stagionali del turismo è un tema di attuale importanza e criticità. Mancano, sempre più, lavoratori stagionali in grado di coprire turni e garantire un servizio di qualità per le strutture ricettive.

Le possibili cause, che portano al rifiuto dei lavori stagionali, sono: precarietà (contratti che hanno una durata, al massimo, di 8/9 mesi l'anno), instabilità, turni lunghi, straordinari spesso sottopagati e condizioni di lavoro generali insoddisfacenti. I lavoratori definiscono le retribuzioni percepite come: “non adeguate all'attuale costo della vita a fronte della richiesta di un'estrema flessibilità.”²⁴

Per provare ad attenuare e risolvere il problema ci dovrebbe essere un nuovo incontro tra la domanda e l'offerta.

Andrea Ronchetti, general manager del Cristallo Luxury Collection Resort & Spa di Cortina d'Ampezzo afferma che: “è necessario che gli albergatori imparino a focalizzarsi non solo sulla gestione ordinaria, adottando nuovi linguaggi. Noi, ad esempio, ci siamo accorti che i giovani al lavoro a Cortina, in estate, si annoiano perché non trovano forme di intrattenimento

²⁴ <https://www.tuttowelfare.info/lavoro-stagionale-e-contratti-cosa-cambiare/> [Ultima consultazione Febbraio 2024]

al di là del proprio impiego. Una soluzione potrebbe consistere nel rilevare e trasformare gli immobili per la loro ospitalità in centri di aggregazione”.²⁵

L’idea di Mirtillo Rosso è proprio quella di attrarre talenti, garantendo migliori condizioni economiche e di qualità di vita, anche se con contratto stagionale.

Per questo si lavora molto sull’ascolto dei dipendenti, sulla gestione del personale (con i rispettivi alloggi) e sul ruolo esercitato dai responsabili. Vengono così adottate pratiche e azioni per proteggere i diritti e il lavoro dei dipendenti, assicurando condizioni di lavoro dignitose che promuovono la stabilità economica.

Alla base di tutto, è presente una forte spinta motivazionale che guida i dipendenti e la squadra. Un dipendente, per lavorare con un contratto stagionale, può essere motivato da un ambiente di lavoro positivo e dignitoso, da continui confronti costruttivi con il proprio responsabile, da regole e procedure chiare e condivise, dalla condivisione di tutta la squadra della *mission* e dei valori. Si raggiunge la piena motivazione dei dipendenti quando tutti hanno ben chiari gli obiettivi e collaborano insieme per raggiungere lo stesso risultato, coerentemente alla cultura e alle necessità aziendali.

²⁵ https://www.tgitalia.com/stories/hotel/175984_crisi_dei_lavoratori_stagionali_ecco_le_criticit_da_risolvere/
[[ultima consultazione Febbraio 2024]

CAPITOLO 3: Project management applicato alle risorse umane a Mirtillo Rosso Family Hotel

In questo capitolo si parlerà del progetto sviluppato sulle risorse umane, dall'apposita funzione, a Mirtillo Rosso.

Verrà definito il progetto e il suo team con tutte le sue fasi: avvio, pianificazione e progettazione, esecuzione, monitoraggio/controllo e conclusione.

3.1 Progetto

Dall'estate 2023 Mirtillo Rosso ha fondato una funzione relativa alle risorse Umane, che ha intrapreso un lavoro in termini di project management collegandosi all'area della gestione delle risorse Umane.

La fondazione di questa funzione nasce dai seguenti bisogni e criticità:

- Anticipare soluzioni a potenziali problemi e voler creare valore per i dipendenti.
- Gestire e organizzare al meglio le risorse umane presenti in azienda, implementando nuove funzioni strategiche.
- Avere tanti dipendenti a cui fare fronte.
- Dividere la funzione direzionale dall'area delle risorse umane.
- Affrontare criticità specifiche del settore del turismo quali recruitment per lavori stagionali e motivazione dei dipendenti.

Dalle consulenze del direttore Stefano Cerutti presso altre strutture è emerso che gli aspetti di miglioramento comuni siano le risorse umane e l'animazione.

L'organizzazione prova a limitare, quanto più possibile, i problemi anticipando soluzioni per essere leader nel mercato per almeno i prossimi dieci anni.

La formazione e la supervisione dei responsabili e, in generale di tutti i dipendenti dell'albergo, non devono più essere solo un tema della direzione. La formazione non può iniziare e concludersi in quell'area di funzione, ma deve essere continua e gestita con altri canali e strumenti, in grado di supportare i dipendenti.

3.1.1 Classificazione del progetto

Il progetto avviato da Mirtillo Rosso può essere definito, riprendendo la classificazione riportata nel primo capitolo, come un progetto interno e multidisciplinare.

I progetti interni sono progetti volti a migliorare o ottimizzare le operazioni interne dell'azienda. Possono includere iniziative di miglioramento dei processi, sviluppo delle risorse umane o aggiornamenti infrastrutturali. Coinvolgono la riorganizzazione interna, la trasformazione culturale o altre iniziative che hanno un impatto significativo all'interno dell'organizzazione. Sono focalizzati sulla generazione di nuove idee, prodotti o servizi all'interno dell'azienda.

I progetti multidisciplinari coinvolgono una varietà di competenze provenienti da diverse discipline o settori. Il team di progetto è composto da esperti provenienti da più aree di specializzazione che collaborano per raggiungere gli obiettivi del progetto

A livello di contenuti trattati, può definirsi un macro progetto che ha incorporato, al suo interno:

- Progetti di formazione e sviluppo: programmi di formazione, sviluppo di corsi di formazione e progetti di sviluppo delle competenze.
- Progetti di gestione delle performance: valutazione delle prestazioni, piani di sviluppo e progetti di incentivazione.
- Progetti di gestione del cambiamento organizzativo: strategie per gestire il cambiamento e processi di comunicazione del cambiamento.
- Progetti di benessere e salute: programmi di benessere aziendale, iniziative per migliorare l'ambiente lavorativo e progetti per ridurre lo stress e migliorare l'equilibrio tra vita personale e professionale.
- Progetto di assunzione e selezione del personale: nuove procedure di selezione del personale, sistemi di valutazione dei candidati e del personale e progetti *onboarding* per i dipendenti.

3.1.2 Team responsabile del progetto

Direttore		Funzione Risorse Umane	
Cerutti Stefano		Cerutti Stefano	
Vice direttore/F&B manager		Segat Fabio	
Segat Fabio		Burocco Alessia	
Amministrazione			
Ilaria Massarotti			

Ricevimento	HK	Spa	Cucina	Sala	Animazione		
Capo Ricevimento	Governante	Spa Manager	Restaurant/Event Manager		Responsabile Animazione		
Cozzi Sheila	Petroski Luci Maria	Gagliotta Nadia	Beltrami Geremia			Salamone Alessandra	
Vice responsabile ricevimento	Vice responsabile HK	Vice responsabile SPA	Chef	Maitre	Responsabile Mini Club	Responsabile Baby Club	Responsabile escursioni
Burocco Alessia	Magistro Jessica	Ferro Raffaella	Bonocchi Omar	Chang de Oliveira Isabella	Art Swiss	Pedroncelli Maria Letizia	Zambrino Davide
Receptionist	Cameriere ai piani	Estetista	Sous Chef	2° maitre	Animatore		Animatore-escursioni-sci
Cerutti Rebecca	Mosichuk Viktoriia	Gazzoli Greta	Sagulo Andrea	Baresi Caterina	Kone Ama Jacqueline		Conti Adriana
Receptionist	Cameriere ai piani	Estetista	Cuoco	2° maitre	Animatore		
Petrunk Bohdan	Canistro Marianna	Guarini Martina	Dabre Daouda	Chang de Oliveira Diogo	Belli Federica		
Receptionist	Cameriere ai piani	Pulizia	Cuoco	Cameriere	Animatore		
De Giovanetti Michela	Huamani Sierra Irene	Termignone Bruna	Landro Giorgia	Taribello Fabrizio	Cerutti Cassandra		
Receptionist	Cameriere ai piani		Cuoco	Cameriere	Animatore		
Carsana Fabiola	Giacco Elisa		Torchetti Simone	Di Candia Francesca	Agenzia animazione - Art Swiss		
Portiere notturno	Cameriere ai piani		Cuoco	Cameriere	Animatore		
Noto Antonio	Dedominici Cristina		Urru Alex	Antonucci Nicole	Agenzia animazione - Art Swiss		
	Cameriere ai piani		Cuoco	Cameriere	Animatore		
	Biolcati Stefano		Eusebio Davide	Campi Mario	Agenzia animazione - Art Swiss		
	Cameriere ai piani		Pasticceria	Cameriere	Animatore		
	Muna Jimale Ali		De Siano Michela	Macchi Leonardo	Agenzia animazione - Art Swiss		
	Cameriere ai piani		Pasticceria	Cameriere			
	Ardelean Marilena		Antuzzi Raffaella	Negrini Giovanni			
	Cameriere ai piani		Lavapiatti	Cameriere			
	Bossi Alessandra		Linarez Perez Martin	Viola Mattia			
	Cameriere ai piani		Lavapiatti	Cameriere			
	Khoule Oumoul Khairy		Fadda Davide	Sassi Cosetta			
	Cameriere ai piani		Lavapiatti	Cameriere			
	Paola Domenico		Fadda Andrea	Canistro Luigi			
	Cameriere ai piani						
	Petroski Sonia						
	Resp. Manutenzione						
	Sai Stefano						
	Manutenzione						
	Segat Paolo						

Il team responsabile del progetto (funzione risorse umane) è composto dal direttore Stefano Cerutti, il vicedirettore Fabio Segat e la vice responsabile di ricevimento Alessia Burocco.

Con la riunione di lancio del progetto, si sono stabiliti i compiti e le attività di competenza di ciascuno, integrando anche l'ufficio amministrativo per alcune funzioni operative.

3.2 Avvio del progetto

Prima di avviare il progetto, il team si è riunito e ha classificato tutte le funzioni e le attività relative alla gestione delle risorse umane presenti in azienda.

Si sono individuate due macro aree di funzione su cui agire: area delle funzioni operative e area delle funzioni strategiche.

3.2.1 Area funzioni operative

Nell'area delle funzioni operative vengono considerate:

- Contabilità: tutto ciò che riguarda l'ordinaria amministrazione di buste paga, banca ore, NASPI, gestione di welfare aziendali, formazione obbligatoria (antincendio, pronto soccorso e sicurezza) e visite mediche.

- Recruiting e monitoraggio: gestione dei canali di recruiting sul reperimento dei CV, CV e contatti con potenziali lavoratori, aggiornamento dei mansionari dei reparti, job description e richieste dei lavoratori.
- Gestione alloggi del personale: gestione degli appartamenti (stanze, qualità dell'ambiente, trasporti da/per lavoro), vitto, spazi comuni (mensa e cucina), comunicazione attività e servizi interni dell'Hotel.
- Comunicazione interna: gestione comunicazione su Whatsapp utilizzando i gruppi per reparti, trasparenza ed evidenza nei trattamenti, gestione e sviluppo di bozze standard di lettere per i dipendenti (richiamo, licenziamento, pre-assunzione, affitto alloggi).

3.2.2 Area funzioni strategiche

Nell'area delle funzioni strategiche vengono considerate:

- Formazione: analisi dei bisogni formativi, attività di richiesta o aiuto supporto da parte dei responsabili o dei dipendenti, attività di formazione e supervisione al ruolo.
- Ricerca e sviluppo: gestione delle richieste dei lavoratori in base allo sviluppo professionale correlato alla qualità della vita, bisogni e lamentele dei responsabili e dei dipendenti, progetti di sviluppo e ampliamento dei canali di ricerca, testando nuove piattaforme (es: linkedin e nuova pagina facebook).
- Trattamento economico e carriera: comunicazione trasparente ed evidenza nei trattamenti, gestione ore straordinarie (in termini di compenso economico e tempo libero), sviluppo carrieristico, stipendio, welfare aziendali/benefit, gestione e supporto ai responsabili sull'organizzazione di turni e orari.

3.2 Pianificazione e progettazione

Dopo aver evidenziato le due aree di azione per la gestione delle risorse umane, sono stati identificati, per ogni attività sopra descritta, obiettivi e azioni da svolgere ed eseguire, al fine di avviare il progetto.

3.2.1 Obiettivi, azioni e indicatori

Area funzioni operative

Contabilità

L'obiettivo, per questa area, è quello di mettere i collaboratori nelle condizioni di avere chiaro il funzionamento e le condizioni degli aspetti contrattuali, buste paga e benefit.

L'indicatore da tenere in considerazione è quello di avere almeno il 90% dei collaboratori che non vanno negli uffici amministrativi a chiedere informazioni riguardo buste paga, fiscalità e condizioni contrattuali.

Le azioni da intraprendere sono: generare un file di riferimento sulla contabilità, lavorare su file con le linee guida esistenti (es: linee guida buoni Sodexo) e gestire le comunicazioni aziendali in modo performante con il consulente del lavoro esterno.

Team di progetto coinvolto: Fabio e Ilaria (amministrazione).

Recruiting e monitoraggio

L'obiettivo è di avere curricula di persone adeguate alla posizione, già colloquate, pronte ad eventuali sostituzioni.

Si punta ad avere potenziale personale già colloquato per coprire l'equivalente del 20% di collaboratori impiegati in ogni reparto.

Le azioni evidenziate da intraprendere sono: creare per ogni posizione lavorativa la corretta e dettagliata job description, lavorare sui canali di reperimento CV (cercandone sempre di nuovi), gestire i contatti con i collaboratori e aiutare ogni responsabile di reparto ad elaborare un mansionario preciso e dettagliato.

Team di progetto coinvolto: Fabio e Alessia.

Gestione alloggi del personale

L'obiettivo è quello di avere a disposizione alloggi sufficienti per ogni stagione futura e migliorare la gestione dei trasporti dei collaboratori da/per Mirtillo Rosso.

L'indicatore da tenere in considerazione è quello di avere almeno il 90% dei lavoratori alloggiati che non si lamenta della situazione abitativa e risolvere almeno il 90% delle lamentele degli alloggiati entro 72 ore.

Bisogna lavorare sulla gestione degli alloggi, sugli orari e sui turni dei collaboratori, definendo anche chi ha il compito di garantire gli spostamenti e i trasporti.

A fine progetto, si può valutare, eventualmente, l'istituzione di un ruolo "responsabile appartamenti".

Team di progetto coinvolto: Fabio e Stefano.

Comunicazione interna

L'obiettivo è quello di assicurare una comunicazione interna all'azienda trasparente e con evidenza sui trattamenti, con informazioni chiare e dettagliate sulle politiche aziendali e sulle procedure operative standard.

L'indicatore da tenere in considerazione è quello di avere meno del 10% dei lavoratori che solleva questioni sindacali o problematiche legate alla comunicazione interna aziendale.

Il team dovrà occuparsi di monitorare il flusso e il processo comunicativo in modo dettagliato, formare i responsabili di reparto sui trattamenti economici e benefit, sviluppare eventuali bozze di documenti ufficiali (lettera di licenziamento, lettera di pre-assunzione, lettera per affitto appartamenti) e sviluppare un canale di comunicazione ufficiale.

Team di progetto coinvolto: Fabio e Stefano.

Area funzioni strategiche

Formazione

L'obiettivo è quello di istituire una funzione di supervisione al ruolo per i responsabili con particolare attenzione alla gestione delle risorse umane del proprio reparto.

Si istituiscono, per questo, riunioni di formazione e informative per i responsabili almeno 6 volte all'anno.

Il team vuole garantire, attraverso questo progetto, la corretta formazione sulla gestione delle risorse umane ai responsabili, creare un calendario per organizzare i colloqui individuali tra responsabile e lavoratore, monitorare il rispetto dell'impegno e dei contenuti e analizzare i bisogni formativi.

Team di progetto coinvolto: Stefano e Alessia

Ricerca e sviluppo

L'obiettivo finale è quello di definire un ruolo che gestisca la ricerca e lo sviluppo delle risorse umane, superando la gestione solo centrata sulla direzione.

Verrà creato un mansionario, analizzando i bisogni organizzativi, sulla gestione delle risorse umane, sia dal punto di vista gestionale che operativo.

Team di progetto coinvolto: Fabio e Alessia

Trattamento economico e carriera

Si vuole definire una politica aziendale sul trattamento economico e carrieristico, indicando le linee guida e le procedure che l'azienda segue per gestire la retribuzione e le opportunità di carriera dei dipendenti, con trasparenza ed equità.

Si punta ad avere un ricambio del personale stagionale inferiore al 20%.

Una delle azioni importanti da intraprendere è quella di creare un documento che definisca la politica aziendale sul trattamento economico e carrieristico.

Team di progetto coinvolto: Stefano

3.3 Esecuzione

Dalla fase di avvio di progetto con la classificazione delle varie attività, funzioni e obiettivi, si è passati alla fase di esecuzione.

In questa fase sono state intraprese una serie di azioni al fine di migliorare la gestione delle risorse umane in azienda.

Al fine di coinvolgere e motivare i collaboratori, sono stati strutturati e studiati, dalla funzione:

- Schemi di colloqui individuali tra responsabili e collaboratori e tra responsabili e funzione risorse umane.
- Piani di formazione focalizzati e personalizzati.
- Piani di formazione generici per i responsabili.
- Nuovi piani di *recruiting* e assunzioni.
- Piani per una nuova gestione delle risorse umane, ascoltando bisogni e necessità.

3.3.1 Colloqui individuali

L'obiettivo principale dei colloqui individuali è quello di aiutare e sostenere i responsabili nella gestione delle problematiche dei propri collaboratori e, quindi, costruire risposte aziendali a problematiche ricorrenti.

Sono stati elaborati, dalla funzione, schemi standard per condurre colloqui individuali tra responsabili e collaboratori.

Schema colloquio 1

Colloquio individuale da fare dopo tre settimane di lavoro, prima del 25 Dicembre per la stagione invernale e prima del 25 Giugno per la stagione estiva, solo con i nuovi assunti che sono a Mirtillo Rosso per la loro prima stagione.

Questo colloquio è strutturato così:

- **Introduzione:** i responsabili specificano perché vengono effettuati questi colloqui descrivendo che è sempre difficile lavorare insieme ad altre persone e avere chiari quali siano i bisogni di ciascuno. Viene specificato, inoltre, che questi sono uno spazio che responsabili e collaboratori si concedono per confrontarsi sul lavorare insieme.
- **Domande da fare ai collaboratori:**
 - ❖ Chiedere subito un doppio *feedback*: come sta lavorando lui e come sta lavorando il responsabile, ma non come sta lavorando la squadra.
 - ❖ Cosa posso fare per aiutarti?
 - ❖ Cosa posso migliorare, come responsabile, per rendere più facile il tuo lavoro?
- **Esito del colloquio:** nel corso del mese i responsabili devono lavorare sulle cose dette e raccolte e, alla riunione successiva, dovranno richiedere un altro feedback.
- **Indicazioni metodologiche, per un buon colloquio, date ai responsabili:**
 - ❖ Quando vi dicono cose che non vi piacciono, non rispondete, non reagite. Ascoltate e basta.
 - ❖ Scrivete quello che vi si dice, così potrete, nella riunione successiva, verificare se qualcosa è cambiato.
 - ❖ Invece di dare una risposta, chiedere le tre risposte che il collaboratore darebbe a quel problema. Tra queste tre, qual è quella che sembra la migliore?
Aiuta le persone ad analizzare la risposta, chiedendo: “In che modo questo risolverebbe il problema? Quali altri problemi potrebbe generare?”
- **Tecniche per esplorare e approfondire quello che intende specificare il collaboratore:**
 - ❖ ripetere una parte della risposta (enfaticizzazione)
 - ❖ sintetizzare: “mi pare di aver capito che ...”
 - ❖ riportare a quanto stava dicendo (ridirezionamento)
 - ❖ favorire il passaggio da un argomento all'altro (transizione)
 - ❖ informare sulla difficoltà di apprendimento dell'argomento
 - ❖ riproporre sentimenti che sono sembrati sottesi alle parole

Schema colloquio 2

Colloquio individuale da fare prima del 25 Febbraio per la stagione invernale e prima del 25 Luglio per la stagione estiva.

Sarà strutturato così:

- **Introduzione e domande da fare:**

- ❖ Come stai?
- ❖ Partendo dal primo colloquio (dicendo quali obiettivi, come ti posso aiutare, cosa può fare responsabile, cosa può fare Mirtillo...) abbiamo lavorato su quello che ci siamo detti nel primo? Ti stiamo aiutando?
- ❖ Da adesso in avanti come farai i prossimi passi? Quali sono gli obiettivi che ti dai?
- ❖ Come posso aiutarti, come responsabile?
- ❖ Come stai nella squadra? Cosa pensano di te i tuoi collaboratori?

- **Per chi non siamo certi di assumere per la prossima stagione:**

- Domanda al collaboratore: “Tu vorresti esserci nella prossima stagione?”
- Se la risposta è NO:
 - Domanda al collaboratore: “come possiamo portare a termine la stagione con soddisfazione per entrambi e rimanendo in buoni rapporti anche per il futuro?”
 - Comunicare la scelta del lavoratore alla funzione risorse umane.
- Se la risposta è SI:
 - Domanda al collaboratore: “cosa ti immagini di fare, cosa mi farai vedere da qui a fine stagione per convincermi a confermarti?”
 - Il responsabile chiarisce quale impegno vuole vedere da parte di chi chiede di essere riconfermato e che darà risposta entro due settimane prima della fine della stagione.
 - Alla funzione risorse umane il responsabile deve comunicare, almeno tre settimane prima della fine della stagione, l'intenzione di riconfermarlo.

- **Per chi siamo certi di assumere per la prossima stagione**

- Domanda al collaboratore: “ci sarai la prossima stagione?”
- Dare massimo 10 giorni di tempo ai collaboratori per rispondere ufficialmente alla domanda.

Schema colloquio 3

Colloquio individuale da fare entro la settimana di chiusura della stagione invernale/estiva.

- **Indicazioni generali per condurre il colloquio:**

- Con chi andrà via: capire se sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati, raccogliere consigli su come migliorare (dal punto di vista di qualcuno che se ne va).
- Con chi rimane per la stagione successiva: capire se sono stati raggiunti gli obiettivi prefissati, raccogliere consigli considerando gli aspetti su cui hanno fatto più fatica (come sono riusciti a gestire certe situazioni, cosa hanno gestito di meno e perchè) “Qual è stata la cosa più faticosa da gestire? Quella meno, invece?”
- Suggestire, pescando dai colloqui già fatti e dalle cose già dette .
- Far fare esempi di situazioni importanti.

Schema colloquio 4

Da fare nei primi 15 giorni della stagione, con chi è almeno alla seconda stagione.

- **Domande da fare ai collaboratori:**

- ❖ “Con che spirito inizi la nuova stagione? Cosa cambia per te dalla scorsa?”
- ❖ “Quali nuovi obiettivi personali hai? Come possiamo lavorarci insieme?”

- **Indicazione metodologica:**

Quando chiedi di rispondere a domande teoriche, ricevi risposte che ti possono aiutare a capire quali sono i concetti, i contenuti e le parole che il tuo interlocutore usa per parlare di sé e della propria visione del mondo. Alcuni di questi saranno allineati anche alla tua visione del mondo, per cui quando proponi al tuo collaboratore il tuo punto di vista, se usi il suo linguaggio, il suo vocabolario, il suo modo di pensare, è più facile far capire il tuo punto di vista.

❖ Domande teoriche per condividere la visione del lavoro:

- “Cosa vuol dire per te metterti in gioco?”
- “Cosa vuol dire per te lavorare bene con gli altri? Come pensi di essere di aiuto ai colleghi?”
- “Che cosa ti motiva sul lavoro?”
- ❖ “Te l’ho chiesto anche alcuni mesi fa ma mi interessa provare a rifare le stesse domande e vedere se adesso riusciamo ad approfondire”
 - “Cosa posso fare per aiutarti?”

- “Cosa posso migliorare, come responsabile, per rendere più facile il tuo lavoro?”

Attendere risposta e poi chiedere: “mi racconti qualche episodio della scorsa stagione in cui ti sono stato da supporto e invece un momento in cui non lo sono stato e ti è proprio dispiaciuto?”.

Alla fine dei colloqui il responsabile riporta alla funzione risorse umane quanto emerso, per poter lavorare insieme.

I passaggi successivi possono concretizzarsi, al fine di aiutare responsabili e collaboratori, in formazione focalizzata e personalizzata (con percorsi dedicati) oppure in formazione generica, valida per tutti.

3.3.2 Formazione focalizzata e personalizzata

Da quello che emerge dai colloqui individuali, se sono problematiche che riguardano la singola persona, si decide di agire creando piani focalizzati sulla supervisione al ruolo dei responsabili e sulla gestione della crescita personale e professionale del collaboratore.

3.3.3 Formazione generica per i responsabili

Dai colloqui individuali possono emergere necessità comuni a tutti i collaboratori e a tutti i responsabili. Per questo, la funzione ha pensato, per supportare tutti i responsabili di reparto, di:

- Istituire riunioni periodiche di formazione.
- Generare un piano di *coaching* come supporto formativo.

3.3.3.1 Riunioni responsabili

L’obiettivo, per quanto riguarda la formazione (come riportato nel paragrafo 3.2.1), è quello di istituire una funzione di supervisione al ruolo, con particolare attenzione alla gestione delle risorse umane.

Sono state svolte periodiche riunioni tra i responsabili e la funzione risorse umane, al fine di erogare formazione sulla gestione dei collaboratori. I responsabili hanno creato un calendario per colloqui individuali ed è stato chiesto loro di monitorare il rispetto dell’impegno e dei contenuti, analizzando i bisogni formativi.

3.3.3.2 Piano di *coaching*

Il piano di coaching è un piano ideato e studiato dalla funzione e strutturato su due obiettivi principali:

1. Liberare il potenziale e le competenze dei collaboratori.
2. Massimizzare le performance dei responsabili, coerentemente alle necessità e alla cultura aziendale.

Liberare il potenziale e le competenze dei collaboratori

Per potenziale intendiamo la consapevolezza delle proprie competenze e aree di sviluppo o miglioramenti personali e professionali.

Le azioni necessarie per sviluppare il potenziale dei collaboratori, che verranno trattate dettagliatamente nei successivi paragrafi, sono:

- Analisi del bilancio delle competenze.
- Utilizzo del modello GROW (Goal-obiettivo, Realtà, Opzioni, Will-volontà).
- Esercizi di visualizzazione.

I collaboratori, autovalutandosi sulle competenze trasversali (*soft skills*), forniscono indicatori che la funzione terrà in considerazione per lo sviluppo del ruolo. Per *soft skills* intendiamo: capacità di comunicazione, empatia, creatività, leadership, pensiero critico, *problem solving*, adattamento-flessibilità, lavoro di gruppo, resistenza allo stress.

Le *soft skills* emerse verranno collegate all'analisi del bilancio delle competenze, per avere un quadro generale della situazione, come punto di partenza.

Il risultato atteso si può definire come capacità delle persone di affermare e far riconoscere la propria autorevolezza.

Massimizzare le performance dei responsabili

Per massimizzare le performance dei responsabili, coerentemente alle necessità e cultura aziendale si realizzano queste attività:

- Attività sul modello GROW (Goal-obiettivo, Realtà, Opzioni, Will-volontà).
- Attività sulla curva delle performance.
- Attività basate sui criteri di merito di Mirtillo Rosso.
- Attività di sperimentazione sui diversi atteggiamenti mentali.
- Attività sullo stabilire l'intenzione.
- Attività sul progettare consciamente gli accordi sul lavoro.

Il risultato atteso è che i responsabili abbiano consapevolezza e sicurezza del loro ruolo.
Gli indicatori da considerare, in questa fase, sono i criteri di merito di un buon responsabile a Mirtillo Rosso.

I criteri di merito vengono così schematizzati:

- **Efficienza dell'organizzazione**

Il lavoro è ben svolto con le risorse assegnate: ore lavoro, prodotti, materie prime...

Valutazione:

- Proporzionalità delle risorse utilizzate a seconda dell'andamento dell'occupazione
- Buono stato delle attrezzature

- **Efficacia dell'organizzazione**

Soddisfazione dei clienti

Valutazione:

- Meno di un commento negativo a stagione

- **Gestione delle risorse umane**

Soddisfazione dei collaboratori

Valutazione:

- Meno di un commento negativo a stagione

- **Autonomia di gestione**

Sono necessari interventi esterni di correzione da parte di superiori o direzione per gestire il reparto?

Valutazione:

- Meno di due interventi esterni a stagione

- **Spirito di gruppo**

Il responsabile costruisce relazioni positive con i colleghi.

Valutazione:

- Feedback positivi da parte del responsabile e dei colleghi almeno al 90%

- **Visione oltre il reparto**

Proposta di azioni che aiutano gli altri reparti, la gestione e la direzione dell'Hotel.

Valutazione:

- Almeno un intervento utile a stagione

- **Impegno**

Disponibilità, flessibilità, proattività

Valutazione:

- Disponibilità a fare più ore in caso di necessità
- Presenza / assenza nei momenti importanti
- Capacità di adeguare la risposta in base alle esigenze degli ospiti

Struttura del lavoro

Il piano di *coaching* viene strutturato con i responsabili su un totale di quattro incontri settimanali, ciascuno di due ore.

1. Primo incontro

Durante il primo incontro vengono spiegati gli obiettivi e le attività che verranno eseguite.

Verrà svolto il bilancio delle competenze, in cui il collaboratore si autovaluta su queste tematiche precise:

- Formazione.
- Formazione continua.
- Esperienza lavorativa: attività esercitata, periodo e circostanza dell'interruzione del rapporto di lavoro.
- Valutazione dell'esperienza lavorativa.
- Analisi della posizione lavorativa.
- Attività extraprofessionali.
- Competenze che meglio si padroneggiano: conoscenze (sapere), competenze tecniche (saper fare), qualità personali (saper essere).

Il bilancio delle competenze è un utile strumento per capire il punto di partenza del lavoro che andremo a svolgere durante i seguenti incontri.

2. Secondo incontro

Durante il secondo incontro ci sarà un'analisi del bilancio delle competenze, svolto nel primo incontro.

Verrà utilizzato il modello GROW²⁶ per capire obiettivi e sviluppi di crescita personale e professionale del responsabile:

²⁶ Whitmore, John. Coaching: Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale (p.162) UNICOMUNICAZIONE.it srl. Edizione del Kindle.

- **Goal (Obiettivo) - cosa vuoi?:** il responsabile identifica gli obiettivi, sia nel breve che nel lungo termine.
Si comprendono così le aspirazioni e gli intenti principali, mettendo in chiaro i risultati attesi e desiderati.
- **Realtà - com'è la situazione attuale?:** il responsabile analizza la situazione attuale in termini delle azioni compiute fino ad oggi. Questa attività porta a comprendere ostacoli interni che limitano l'avanzamento dei progressi verso gli obiettivi prestabiliti nel punto *Goal*.
- **Opzioni - cosa potresti fare?:** scelta di alternative e possibilità in termini di strategie e azioni. Vengono delineate le strategie per procedere.
- **Will (Volontà) - cosa vuoi fare?:** cosa si deve fare e la volontà di farlo. In questa fase si comprendono i passaggi fatti e cosa può essere cambiato per raggiungere gli obiettivi iniziali. Si crea, così, un piano di azione per implementare le tappe successive del lavoro.

Il secondo incontro è una fase in cui è molto importante utilizzare domande efficaci e ascolto attivo per capire su cosa lavorare, tenendo anche in considerazione i risultati ottenuti dal bilancio delle competenze (primo incontro).

I responsabili, durante questo incontro, verranno fatti lavorare sulla curva delle performance. La curva delle performance è uno strumento necessario per analizzare la cultura aziendale e gli atteggiamenti mentali prevalenti.

Una volta che le persone collegheranno il loro atteggiamento mentale (prendendone conoscenza) e performance, possono scegliere di cambiare.



Curva delle performance²⁷

²⁷ Whitmore, John. Coaching: Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale (p.56). UNICOMUNICAZIONE.it srl. Edizione del Kindle.

Coerentemente alla curva delle performance, verranno evidenziate le competenze che Mirtillo richiede ad un responsabile:

- Gestione risorse umane (soddisfazione collaboratori, percorsi di crescita e motivazione).
- Proporzionalità, cura e gestione delle risorse materiali messe a disposizione del proprio reparto.
- Gestione ospite: organizzare al meglio il servizio/prodotto che produce il proprio reparto, personalizzare, raccogliere suggerimenti.
- Gestione bambini: sviluppare e innovare i migliori servizi per i bambini in ogni reparto.
- Gestione rapporti con altri reparti: individuare e costruire procedure per rendere più efficace ed efficiente la collaborazione tra i reparti.

Alla luce dei risultati ottenuti con la curva delle performance e con la gestione delle competenze principali, verranno svolti più esercizi, in base alle necessità emerse dal singolo.

Saranno utili attività come:

- Attività di visualizzazione: per aiutare le persone ad entrare in contatto con il leader/responsabile che vogliono essere o diventare.
- Attività di presa di coscienza, per sensibilizzare i dipendenti su questioni importanti.
- Attività formative per avere un nuovo *mindset* e nuove visioni, orientate alla crescita.

3. Terzo incontro

Durante il terzo incontro si farà un punto della situazione sui reali passaggi fatti e verranno svolte altre attività, che avranno come tematiche principali:

- L'esperienza dei diversi atteggiamenti mentali.
- L'esperienza dello stabilire l'intenzione.
- Il progettare consciamente gli accordi sul lavoro.

4. Quarto incontro

Durante il quarto incontro verranno definite e svolte attività focalizzate per ogni persona, in base a quello che è emerso nei primi incontri.

Se necessario, verranno svolti incontri successivi.

3.3.4 Nuova forma di recruiting e assunzioni

La funzione risorse umane ha adottato una nuova struttura per quanto riguarda la parte di recruiting, selezione e gestione.

L'obiettivo principale è quello di avere almeno il 20% di persone già colloquate e pronte per eventuali sostituzioni, durante la stagione.

L'approccio principale utilizzato è quello centrato sul candidato. Si personalizza l'intero processo di recruiting, svolto su 2 colloqui, ascoltando le esigenze e le preferenze dei candidati per offrire un'esperienza su misura che valorizzi i loro interessi e competenze.

3.3.5 Nuova gestione delle Risorse Umane

L'ascolto dei bisogni e delle necessità dei collaboratori e dei responsabili è stato delineato come obiettivo fondamentale su cui lavorare durante tutto il ciclo di vita del progetto.

Un primo passaggio è stato fatto facendo compilare a tutti un questionario, con le seguenti domande:

- quanto sei soddisfatto della tua retribuzione?
- quanto sei soddisfatto dei tuoi orari?
- quanto sei soddisfatto dei giorni liberi?
- quanto sei soddisfatto dell'appartamento?
- quanto mirtillo riconosce il tuo valore
- quanto il tuo responsabile riconosce il tuo valore?
- quanto i tuoi colleghi riconoscono il tuo valore?
- quanto ti mette in ansia venire a lavorare?
- quanto pensi di poter crescere in Mirtillo nei prossimi 2 anni?
- quanto pensi che il tuo responsabile sia la persona giusta per gestire il tuo lavoro?
- quanto pensi che il tuo responsabile ti sia di sostegno?
- quanto pensi di essere responsabile e disciplinato?
- quanto pensi di essere esperto e competente nel tuo lavoro?
- quanto pensi che a Mirtillo ci sia un ambiente sereno, che facilita il tuo lavoro?
- quanto pensi che il tuo reparto sia organizzato?
- quanto pensi che sia importante l'organizzazione del tuo reparto?
- quanto pensi che il tuo reparto ci sia spazio per esprimere te stesso?

Sono state individuate, grazie a questo, aree di intervento generalizzate per ogni reparto:

- Cucina: ansia.
- Spa: riconoscimento e problemi relazionali.
- Sala: poca sicurezza e voglia di crescita.
- Animazione: chiedono aiuto e collaborazione.
- HK: chiedono sicurezza economica e fiducia.
- Reception: sentono inadeguatezza e vogliono avere più coraggio.

3.4 Monitoraggio e controllo

Il progetto, in tutto il suo ciclo di vita, è stato monitorato e controllato dalla funzione, che ha continuato ad integrarlo con novità in base alle esigenze del personale.

Sono stati utilizzati una serie di indicatori e KPI per facilitare il lavoro del monitoraggio e controllo, per la continua valutazione del lavoro, indicati nei paragrafi precedenti.

Si può definire un progetto che ha uno sviluppo “a spirale”. Valutando i risultati ottenuti di volta in volta, la funzione ha continuato a riprendere determinate tematiche al fine di valutare e migliorare continuamente, aggiornando costantemente i piani di azione e organizzazione.

3.5 Completamento del progetto

Nella fase di completamento del progetto vengono analizzati i risultati e le performance aziendali, sulla base degli obiettivi prefissati e sulle azioni svolte dalla funzione.

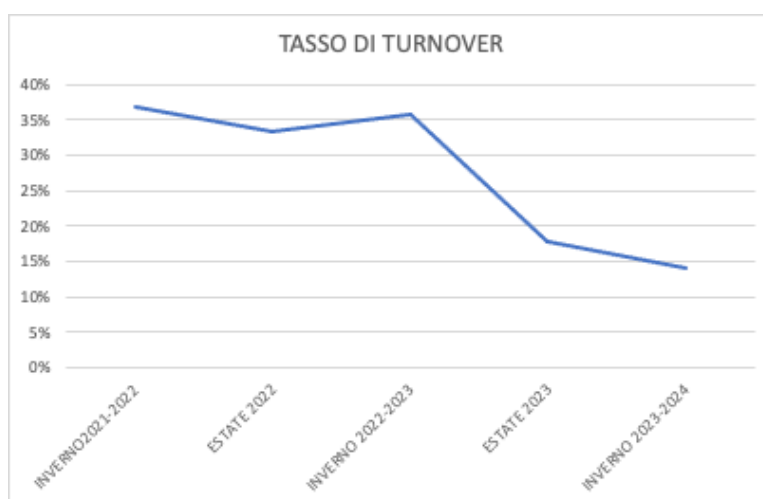
Tasso di turnover

Dal progetto e dalla gestione attiva delle risorse umane, il dato sicuramente più rilevante e da tenere in considerazione è quello che indica la riduzione del tasso di Turnover.

L'obiettivo posto dalla funzione, inizialmente, era quello di avere un ricambio del personale stagionale inferiore al 20%.

Prendendo come range di tempo Inverno 2021-2022 - Estate 2024 notiamo i seguenti dati:

Periodo	Tasso di turnover
Inverno 2021-2022	36,84%
Estate 2022	33,3%
Inverno 2022-2023	35,7%
Fondazione funzione risorse umane	
Estate 2023	17,7%
Inverno 2023-2024	14%



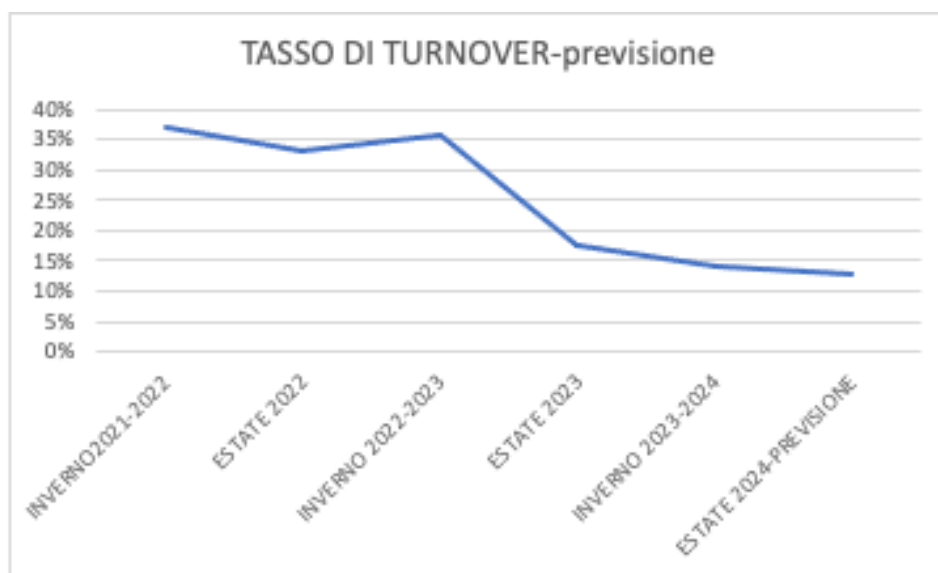
Il Tasso di Turnover, con la fondazione della funzione risorse umane, tra l'inverno 2022-2023 e l'estate 2023, si è ridotto notevolmente passando da un tasso di 35,7% a 17,7% ed è in continua diminuzione.

I reparti più coinvolti nel turnover sono: housekeeping, sala e cucina.

Per la stagione successiva, facendo una previsione futura, si punta ad avere un tasso di turnover del 10-13%.

Previsione futura	10-13%
-------------------	--------

Viene fissato a questa percentuale, e non di meno, per motivazioni quali la giovane età dei dipendenti e le difficoltà che derivano dal lavoro stagionale. Il forte investimento della funzione risorse umane di Mirtillo Rosso è quello di comprare il tempo dei dipendenti dando continuità al lavoro e strutturare maggiormente i servizi.

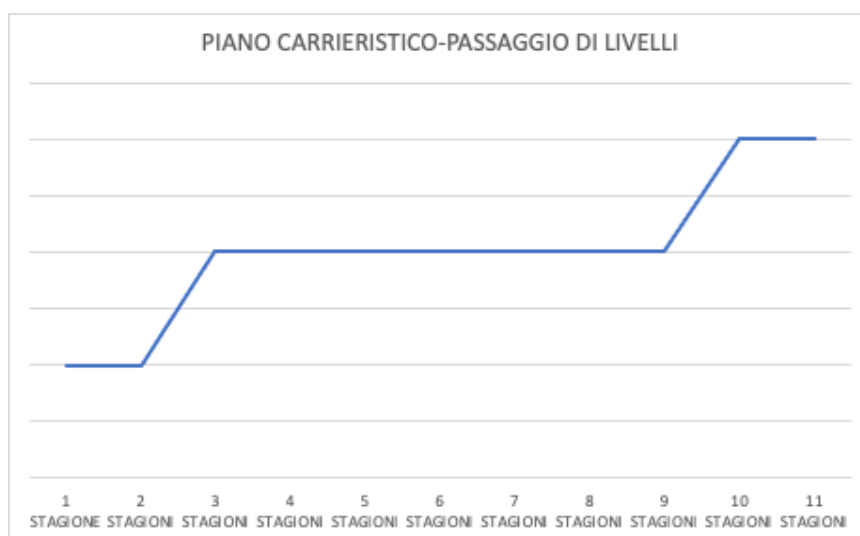


Piani carrieristici

Mirtillo Rosso, al fine di sviluppare le potenzialità e le competenze dei collaboratori e trattenere talenti in azienda, ha costruito un piano carrieristico che promuove passaggi di ruolo e tra reparti.

Rimanere nella stessa posizione lavorativa e nello stesso livello per un lungo periodo di tempo potrebbe causare malumore e potrebbe essere la causa della decisione di cambiare lavoro.

Il piano carrieristico che viene seguito in azienda prevede un passaggio di livello ed economico, pur mantenendo la stessa posizione lavorativa, ogni 3 e ogni 10 stagioni.



Si deduce, da questi dati, che i dipendenti rimangono nello stesso livello inizialmente 1 anno e mezzo e, successivamente, 3 anni.

In tutte le sue possibilità Mirtillo Rosso cerca di gestire i cambiamenti all'interno dell'azienda, accontentando i dipendenti sul piano carrieristico, ma rimane comunque il limite strutturale delle piccole e medie imprese.

Tasso di assenteismo

Il tasso di assenteismo è collegato indirettamente con la soddisfazione del dipendente. Più il tasso di assenteismo è basso, più il dipendente è soddisfatto e rimane in azienda.

Il tasso di assenteismo, in diminuzione a Mirtillo Rosso, mette in luce e in risalto il lavoro svolto dalla funzione risorse umane.



Prendendo come mese di riferimento Gennaio, si nota una percentuale elevata (6%) nel 2022, in calo dal 2023. L'obiettivo futuro è quello di continuare a rimanere sotto il 4%.

Mettendo insieme i dati analizzati con il tasso di assenteismo, i risultati del questionario somministrato ai dipendenti e una serie di colloqui individuali, sono emersi questi risultati finali:

Aspetti positivi per i collaboratori	- Equilibrio emotivo, voglia di avere responsabilità in più, gratificazione nell'aver compiti in più e fiducia, avere più coraggio nell'esprimere sé stesso, stimoli per nuove idee, voglia di mettersi in gioco.
	- Sicurezza del posto di lavoro: si può rimanere a Mirtillo Rosso a lungo, c'è onestà, le persone sono rispettate e c'è un buon clima.
	- Imparare in un clima sereno, compatibile con la scarsa autostima.
	- Sono contenti di ogni attività che promuove l'ascolto tra responsabili e collaboratori. Se accompagnati e organizzati si sentono meno in ansia. Quando sentono i responsabili accoglienti, calmi, aperti, sono motivati a imparare cose nuove.
	- Organizzazione e comunicazione.
	- Crescita, libertà ed espressione.

Aspetti negativi per i collaboratori	- Difficoltà nell'assumersi la colpa, a volte non si sente parte del gruppo, non si sente gratificato, ansia che viene dalla poca esperienza e conoscenza.
	- Rimango a Mirtillo Rosso per necessità economica e per bisogno di lavorare, fino a quando non trovano un lavoro migliore
	- Quando si passa di livello ci si sente impreparati. Importante il sostegno del responsabile.
	- Difficile chiedere di essere, di essere in difficoltà, per questo i colloqui aiutano.
	- Mancanza di riconoscimento da parte di colleghi e superiori e problemi relazionali con i colleghi.
	- Paura di sbagliare, troppe informazioni, testa piena.

	- Tutti i responsabili hanno portato più cose positive che negative.
--	--

Aspetti positivi per i responsabili	- Sono contenti del risultato e degli obiettivi che si sono dati.
	- Non correggono più subito, ma rimandano ad un colloquio. Nei colloqui ci si sente reciprocamente meno messi in discussione.
	- Meno interviene la direzione, più si legittima il ruolo del responsabile.

Aspetti negativi per i responsabili	- A volte, gli argomenti portati in colloquio, sono faticosi. Tanti collaboratori portano vissuti emotivi e personali, più che lavorativi.
	- Quando si parla di questioni personali ed emotive, come capo reparto puoi capire, vedere e sentire la grossa difficoltà, ma non aiutare a superarle.

La funzione si pone, come obiettivo finale, il continuo miglioramento in termini di valutazione degli indicatori sopra descritti.

Il progetto è ancora in fase di sviluppo e, per questo, si agirà in maniera attiva in tutte le sue fasi.

Sono ancora in fase di valutazione e analisi gli obiettivi sul recruiting (tempo medio di assunzione del personale) e sulla valutazione dei responsabili, secondo la tabella dei criteri di merito.

RINGRAZIAMENTI

Grazie mamma, mia più grande sostenitrice e critica più severa, per essere stata una fonte inesauribile di supporto e suggerimenti.

Hai sempre creduto nelle mie capacità anche quando io stessa non ci credevo più e avrei voluto mollare tutto.

Grazie per avermi dato la forza di continuare e per aver assecondato tutte le mie richieste e i riti pre-esami.

Grazie per aver organizzato una festa di laurea più grande della laurea stessa, dimostrando che il mio successo è anche il tuo successo... o forse volevi solo un'occasione per fare festa!

Grazie, regina del dettaglio, per la tua precisione chirurgica nell'individuare errori grammaticali refusi nella mia tesi. Grazie per avermi dimostrato che il vero amore include anche la correzione delle virgole mancanti.

Grazie papà per essere stato il mio esempio di duro lavoro, perseveranza e umorismo durante questo viaggio.

Mi hai sempre risposto con un fiducioso "se vuoi ti spiego io", anche se, alla fine, abbiamo scoperto che ne sapevi meno di me.

Grazie per avermi insegnato che l'importante è tentare, anche se ci si trova in acque sconosciute.

Grazie a Francesco, che hai accettato di passare serate romantiche a guardare Netflix da solo mentre io lottavo con capitoli e paragrafi.

Sei la mia roccia, anche se a volte ti ho usato come bersaglio per la mia frustrazione.

Grazie per avermi sopportato nei momenti di pazzia e per avermi convinto che scrivere una tesi non è la fine del mondo, anche se sembrava proprio di sì.

Grazie a tutta la mia famiglia, per il sostegno e la felicità.

Grazie soprattutto alla nonna, che ha insistito nel chiamare la mia tesi 'quel coso che stai scrivendo'.

Anche quando il peso della tesi sembrava prendere il sopravvento, il tuo incoraggiamento e il tuo 'Forza Giuin' mi hanno ricordato che la felicità è sempre a portata di mano.

Grazie a Sandro, che con il tuo “ce la feceremo” mi ha ricordato che, alla fine, ce l’abbiamo fatta davvero.

Sei stato il mio personalissimo orologio biologico accademico, chiedendomi ogni giorno “hai finito la scuola?”. Grazie, mio reminder umano, per avermi aiutata a mantenere il focus sull'obiettivo finale.

A Gessica, compagna di percorsi universitari e di vita, che mi ha sempre chiesto “come va la tesi?” anche quando stava diventando chiaro che non avrei saputo rispondere in modo soddisfacente.

Grazie per le sessioni di studio che si trasformavano sempre in chiacchierate divertenti e per avermi ricordato costantemente che la laurea è importante, ma la mia salute mentale lo è ancora di più.

Grazie per aver reso questa esperienza meno solitaria e più divertente

Grazie a Stefano, guida preziosa durante questa ricerca.

I tuoi consigli hanno reso questo percorso meno doloroso del previsto.

Grazie perché ogni tua frase è stata come un enigma da risolvere, ma alla fine, con la tua infallibile abilità nel dimostrare di avere sempre ragione, mi hai insegnato tanto.

Grazie a Fabio, per la saggezza, il sostegno e la costante disponibilità.

Sei davvero un'eccellenza e sono grata di averti avuto al mio fianco in questo viaggio.

Sei stato una fonte di ispirazione, conoscenza e gossip.

Grazie a Geremia, compagno di notti insonni e bevute di mezzanotte.

Con la tua compagnia hai reso questo percorso universitario un po' meno doloroso e molto più divertente.

Grazie per aver reso i momenti di stress più sopportabili e le pause più allegre.

Ai miei fantastici colleghi piccoli elfi: grazie per le risate, le lacrime e il sostegno incondizionato che mi avete dato lungo tutto il percorso.

Grazie per avermi supportato e per avermi dato consigli, anche se non sempre richiesti.

Senza di voi, questa tesi sarebbe stata solo un insieme disordinato di parole senza senso, anche se, a volte, ho pensato che avrei dovuto scrivere una tesi sui “casi umani” e non sulle “risorse umane”.

Grazie a Sheila, esperta indiscussa dei file Excel che hanno accompagnato questi anni lavorativi, per aver organizzato il disordine di questo percorso e per avermi sempre ascoltata, cadendo, a volte, nel nostro contestato e amato chiacchiericcio.

Grazie alla Prof.ssa Silvia Gandini per avermi seguita e supportata durante i mesi di stesura della tesi.

Grazie a Babbo Natale, indiscusso Special Guest del mio percorso lavorativo. Grazie per avermi fatto festeggiare, emozionare e tornare bambina, festeggiando il Natale una volta al mese.



SIETE STATI TUTTI, TANTO DI TUTTO!

BIBLIOGRAFIA

COMMISSIONE EUROPEA, *Guida al metodo di gestione progetto PM2 3.0.1*, Lussemburgo, 2021

SIMEONI E.-SERPELLONI G., *Principi Project Management*, Verona, 2020

Whitmore, John. *Coaching: Come risvegliare il potenziale umano nella vita professionale e personale* (p.162)

UNICOMUNICAZIONE.it srl. Edizione del Kindle.

SITOGRAFIA

http://www.dronet.org/biblioteca/pmg_pdf/01principiproject.pdf [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://vitolavecchia.altervista.org/definizione-caratteristiche-e-classificazione-di-un-progetto-in-azienda/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/project-management-strutture-organizzative/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/agile-pm/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/team-di-progetto-gestione-sviluppo/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/come-coinvolgere-il-team-di-progetto/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/comunicazione-nei-progetti/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://www.zavvy.io/it/blog/comunicazione-efficace-con-i-dipendenti> [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/comunicazione-nei-progetti/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://it.smartsheet.com/content/project-monitoring-control#:~:text=controllo%20dei%20progetti-,Cosa%20sono%20il%20monitoraggio%20e%20il%20controllo%20di%20progetto%3F,implementare%20le%20modifiche%20quando%20necessario>. [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/5s-miglioramento-continuo-progetti/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://www.humanwareonline.com/project-management/center/documenti-di-progetto/> [ultima consultazione: gennaio 2024]

<https://www.tuttowelfare.info/lavoro-stagionale-e-contratti-cosa-cambiare/> [ultima consultazione Febbraio 2024]

https://www.ttgitalia.com/stories/hotel/175984_crisi_dei_lavoratori_stagionali_ecco_le_critici_t_da_risolvere/ [[ultima consultazione Febbraio 2024]

http://www.dronet.org/biblioteca/pmg_pdf/01principiproject.pdf [ultima visualizzazione: febbraio 2024]

