

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PROJEKTNEGA PRISTOPA PRI
ORGANIZACIJI DOGODKOV V SLOVENIJI**

Ljubljana, julij 2016

EVA ROVANŠEK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Eva Rovanšek, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Analiza projektnega pristopa pri organizaciji dogodkov v Sloveniji, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem doc. dr. Aljažem Staretom

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 21. julija 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 ORGANIZACIJA DOGODKOV	5
1.1 Definicija in značilnosti dogodka.....	5
1.2 Vrste dogodkov in njihov pomen	8
1.3 Proces organiziranja dogodkov	16
1.3.1 Opredelitev ciljev	17
1.3.2 Osnutek plana	18
1.3.3 Sistematično in podrobno planiranje	19
1.3.4 Organiziranje in priprava dogodka.....	23
1.3.5 Izvajanje dogodka	24
1.3.6 Zaključevanje in predaja rezultatov	26
1.4 EMBOK model	27
1.5 Kompetence uspešnega organizatorja dogodkov	30
1.6 Ključni deležniki organizacije dogodkov	31
2 PROJEKTI IN MANAGEMENT PROJEKTOV	32
2.1 Definicija projekta.....	32
2.2 Projektni management.....	37
2.2.1 Snovanje projekta	38
2.2.2 Priprava projekta	39
2.2.3 Izvedba projekta	43
2.2.4 Zaključevanje projekta	45
3 EMPIRIČNA RAZISKAVA IN PREVERJANJE HIPOTEZ.....	45
3.1 Predstavitev raziskave	45
3.1.1 Namen empirične raziskave	45
3.1.2 Predstavitev načina zbiranja podatkov	47
3.1.3 Predstavitev značilnosti preučevanega vzorca	48
3.2 Splošne ugotovitve o uporabi projektnega managementa pri organizaciji dogodkov ...	49
3.2.1 Vrsta, število in obseg dogodkov po vlogi vprašanih	49
3.2.2 Uspešnost tipičnega projekta.....	51
3.2.3 Razlogi za izbiro profesionalnega organizatorja dogodkov	52
3.2.4 Splošno zadovoljstvo s profesionalnimi organizatorji dogodkov	52
3.2.5 Najpogostejši problemi pri dogodkih.....	53
3.2.6 Poslovni odnos	54
3.2.7 Uporaba orodij projektnega managementa	55
3.2.8 Razvoj voditeljskih in organizacijskih veščin	56
3.3. Preverjanje hipotez in razprava	56
3.3.1 Uspešnost dogodkov v organizaciji profesionalnih organizatorjev	57
3.3.2 Sistematična uporaba metod in tehnik projektnega managementa	59
3.3.3 Vpliv uporabe metod in tehnik projektnega managementa na uspešnost dogodka. 60	
3.3.4 Veščost organizatorjev poslovnih dogodkov	61

3.3.5 Vpliv partnerskega odnosa na uspešnost dogodka.....	63
3.3.6 Izobraženost organizatorjev dogodkov na področju projektnega managementa	64
3.3.7 Uporaba gantograma	65
SKLEP.....	67
LITERATURA IN VIRI.....	71
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Vrste dogodkov po področjih, ki jih bom obravnavala.....	10
Slika 2: Procesne faze pri organiziranju dogodkov.....	16
Slika 3: Model tridimenzionalnega opisa znanj in izkušenj za ustvarjanje, razvijanje in izvedbo dogodka	28
Slika 4: Procesi v EMBOK modelu	29
Slika 5: Faze projekta.....	35
Slika 6: Primer mrežnega gantograma	40
Slika 7: Število in odstotek anketirancev po vlogi pri dogodku	48
Slika 8: Število anketirancev po njihovih vlogah na dogodku glede na obravnavane vrste dogodkov.....	50
Slika 9: Število anketirancev po njihovih vlogah na dogodku glede na število dogodkov, ki jih organizirajo	50
Slika 10: Število anketirancev po njihovih vlogah na dogodku glede na obseg dogodkov, ki jih organizirajo	51
Slika 11: Ocenjevanje kriterijev uspešnosti dogodka po Likertovi petstopenjski lestvici zadovoljstva.....	51
Slika 12: Povprečna ocena zadovoljstva naročnikov in zunanjih izvajalcev z organizatorji dogodkov.....	53
Slika 13: Povprečna ocena strinjanja s trditvijo: Organizatorji dogodkov imajo dovolj znanj o metodah in tehnikah projektnega managementa	53
Slika 14: Najpogostejši problemi pri organizaciji dogodkov po vlogah anketirancev	54
Slika 15: Pogostost uporabe najmanj uporabljenih metod in tehnik projektnega managementa.....	55
Slika 16: Pogostost uporabe največ uporabljenih metod in tehnik projektnega managementa.....	56
Slika 17: Povprečna ocena in standardni odklon razvoja voditeljskih in organizacijskih veščin pri organizatorjih dogodkov.....	56
Slika 18: Dogodki so bolj uspešni, če jih organizirajo profesionalni organizatorji dogodkov.....	58
Slika 19: Uporaba tehnike časovnega planiranja s pomočjo gantograma in kontrole izvedbe z gantogramom (število anketirancev in število anketirancev v odstotkih).....	66

KAZALO TABEL

Tabela 1: Področja managementa dogodkov in njihovi razredi v tridimenzionalnem EMBOOK modelu	29
Tabela 2: Merila učinkovitosti in uspešnosti dogodka ter načini merjenja teh	36
Tabela 3: Kako vešči so organizatorji dogodkov metod in tehnik projektnega managementa, po štiristopenjski lestvici	55
Tabela 4: Rezultati regresijskih analiz statistično povezanih spremenljivk	60

UVOD

Obseg dogodkov se po vsem svetu povečuje. Razlog je vse večji socialni pomen dogodkov, druženja ljudi in skupin ljudi z enakimi interesi, prav tako pa tudi številne možnosti na področju promocije ter doseganja zelenih ciljev.

Dogodki so imeli v družbi vedno pomembno vlogo. V mnogih pogledih sodobni dogodki niso tako drugačni od tistih izpred davnih časov, še posebej zato, ker še vedno prispevajo k bolj pestremu vsakdanjemu življenju in doživetju posebne izkušnje udeležencev. Vse bolj pestra je tudi tehnologija, ki jo razvijamo in uporabljamo. Ljudje smo vse bolj izobraženi, zato imamo tudi pri dogodkih vedno večja pričakovanja. Dogodki so pomemben motivator turizma in zasedajo pomembno mesto pri razvojnih in trženjskih načrtih večine destinacij (Getz, 2007, str. 403). Povečuje se tudi vpletenost držav v dogodke – slednje obravnavajo kot generator turizma in gospodarstva, podjetja pa dogodke uporabljajo v različne namene (Allen, 2002, str. 3). Narašča povpraševanje po dogodkih za prosti čas, vse pogostejše pa so tudi zahteve za vse bolj kakovostno ponudbo in izkušnjo udeležencev (Allen, 2002, str. 3). Ne glede na to, kakšno vlogo imajo dogodki v družbi, je njihovo organiziranje storitvena dejavnost. Možnosti za napredek, kar se tiče organizacije raznovrstnih dogodkov in organizatorjev dogodkov, je veliko, zato so tudi dogodki vse bolj pestri in raznoliki (Shone & Parry, 2010, str. 20).

Organizacija dogodka je projekt, ki ima naslednje posebne karakteristike: unikatnost, izvedba dogodka, neponovljivost, enkratnost, osebni stik in interakcija z udeleženci. Prav unikatnost je tista, ki privlači udeležence, obenem pa je za tiste, ki ne doživijo dogodka, zamujena priložnost. Dogodki so organizirani z namenom – kar sta bila včasih pobuda in delo posameznika ter skupnosti, je danes postalo veliko več. Običajno so dogodki namenjeni širši javnosti, na njem pa sodelujejo profesionalni organizatorji in podjetja. Razlog za to je očiten. Dogodki so postali vse bolj pomembni, saj zadovoljujejo veliko število strateških ciljev, ki so pogosto preveč tvegani, da bi dogodek vodili amaterji (Getz, 2007, str. 404). Iz tega razloga je tudi **organizacija dogodkov** (ang. *event management*) hitro rastoče strokovno področje, ki že ponuja kar nekaj podiplomskih programov in ogromno posameznih predmetov, ponujenih v sklopu študijskih programov turizma, prostega časa, športa in t. i. *hospitalityja* (direktnega izraza v slovenskem jeziku ni, še najboljši približek je izraz gostoljubnost oz. pogostitev). Obsežno raziskovanje področja dogodkov obstaja že dolgo, saj je večina dogodkov zgodovinskega pomena, predvsem pa se samo področje organiziranja dogodkov zadnjih 20 let teoretično nadgrajuje in poučuje ter razvija v samostojno strokovno področje (predvsem v Avstraliji) (Getz, 2007, str. 405).

Organizacijo dogodkov lahko izvajamo na vseh področjih in za številne namene. Odločila sem se za obsežno obravnavo štirih področij, ki se zdijo najpomembnejša v tej panogi, potrjujejo pa jih tudi številni strokovnjaki, ki veliko pozornosti namenjajo raziskovanju industrije dogodkov. Opisala bom karakteristike dogodkov na področju športa, kulture, umetnosti in zabave ter poslovnih dogodkov. Za vsako področje bom opisala najznačilnejše vrste dogodkov in namen tovrstnih dogodkov. Področja in dogodki so raznoliki, organizacija

teh pa je zelo podobna – v vse sta vpeta dobra organiziranost ljudi in izvajanje aktivnosti z namenom doseganja ciljev, ki jih zada naročnik ali pobudnik dogodka.

Ključna predpostavka magistrskega dela je, da je **organizacija dogodka projekt**, pri čemer izhajam iz enakih značilnih karakteristik dogodkov in projektov. Projekt je enkraten, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov ali storitev v skladu s standardi kakovosti in z naročnikovimi zahtevami (Stare, 2011, str. 5). Najznačilnejše lastnosti projektov so končnost, enkratnost, ciljna usmerjenost, kompleksnost, povezanost projektnih aktivnosti in konfliktnost (Stare, 2011, str. 5). Med tipične vrste projektov je Stare (2011, str. 9) uvrstil tudi organizacijo dogodkov, ki spada med organizacijske projekte. Dogodek je poseben ritual, predstavitev, nastop ali slovesnost, ki je zavestno planiran in ustvarjen za obeležitev posebnih priložnosti in/ali za doseg določenih družbenih, kulturnih ali poslovnih ciljev ter namenov (Allen, 2002, str. 10). Življenjski cikel organiziranja dogodkov vključuje raziskavo in oblikovanje, planiranje, implementacijo in oceno. Vse večji je premik v smeri uporabe metod in tehnik projektnega managementa pri organizaciji dogodkov (Allen, 2002, str. 13). Vsaka vrsta projektov zahteva drugačen pristop, vsem pa je skupen projektni management.

Povod za temo magistrskega dela je zanimanje za področje organiziranja dogodkov, predvsem pa opažanje, da so organizatorji v Sloveniji premalo izobraženi na področju projektnega managementa. Slednje se mi zdi ključnega pomena za kakovostno izvedbo projekta, tj. dogodka, obenem pa me zanima pogled organizatorjev na dogodek kot projekt. Področje, ki ga obravnavam, je v Sloveniji še neraziskano, na podlagi nekaj člankov iz strokovne revije Kongres pa ugotavljam, da so slovenski organizatorji po mnenju naročnikov sicer zelo kakovostni, vendar jim primanjkuje znanje z najpomembnejših področij, tudi tistih, ki so povezana z mednarodnim trženjem, odnosi z javnostjo ipd. Potreben je inovativnejši pristop, predvsem pa povezava z mednarodnim okoljem za čim večjo prepoznavnost Slovenije kot gostiteljice in organizatorke dobrih dogodkov z vseh vidikov.

Področje obravnave lahko razdelim na dva dela. Prvo področje obravnave se nanaša na to, da je projektni management med ključnimi orodji pri organizaciji dogodkov. Drugo področje se navezuje na vrste dogodkov znotraj posameznih področij, kot so šport, kultura, umetnost in zabava ter poslovni dogodki, pojasnjeno pa je tudi, kako se ti med seboj razlikujejo.

Namen magistrskega dela je dvigniti zavedanje, da je vsak dogodek oz. organizacija tega projekt in da je projektni management eden od osnovnih orodij organiziranja dogodkov. Hkrati bi rada prikazala, da je organizacija dogodkov ena od področij projektnega managementa. Rada bi spodbudila raziskave na področju projektnega managementa v povezavi z organizacijo dogodkov. Namen je pomagati vsem organizatorjem dogodkov, da bi učinkoviteje in lažje izvajali dogodke, pa tudi dvigniti uspešnost organizacije dogodkov v Sloveniji.

Cilj je z različnimi metodološkimi pristopi dokazati, da je organizacija dogodkov del projektnega managementa in da je pri tem potrebno slediti korakom ter uporabljati metode in tehnike projektnega managementa. Raziskala sem, kako se organizacije, ki organizirajo dogodke, lotijo projekta, preverila pa sem tudi, ali so večči dela z metodami in tehnikami projektnega managementa. Želela sem ugotoviti povezanost orodij projektnega managementa in organizacije dogodkov, in sicer kje se dopolnjujejo, izključujejo in kje so enaka, prav tako pa so me zanimala njihova poimenovanja. Cilj je bil tudi izpostaviti vlogo profesionalnega organizatorja dogodkov. Na podlagi predhodno predstavljenega stanja in opisa problematike izbrane teme sem ugotovila, da je področje obravnavano zelo široko, zato ga raziskala s ciljem, da ugotovim:

- a) uporabo metod in tehnik projektnega managementa (planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje), kako dobro jih organizatorji dogodkov poznajo, koliko tega so usvojili v praksi, v kolikšni meri so organizatorji dogodkov izobraženi oz. večči projektnega managementa, kako poteka sam prenos znanja na organizacijo dogodkov (različna področja: kultura, šport, umetnost in zabava ter poslovni dogodki);
- b) kakšna je razdelitev vlog, pristojnosti in odgovornosti med naročnikom in organizatorjem dogodka oz. tima po fazah projekta (vpletenost naročnika v sam proces na eni strani in sodelovanje organizatorja z naročnikom na drugi strani);
- c) pogodbeni odnos med naročnikom in organizatorjem z vidika razdelitve tveganj in dobička (ali gre za partnerski odnos ali strogo pogodbeni odnos);
- d) koliko profesionalnih organizatorjev dogodkov ima certifikat projektnega managementa in/ali kakšna izobraževanja so imeli.

Pri tem sem postavila hipoteze, predstavljene v nadaljevanju.

- Hipoteza 1: Dogodki so uspešnejši, če jih organizirajo profesionalni organizatorji dogodkov.
- Hipoteza 2: Profesionalni organizatorji dogodkov se sistematično poslužujejo ključnih metod in tehnik projektnega managementa.
- Hipoteza 3: Uporaba ključnih metod in tehnik projektnega managementa vpliva na uspešno izvedbo dogodka.
- Hipoteza 4: Organizatorji poslovnih dogodkov so bolj večči uporabe metod in tehnik projektnega managementa od drugih organizatorjev.
- Hipoteza 5: Projekt je uspešnejši, če sta naročnik in organizator v partnerskem odnosu.
- Hipoteza 6: Vsaj polovica organizatorjev dogodkov se ni nikoli izobraževala na področju projektnega managementa.
- Hipoteza 7: Če tim ne pripravi gantograma, večkrat prihaja do neusklajenosti dela, nesoglasij in improvizacije.

Metode dela zajemajo preučevanje teorije organizacije dogodkov. Pregledano literaturo sem kritično povzela in komentirala tudi na podlagi lastnih izkušenj, ki sem jih pridobila najprej v

kulturi z različnimi gledališkimi predstavami, kasneje pa v sekciji Mladi projektni managerji, znotraj katere sem se ukvarjala s projekti na različnih področjih, največ z organizacijo dogodkov, konferenc, strokovnih ekskurzij, ogledov podjetij ipd. Nadalje sem preučila projektni management. Navezala sem se na ključne pojme projektnega managementa, ki so povezani z organizacijo dogodkov. Ugotavljala sem, kaj sploh je projekt in zakaj je dogodek projekt ter poskušala najti čim več povezav med projektnim managementom in organizacijo dogodkov.

Ta del predstavljajo opisna metoda, primerjalna metoda in najizrazitejša metoda kompilacije, s katero bom združila ugotovitve ter spoznanja več avtorjev, ki preučujejo področje organizacije dogodkov in na njem tudi delujejo. Tu me je predvsem zanimalo, katere so posebnosti pri organizaciji dogodkov, kako se po področjih razlikujejo (šport, kultura ...), kateri so tovrstni projekti, kaj pravi stroka in kaj nam prikazuje praksa.

Na podlagi ugotovitev preučevanja literature sem pripravila empirično raziskavo, v okviru katere sem raziskovala uporabo orodij projektnega managementa pri organizaciji dogodkov. Raziskava je potekala v obliki anketnega vprašalnika, ki je zajel vsa moja raziskovalna vprašanja. Anketni vprašalnik je bil namenjen vsem, katerih dejavnost je kakor koli povezana z organizacijo dogodkov, torej pobudnikom oz. organizatorjem (podjetjem, društvom ipd.), ki organizirajo dogodke za lastne potrebe, profesionalnim organizatorjem, katerih osnovna dejavnost je pomoč pri organizaciji proti plačilu, in ponudnikom storitev pri organizaciji dogodkov (ponudniki hrane, pijače in zabavnega programa, varnostniki ipd.) na področju športa, kulture, umetnosti, zabave in poslovnih dogodkov. Empirično raziskavo sem izvedla v Sloveniji, v raziskavo pa so vključeni organizatorji dogodkov iz različnih slovenskih in tujih podjetij, ki poslujejo v Sloveniji na več (že prej omenjenih) področjih. Pri analizi podatkov sem uporabila deskriptivno metodo, ki je omogočala enostavno opisovanje empiričnih dejstev. Ta sem kasneje uporabila kot osnovo za ugotavljanje znanstvenih zakonitosti in zaključkov.

Magistrsko delo obsega tri poglavja, tematika vsakega izmed njih pa je dodatno razčlenjena v podpoglavjih. Prvi dve poglavji sem razdelila na organizacijo dogodkov in projektni management.

V prvem poglavju sem definirala dogodek in njegove glavne značilnosti. Poleg več vrst dogodkov sem zaradi omejitve pri področjih obravnave pri empirični raziskavi opisala še značilnosti obravnavanih področij, tj. športa, kulture, umetnosti, zabave in poslovnih dogodkov. Obsežnejše podpoglavje je opis metod in tehnik organiziranja dogodkov, ki vsebuje poglavja o snovanju, pripravi, izvedbi in zaključku dogodka. V tem podpoglavju sem predstavila, kako se dogodka lotimo, s katerimi metodami in tehnikami si lahko pomagamo ter kako ga pravilno in predvsem uspešno izpeljemo. Po zaključku dogodka je potrebno oceniti vsak dogodek in zaključiti vse aktivnosti na projektu. Predstavila sem tudi odnos med naročnikom in izvajalcem dogodka ter izpostavila, katere kompetence mora imeti uspešen

organizator dogodkov. V magistrskem delu sem veliko besed namenila tudi profesionalnim organizatorjem dogodkov, ki se ukvarjajo s to dejavnostjo.

Drugo poglavje je namenjeno projektnemu managementu. Na podlagi strokovne literature sem definirala projekt in to definicijo povezala z definicijo dogodka. Poiskala sem skupne točke in poglavje podkrepila z dejstvi o projektnem managementu. Definirala sem pojem in se osredotočila na njegove metode ter tehnike, ki sem jih podrobneje opisala in umestila v obravnavano temo.

V tretjem poglavju sledi predstavitev in nadalje razprava o empirični raziskavi o uporabi projektnega managementa pri organizaciji dogodkov. S pomočjo anketnega vprašalnika in pridobljenih rezultatov sem predstavila glavne ugotovitve in trende pri organizaciji dogodkov. Pri tem sem preverila postavljene hipoteze, ki sem jih vključila v raziskavo. V tem poglavju sem opredelila stanje in posebnosti pri organizaciji dogodkov, predvsem problemov, ki se pojavljajo pri tem. S svojimi predlogi sem poskušala doprinesiti delež k boljšemu organiziranju različnih dogodkov.

Magistrsko delo sem zaključila s sklepom, ki vsebuje ključne ugotovitve in nasvete vsem organizatorjem dogodkov.

1 ORGANIZACIJA DOGODKOV

1.1 Definicija in značilnosti dogodka

Pojem dogodek ima več pomenov. Po definiciji, ki je navedena v Slovenskem slovarju knjižnega jezika (geslo dogodek), je dogodek kar se zgodi: dogodki so se vrstili z veliko naglico; težko je slediti vsem dogodkom; razpravljati o aktualnih dogodkih; neprijeten, zanimiv dogodek; to so bili usodni dogodki za našo deželo; posebno, nenavadno doživetje: to je bil zanj dogodek; njegov nastop je bil vselej dogodek za orkester in za občinstvo, svatba je bila na vasi dogodek, najpomembnejši dogodek: srečanje atletskih prvakov je bilo dogodek leta, ima velik, trajen pomen: sestanek obeh državnih voditeljev je zgodovinski dogodek.

Ti pomeni ne opredelijo točno dogodka, ki ga bom obravnavala v magistrskem delu, zato je za nas pomembno razumevanje, da delimo dogodke na tiste, ki se »zgodijo« (in nas presenetijo zaradi delovanja drugih, naravne nesreče ipd.), in na tiste, ki jih planiramo mi ali drugi in se jih zavedno udeležimo – slednji so pomembni za mojo obravnavo. Dogodki, ki jih bom obravnavala, so tisti, ki imajo organizirane aktivnosti na določenem mestu, in sicer za namen promocije, prodaje, zbiranje sredstev ipd.

Za obravnavane vrste dogodkov je najbližja opredelitev pojma **dogodek** v spodnjih alinejah:

- organizirana aktivnost na določenem mestu, in sicer za promocijo, prodajo, zbiranje sredstev ipd. (Bowdin, Allen, O'Toole, Harris, & McDonnell, 2011, str. 17);

- pojav na določenem kraju in času; poseben splet okoliščin, pomemben dogodek (Getz, 2012, str. 37).

Ker bom v magistrskem delu obravnavala posebne dogodke (ang. *special events*), namenjam še nekaj vrstic njihovi definiciji:

- edinstven trenutek v času, ki ga praznujemo in slavimo z obredi za zadovoljitev določenih potreb (Goldblatt, 1997, str. 6);
- enkratni ali redek dogodek, ki se pojavi zunaj normalnih programov ali aktivnosti s strani sponzorjev ali organizatorjev dogodkov;
- za kupce, stranke in goste so posebni dogodki priložnost za prosti čas, družabno in kulturno izkušnjo zunaj normalnih območij izbire ali preko vsakdanjih doživetij (Getz, 1997);
- poseben dogodek je to, kar je drugačno od normalnega vsakodnevnega življenja (Jani, 1955 v Goldblatt, 2005, str. 6).

Dogodki, ki jih bom obravnavala, imajo določene značilnosti, ki so še bolj izrazite kot pri projektih na splošno. Dogodki vključujejo druženje ljudi, so množični, običajno pa so skrbno planirani in organizirani (v nekem trenutku se ne zgodijo spontano) ter zadovoljujejo skupne interese udeležencev (zabava, prosti čas, kultura, šport, izobraževanje, posel ipd.). Na kratko lahko povzamem, da bom obravnavala **družbeno organizirane dogodke** ali **družabne dogodke** (Getz, 2012). Že v definicijah sem omenila enkratnost in edinstvenost, v sklopu enkratnosti pa upoštevam nekatere vidike in pogoje. Med njimi so unikatnost, neponovljivost, izvedba in delovna intenzivnost, vzdušje in postrežba, fiksna časovnica, neoprijemljivost, osebni stik in interakcija (Shone & Parry, 2010, str. 15–21).

Dogodki so **enkratni** z več vidikov. V prvi vrsti zato, ker se ne ponavljajo, so **unikatni**. Vsak dogodek je drugačen, poseben. Tudi če gre za dve konferenci, ju lahko vedno primerjamo med seboj, razlike pa se kažejo v času, prostoru, ciljni javnosti ipd. Dogodka nikakor ne moremo do potankosti ponoviti, lahko pa ohranimo njegovo tradicijo. Slednjo lahko prikažemo na primeru olimpijskih iger (v nadaljevanju OI), ki jih organizirajo že 1200 let, vendar sodobne OI težko primerjamo s prvimi OI, saj je bil njihov namen zgolj verske narave (posvečene so bile bogu Zevsu v Grčiji). Sedaj se je to povsem spremenilo, saj so postale največji športni dogodek na svetu z namenom tekmovanja vseh držav v različnih disciplinah. V ozadju je pomen tradicije in ohranjanja običaja na vsaka štiri leta, v ospredju pa tekmovanje za ponos in zastopanje držav, pa tudi denar idr. Vsaka štiri leta so OI na drugi lokaciji, zato so unikatne in posebne, saj se vsaka država drugače loteva njihove organizacije. Kljub tradiciji dogodki niso rutina in ne predstavljajo ponavljanja enakih aktivnosti in vsebin. Veliko dogodkov ima enak format, okvir, vendar so vsebina, čas in ljudje drugačni (poroka – vemo, kaj se bo tam dogajalo, zakaj smo povabljeni, vendar še ne vemo, kako bo vse skupaj izgledalo; letna srečanja – struktura bo enaka, vendar bodo drugi gostje in drugačna tema) (Shone & Parry, 2010, str. 16).

Drugi vidik enkratnosti je **pomembnost** dogodka za udeležence. Vsak udeleženec posebej dojema njegovo dogajanje, vzdušje in namen dogodka. Vsi dogodki so neoprijemljivi, zato je še toliko bolj pomembno, da si udeleženci zapomnijo, kje so bili, zakaj so bili tam in s kom so bili. Organizator dogodkov mora poskrbeti za to, da si udeleženci zapomnijo dogodek, najlažje pa to naredimo tako, da jim v spomin podarimo kakšno darilo in tako naredimo dogodek oprijemljivejši. Lep spomin, vtis in darilo ohranimo tudi po dogodku in so zelo pomembni za nadaljnje sodelovanje (ali ponovni obisk dogodka) s podjetjem, ki se je izpostavilo na samem dogodku. V sklopu enkratnosti mora organizator dogodkov uporabiti inovativne pristope pri organizaciji: ponuditi sveže ideje in uporabiti nove pristope ter začiniti dogodek z neponovljivo izkušnjo za udeležence.

Vsak dogodek, ne glede na to, ali ga organiziramo prvič, desetič ali stotič, je potrebno organizirati z enako mero natančnosti in skrbnosti, saj so dogodki **neponovljivi**, kar je tudi tretji vidik enkratnosti. Nekatere aktivnosti so v sklopu projekta lahko rutinske (podobne ali enake kot pri drugih vrstah dogodkov, npr. koncert: postavitve odra in ozvočenja sta potrebna pri vseh, vendar se je vedno potrebno prilagoditi prostoru in številu udeležencev), vendar je celotna zasnova projekta neponovljiva, saj namen dogodkov ni, da bi se ponavljali oz. da bi bili vedno enaki. Dober dogodek naredijo malenkosti, namenjene udeležencem, ostale stvari pa so le osnovna zasnova dogodka. Omenila sem že rutinske dogodke in slovesnosti, za katerimi stoji tradicija – tudi ti so neponovljivi, saj za enakimi nameni stojijo drugačna, spremenjena, obširnejša organizacija, nova lokacija, drugačna javnost, drugačen proračun, datum itd. Ker se nekateri tradicionalni lokalni dogodki opuščajo, nastajajo novi, z drugačnimi nameni in cilji, dogodki, ki dosegajo tudi svetovno raven (npr. Berlinale – mednarodni filmski festival). Vsi ti dogodki služijo ljudem, da jih vidijo, doživljajo in se zabavajo, domačini pa na ta račun privabijo več turistov in pri tem nekaj zaslužijo.

Pogoj, da je dogodek enkraten in pomemben za udeleženca, je pravo **vzdušje**, ki ga ustvarimo na dogodkih. Lahko bi dejali, da je prav vzdušje ključnega pomena za uspeh dogodka. Udeleženci morajo dobiti dober prvi vtis in se dobro počutiti, za kar pa niso pomembni samo videz prostora, dobra postrežba, glasba, program ipd., temveč je potrebno tudi privabiti nasmeh na obraze obiskovalcev, ustvariti dobro počutje, priskrbeti prijazno osebjem in poskrbeti za udobje udeležencev, da se počutijo neobremenjeno in domače. Pomembna sta **osebni stik in interakcija** z udeleženci, ki sodelujejo na samem dogodku in so vpeti v ta proces. Brez teh interakcij je dogodek neuspešen, ne doseže svojega namena, udeleženci pa se ne počutijo kot del dogodka, čutijo, da so nezaželeni, nepomembni. Tako je bistvena značilnost dogodkov tudi ta, da so namenjeni druženju ljudi.

Posebna značilnost dogodkov, ki jih obravnavam tukaj, se navezuje na **izvedbo** dogodka. Ta je določena vnaprej in lahko traja neko obdobje, dejstvo pa je, da je potrebno dogodek izvesti na določeno uro, določen dan oz. teden. Dogodka ne moremo predstavljati, če je komunikacija z udeleženci že v teku. Časovnica projekta je torej fleksibilna, končni rok pa je določen – več o tem bom povedala v samem poglavju o izvedbi dogodka (Shone & Parry, 2010, str. 19). Pri izvedbi lahko omenim še **delovno intenzivnost**, ki se navezuje na ljudi, sodelujoče pri

izvedbi dogodka. Bolj kot je dogodek kompleksen in unikaten, več ljudi sodeluje in večja je delovna intenzivnost. Tovrstne dogodke je potrebno skrbno planirati in izbrati prave ljudi, ki jim zaupamo, pri velikih dogodkih pa je prisotnih vse več prostovoljnih delavcev (največ v športu), ki so ključnega pomena za dogodek.

1.2 Vrste dogodkov in njihov pomen

Zgodovinsko gledano so se družabni dogodki pojavili z željo druženja ljudi in proslavljanja določenih obredov različnih kultur. Praznujemo rojstva, obletnice, poroke, verske praznike, državne praznike, prirejamo igre, koncerte, konference, sejme, parade, karnevale itd. Vse to že od nekdaj počnemo zaradi druženja, preganjanja dolgčasa, prekinitve vsakdanjega delavnika ali poudarjanja nekaterih pomembnih aktivnosti oz. oseb (prihod novega opata v bližnji samostan ipd.) (Shone & Parry, 2010, str. 7–15). Po drugi svetovni vojni je kultura postajala vse bolj demokratična, odvijalo se je veliko več festivalov in dogodkov skupnosti, v letih po 1980 pa je tudi gospodarski sektor prepoznal ekonomično in promocijsko vrednost dogodkov. Od leta 1990 industrija dogodkov narašča v več sektorjih, najbolj občutno pri poslovnih dogodkih. Dogodki sedaj prinašajo znatne gospodarske koristi tudi na račun delovnih mest. Vsi dogodki prinašajo tako pozitivne kot negativne vplive, naloga organizatorja dogodka pa je, da slednje uravnavajo (dogodki niso ustvarjeni samo s strani ene osebe, uspeh je odvisen od celotnega vložka tima) (Bowdin, 2004, str. 24).

V mnogih pogledih sodobni dogodki niso tako drugačni od tistih izpred davnih časov, še posebej zato, ker še vedno prispevajo k pestrejšemu vsakdanjemu življenju. Spreminja se način prirejanja dogodkov, saj je teh vse več in so vse bolj pestri ter raznoliki. Prav tako imajo vedno večji pomen za lokalno skupnost, državo in svet. Posledično je vse več organizatorjev dogodkov, obstaja pa tudi smer študija, ki organizatorje izobrazi za tovrstno delo.

Na začetku so se dogodki organizirali in odvijali v krogu družine (rojstva, poroke) ter lokalne skupnosti (kmečki praznik, veselica ipd.), prerasli pa so na regijsko ali državno raven (OI v Grčiji, gladiatorske igre Rimljanov, kronanje kraljice Elizabete I. ipd.), ki je že predstavljala zelo kompleksne dogodke, zato je tudi njihova organizacija zahtevala vedno več denarja, ljudi in kakovosti. V moderni dobi so dogodki vedno pogostejši in imajo več funkcij. Prerasli so na svetovno raven, praznujemo in prirejamo jih vsi (praznovanje novega leta, krščanski prazniki, športna tekmovanja, koncerti ipd.), povečala se je tudi blaginja in življenjski standard, tehnologija ipd., zato so tudi dogodki med nami vedno bolj prisotni in nam omogočajo pestrejši vsakdanjik. Vedno več dogodkov organizirajo tudi velike korporacije z namenom promocije in drugačnega, bolj inovativnega pristopa do potencialnih kupcev, partnerjev ipd.

Na sliki 1 so prikazane vrste dogodkov, ki sem jih delno povzela po Getzu (2012, str. 40–41) in sama razdelila po področjih, ki jih bom obravnavala v magistrskem delu (šport, kultura, umetnost in zabava ter poslovni dogodki).

Moja opredelitev se nanaša na štiri različna področja, ki jih tuji avtorji povzemajo na različen način. Getz (2012, str. 41) navaja šest tipologij organiziranih dogodkov: **kulturna praznovanja** (festivali, komemoracije, dediščine, karnevali, verski obredi, romanja, parade), **poslovni in trgovinski dogodki** (sestanki, konvencije, sejmi, razstave, tržnice, poslovni dogodki, izobraževalni in znanstveni kongresi), **umetnost in zabava** (koncerti, šovi, gledališče, umetniške razstave, podelitev nagrad), **šport in rekreacija** (liga, prvenstvo, turnirji, zabavni dogodki, športni festivali), **politični in državni dogodki** (vrhunska srečanja, kraljevi spektakli, obiski zelo pomembnih oseb, vojaške proslave, politični kongresi) in **osebni dogodki** (družinski rituali, zabave, obletnice, srečanja, poroke). V magistrskem delu ne bom obravnavala političnih in državnih dogodkov ter osebnih dogodkov, kot jih opredeli Getz (2012, str. 41). Moja razvrstitev v štiri skupine je drugačna od tujih avtorjev ravno zaradi različnega pojmovanja različnih dogodkov pri nas in v tujini, čemur morda kljubuje širši vidik kulture. Predvsem gre za problem razvrščanja dogodkov na področji »kultura« in »umetnost in zabava«, saj lahko vsak dogodek razumemo kot kulturnega ali pa ga štejemo med umetnost in zabavo, odvisno seveda od namena dogodka, programa, gostov ipd. Na področje »kultura« sem umestila dogodke, ki imajo običajno v ozadju neko tradicijo naroda, kraja, nek globlji pomen za ljudi z zgodovinsko noto. Na področje »umetnost in zabava« sem umestila dogodke, ki bolj kot na kulturo spominjajo na druženje, prosti čas in zabavo. Odločila sem se, da področij ne bom združila. Moje mnenje je, da so predlagana področja in dogodki znotraj njih primerno razvrščeni, sicer pa razvrstitev dogodkov na posamezna področja ni pomembna za cilje mojega dela.

Slika 1: Vrste dogodkov po področjih, ki jih bom obravnavala

	• Svetovna tekmovanja • Prvenstva • Lige • Športni festivali • Zabavni dogodki (Igre brez meja) • Dirke
	• Gledališče • Razstave • Verski prazniki • Festivali (glasbeni, umetniški) • Romanja • Dogodki v mestih, državah (slovesnosti, prazniki)
	• Karnevali • Predstave • Podelitev nagrad • Koncerti • Šovi • Parade
	• Sestanki • Sejmi • Konference • Razstave • Kongresi • Izobraževanja • Okrogle mize • Srečanja

Vir: Prirejeno po D. Getz, *Event studies : theory, research and policy for planned events*, 2012, str. 41.

Funkcije organiziranih dogodkov so lahko različne, avtorji pa poudarjajo, da to niso oblike dogodkov, ampak posebnosti, ki jih opredeljujejo za določeno funkcijo. Getz (2012, str. 43–46) navaja funkcije, predstavljene v nadaljevanju.

1. **Hallmark dogodki** ali dogodki so simbolični in avtentični. O tovrstnih dogodkih govorimo, ko gre za privabljanje turistov na določene lokacije in ko dogodek povezujemo s to lokacijo in kulturo. Tako ima Rio de Janeiro Mardi Gras, slaven karneval, ki je vezan na to lokacijo in tradicijo mesta. Namen tovrstnih dogodkov je privabljanje turistov, pomembna pa je avtentičnost lokacije, na kateri se dogodek odvija. Tovrstne dogodke je potrebno skrbno planirati in izvesti, saj gre za večje tradicionalne dogodke, ki vsako leto privabijo več 1000 ljudi.

2. **Ikonični dogodki** so tisti, ki so najbolj znani na določeni lokaciji oz. so njihov simbol. Na tem mestu lahko spet omenim Mardi Gras, ki je največji dogodek v Riu de Janeiru oz. je mestni simbol. Za ikonične dogodke lahko rečemo tudi to, da imajo tako močan vpliv, da so lahko tudi na drugih lokacijah, vendar je njihov namen vsepovsod enak in simboličen. Tipičen ikonični dogodek je FIFA svetovni pokal v nogometu ali OI, ki jih ljudje obiščejo zaradi pomena in ne lokacije, kjer se odvijajo.

3. **Premierni ali prestižni dogodki** so specifični dogodki, kot je na primer svetovni pokal, najprestižnejši dogodek v nogometu. Vsi športi naj bi imeli svoje prestižne dogodke in lokacije (denimo tenis v Wimbledonu in Boston Marathon v Bostonu – slednji vsebuje elemente hallmark in ikoničnega dogodka).

4. **Mega dogodki** so največji dogodki na svetu, ki jih obišče več kot milijon ljudi. Mega dogodki dosegajo izjemno visoko raven turizma, medijske pozornosti, prestiža in ekonomskega vpliva na gostitelja, torej lokalno skupnost, državo, kraj ali organizacijo.

5. **Medijski dogodki** so ustvarjeni za doseganje globalne javnosti preko kanalov, kot sta televizija in internet. Dogodke, kot je deskanje na vodi, ali dogodke, ki zaradi lokacije nimajo pogojev, da bi sprejeli več obiskovalcev, do gledalcev prenesejo preko drugih kanalov. Vsak dogodek lahko »zapakiramo« za medije oz. vsak dogodek lahko postane medijski dogodek.

6. **Namenski dogodki** se izvedejo v primeru zbiranja denarja v humanitarne ali druge namene oz. v primeru socialnega marketinga. Vsak dogodek je lahko tovrstne narave, po večini pa gre za dogodke, kot so gala večerje, koncerti, zabavne oddaje, dobrodelna tekmovanja slavnih oseb in dražbe.

7. **Poslovni dogodki**, ki jih organizirajo podjetja, so lahko lansiranje novih izdelkov na trg, sestanki, svečane otvoritve novih poslovalnic in prisotnost na dogodkih za medijsko prepoznavnost (športnih in drugih). Poleg dogodkov znotraj organizacije so izredno pomembni tisti dogodki, na katerih izpostavimo svoje ime, znamko in izdelek, zato se velike korporacije pojavljajo na vseh plakatih, varnostnih ograjah na igriščih, na tekmah pa ponujajo svoje izdelke, reklame med prenosi po televiziji ipd. Veliko podjetij je tudi glavni sponzor dogodka v promocijske namene.

8. **Javni dogodki** so običajno »narejeni« v namen izpostavljanja politikov ali slavnih oseb. Predstavniki javnosti naj bi bili strokovnjaki na področju ustvarjanja dogodkov ali situacij, ki privabijo medije ali občinstvo, da ti postanejo »novica« (dogodki niso pristni in so običajno manipulativne narave).

9. **Posebni dogodki**, ki sem jih že opisala, vsebujejo elemente, kot so gostoljubnost, simboličnost, praznični duh in avtentičnost, namenjeni pa so doseganju več ciljev in so narejeni za različne deležnike in javnost.

10. **Interaktivni dogodki** so namenjeni boljši vpletenosti udeležencev v dogodek, večji poudarek pa je na sami izkušnji udeleženca in boljši predstavitvi dogodka (boljša tehnologija, oblikovanje ipd.)

11. **Dogodki za udeležence** so tisti dogodki, ki potrebujejo udeležence za izvedbo, torej slednji niso le gledalci. Plesnih festivalov ne moremo izvesti brez plesalcev, konvencij in sestankov ni brez delegatov, maratona pa ni brez tekačev ipd. Tovrstni dogodki zagotavljajo izkušnjo za udeležence, saj so namenjeni prav njim.

Opredelila bom tudi dogodke znotraj obravnavanih področij za boljši vpogled v njihovo organizacijo in sam namen.

1. Športni dogodki

Testiranje športne hrabrosti s tekmovanji je eno izmed najstarejših in najtrajnejših človeških aktivnosti z bogato tradicijo vse tja od grških olimpijskih iger in še dlje. Športni dogodki so igre ali srečanja med klubi in reprezentancami, ki so namenjeni tekmovanju in kjer prevladuje športna aktivnost. Športni dogodki so zelo pomembni in hitro rastejo v industriji dogodkov.

Poznamo več oblik športnih dogodkov: profesionalni ali amaterski, notranji ali zunanji (potreba po posebnih krajih in lokacijah za izvedbo dogodka), vnaprej redno planirani (liga prvakov, svetovna prvenstva, končnice, dirke, turnirji) ali enkratni (orientirani na gledalce in medije – prijateljske tekme, pripravljalne tekme (povabljeni klubi)), lokalni, regionalni, nacionalni ali internacionalni po obsegu, za udeležence, gledalce ali oboje, športni festivali (poudarek na predstavitvi športa, največkrat mladim), dogodek z enim športom (Wimbledon – tenis) ali več športi (OI, Master Games, paraolimpijske igre ipd.) (Getz, 2012, str. 65).

Mnogi avtorji trdijo, da imajo športni dogodki in posebni dogodki skupen jezik, vključno z usmerjenostjo na storitev, vključenostjo praznovanja in medijsko pokritostjo, podobnosti pa so tudi v sami organizaciji in izvedbi dogodka. Supovitz (2005) meni, da so pri športnih dogodkih zelo pomembni odnos s partnerji, gostoljubnost, sponzorji in medijska pokritost, vendar je nekaj najlepšega videti ogromno število prostovoljcev, ki želijo delati na dogodku in imajo strast do športa. Prostovoljci so tisti, ki držijo dogodek skupaj, povezujejo ljudi, dihaajo z njimi, kar pa čutijo tudi navijači, gledalci in tekmovalci. Nasploh so največji dogodki na svetu športne narave, saj privabijo več milijonov ljudi, največ pa jih spremljamo tudi preko televizije ali interneta. Tovrstne dogodke moramo skrbno planirati več let, dobro moramo pripraviti dvorane, stadione, centre za športnike, zagotoviti moramo določeno število prenočišč, prilagoditi logistične procese, javne prevoze, sestaviti terminski plan dogodka, zaposliti ljudi za vsa potrebna področja, ki jih moramo pokrivati, in še in še – predvsem moramo za vse to imeti sredstva (za dogodke so najpomembnejši sponzorji!). V ozadju športnih dogodkov je ogromno dejavnikov, ki vplivajo na njihovo izvedbo in razsežnost organizacije na mednarodnih ravneh.

2. Kulturni dogodki

Kulturni dogodki so prav tako lahko zelo veliki po obsegu in pomembni, predvsem pa so vezani na določene kraje, saj so ti del njihove tradicije. Kulturni dogodki so vezani tudi na turizem v kraju in privabljajo mnoge turiste z vsega sveta (npr. Phantom of the Opera ali Sound of music poganjata turizem v zahodnem Londonu). Vrste kulturnih dogodkov sem opredelila na sliki 1 – med njimi so gledališče, verski prazniki, festivali, slovesnosti, romanja, razstave, ipd.

Kulturne slovesnosti so veseli, srečni dogodki, praznovanja, ki jih prirejamo v znak spoštovanja, spomina, poklona in tradicije, kot so npr. zahvalni dan, praznik dela, dan državnosti ipd. Gre za mednarodno priznane praznike ali za državne praznike, ki so določeni z datumom, na ta dan pa vsako leto prirejajo proslave, slovesnosti in komemoracije v spomin na tradicionalen način po celem svetu ali v državi. Običajno so to dela prosti dnevi in se ljudje s svojo tradicijo pripravijo ter proslavijo te praznike.

Festivali so tematsko obarvana javna praznovanja. Festival pomeni redno, ponavljajočo socialno priložnost, za katero obstaja mnogo oblik in vrst usklajenih dogodkov, posredno ali neposredno. V različnih merah sodelujejo vsi člani skupnosti, ki so povezani preko etnične, jezikovne, verske ali zgodovinske vezi in skupaj delijo pogled na svet. Obe funkciji festivalov, družbena in simbolična, sta tesno povezani z vrsto vidnih vrednot, ki jih skupnost prepozna kot bistvene glede na svojo ideologijo, pogled na svet, družbeno identiteto in zgodovinsko kontinuiteto, pa tudi kot pomembne za fizično preživetje, ki je tisto, kar festivali dejansko praznujejo (Getz, 2012, str. 51).

Festivale naprej delimo na pop glasbene festivale (ang. *Ultra music festival* - UMF), karnevale (zabava v kostumih, sprehodi po ulicah, poživitev duha in oživitve starih običajev, kot je denimo beneški karneval), spominske festivale (posvečeni komu ali čemu – npr. Canada day), parade in procesije (nastopi na ulicah, v spomin ali opomin na določene dogodke, stvari in ljudi – primer je parada ponosa) ter verske dogodke (romanje, sveti rituali znotraj vere – primer je božič v krščanstvu, romanje v Medžugorje ipd.).

3. Umetnost in zabava

Karnevale, predstave, koncerte, podelitve nagrad, šove in parade sem uvrstila v kategorijo umetnosti in zabave. Vse dogodke lahko označim kot zabavne dogodke, saj so vsi namenjeni ljudem, da se sprostijo in zabavajo, da se »odklopijo« od vsakdanjega življenja (tudi športni dogodki imajo zabavni spremljevalni program ipd.). Uprizoritvena umetnost, kot jo opredeljuje Getz (2012, str. 59), naj bi predstavljala vse dogodke, ki so povezani z nastopi posameznikov ali skupin, vsi ti dogodki pa naj bi bili po definiciji planirani vnaprej. Ljudje, ki so povezani z nastopanjem in umetnostjo, so glasbeniki, pevci, plesalci, igralci ali občinstvo. Med visoko umetnost štejemo simfonijo, balet, opero, tradicionalno gledališče, med moderno pa glasbene koncerte (jazz, pop, rock, hip-hop, elektronska glasba itd.) in ples (moderni, jazz, breakdance itd.). Med alternativno umetnost uvrščamo ulično umetnost, iluzijo, čarovnijo ipd. Med tovrstne nastope ali dogodke lahko štejemo tudi modne revije, ki pa so tudi del vizualne

umetnosti. Za tovrstne uprizoritvene dogodke velja, da na njih nastopajo profesionalni ali amaterski umetniki. Lahko so tekmovalnega ali veselega, zabavnega značaja, lahko imajo en žanr ali več žanrov (jazz koncert ali več tipov glasbe na enem koncertu), so eno- ali večkulturni, plačani ali prostovoljni nastopi, časovno vnaprej določeni, periodični ali enkratni, začasni ali trajni. V to kategorijo spadata tudi literatura (poezija, dramaturgija ipd.) in vizualna umetnost (risanje, skulpture, ročno delo), ki ju običajno izražamo ali prikazujemo na enkratnih dogodkih, kot so razstave, šovi, literarni festivali, večeri, revije ipd.

Vse pogosteje se srečujemo s posebnimi dogodki, kot so t. i. *flash mob* (skupina ljudi, ki na javnem mestu izvedejo nenavadno akcijo – vsi odprejo dežnike, se uležejo na tla, glasno ploskajo, otrpnejo za minuto ipd.), *guerrilla gig* (nenapovedan in neorganiziran koncert na javnem mestu, običajno rock ali punk zvrsti, na katerem glasbeniki pridobijo naziv guerrilla rokerji), *pillow fight day* (na določen dan se po vsem svetu na javnih mestih zberejo skupine ljudi in se pretepajo z blazinami) in Santacon (enkrat letno se brez razloga na določen dan ljudje oblečejo v Božička).

4. Poslovni dogodki

Med poslovne dogodke uvrščamo sestanke, konference, sejme, razstave, kongrese, izobraževanja, okrogle mize in srečanja. Namen poslovnih dogodkov sta promocija in trženje ali pa kar direktna prodaja izdelkov in storitev. S poslovnimi dogodki podjetja stopijo v stik z javnostjo, z osebno komunikacijo pa poskušajo ugotoviti potrebe kupcev in njihove navade. Na dogodkih se kupci oz. stranke spoznajo s podjetjem, ki jih nagovarja. Podjetja, ki organizirajo veliko dogodkov, običajno najamejo ali zaposlijo organizatorja dogodkov zaradi boljše kakovosti storitve, raznolikega programa in profesionalnega pristopa.

Tržnice, sejmi in razstave temeljijo na promociji in prodaji. Svetovni sejmi predstavljajo promocijo držav in spodbujanje mednarodne trgovine ter turizma. Sestanki in konvencije so namenjeni zadevam združenj in korporacij ter lahko vključujejo tudi učenje, moralo in politiko. Individualna podjetja lahko prirejajo dogodke ali pa so sponzorji več vrst dogodkov za notranji namen (treningi, t. i. teambuildingi) ali navzven orientiranih dogodkov (velika odprtja, razstave, prodaja na festivalih). Veliko poslovnih dogodkov je povezanih s hoteli, z resorti, s kongresnimi in z razstavnimi centri ter so izredno pomembni elementi v turizmu in gostinstvu.

Sestanki in konvencije so dogodki, namenjeni poslovnemu svetu. So vse pogostejši, saj se je trgovina močno razširila. Posledično se je povečalo sodelovanje med podjetji v isti panogi oz. so nastale nove povezave v namen diverzifikacije, prav tako pa so nastala različna svetovna združenja. Konference so enkraten dogodek, njihova tema pa se lahko vsako leto ali obdobje spreminja. Običajno so namenjene strokovnjakom in akademikom, ki se zberejo za obravnavanje vnaprej določene teme oz. gre za obravnavo področja študije. Konference so lahko tradicionalne ali pa ne. Konvencije so veliki zbori ljudi iz različnih združenj, političnih strank, klubov ali verskih skupin oz. gre za mednarodno srečanje.

Razstave v primeru poslovnih dogodkov pomenijo, da kupci pridejo do prodajalca. Poznamo razstave za končne kupce (ang. *Business to consumer* – B2C) ali pa gre za medorganizacijsko trženje (ang. *Business to business* – B2B). Za končne kupce je razstava odprta in dostopna za vse, običajno z vstopnino. Priljubljeni so avtomobilski šovi, potovanje in rekreacija, razstave živali, elektronike, vrtnarstva, umetnosti in obrti ter drugi hobiji. Organizatorji – podjetja – razstave običajno selijo z lokacije na lokacijo, tako da so v enem letu prisotni po vseh krajih ali državah. Na razstavah proizvajalci preizkušajo izdelke ali storitve, prodajalci skušajo to prodati, kupci pa iščejo ideje, potrebe in zabavo. Nasprotno so razstave na medorganizacijskem trgu zaprte za javnost in so namenjene le povabljenim. Temeljijo na potrebah za specifične posle ali članstva znotraj združenja. Proizvajalci in dobavitelji razstavljajo svoje izdelke ali zastopajo svoje storitve in jih poskušajo prodati oz. jih predstaviti potencialnim kupcem. Bistven je osebni kontakt z dobaviteljem oz. s potencialnim partnerjem, pomembno pa je tudi zbiranje informacij o izdelkih ali storitvah. Razstave oz. šovi so značilni za vso industrijo, znanost, strojništvo ali zdravstvo. Veliko razstav vključuje izobraževalne predstavitve in seminarje, vseeno pa naj bi se udeleženci poleg učenja in iskanja informacij tudi zabavali. Dogodki so običajno mednarodni in velikih razsežnosti, zato se nahajajo v bližini velikih letališč in v velikih razstavnih halah. Razstave imajo sezonski ritem – decembra, oktobra in marca naj ne bi bilo razstav, prav tako ne v poletnih mesecih, torej julija in avgusta.

Beseda sejem naj bi bila sinonim za festival. Po strukturi so sejmi podobni razstavam, po definiciji pa so to srečanja, ki potekajo na določen dan in na določenem kraju za namen prodaje in nabave dobrin. Sejmi so namenjeni obveščanju ljudi o novih izdelkih, cenah, poslovnih priložnostih ipd. Sejmi so namenjeni tudi dobrodelnim akcijam in vsebujejo zabavne elemente ter možnost nakupa določenih izdelkov (bazar). Sejmi so razstave, vendar je pomembnejši komercialni namen kot komunikacija in pridobivanje bodočih strank. Na sejmihih se sklepajo konkretni posli. Včasih so sejmi služili spoznavanju ljudi, verskim praznovanjem, danes pa so bolj kot javnim praznovanjem namenjeni večji produktivnosti in poslovanju. Svetovni sejmi so namenjeni izobraževanju in tehnološkim novostim, tekmovanje za gostiteljstvo pa je običajno borbeno, saj imajo s tem mesta priložnost privabiti turiste, pridobiti pozornost in prepoznavnost ter izboljšati infrastrukturo in ureditev mesta (s pridobljenimi sredstvi za organizacijo sejma) ipd.

Poleg omenjenih vrst dogodkov imamo še izobraževalne in znanstvene dogodke ter osebne dogodke. Med dogodke, ki so lahko do neke mere spontani in natančno organizirani, štejemo tudi proteste, stavke, demonstracije in izgrede.

V sami pripravi dispozicije magistrskega dela sem predvidevala štiri področja obravnave, ki se razlikujejo od opisa v magistrskem delu. Ugotovila sem namreč, da se področje turizma nanaša prav na vse štiri kategorije in ga ni smiselno izpostaviti. Vsi dogodki so povezani s turizmom (orientirani na turizem) in so pomembni pri odločitvah turistov, ali bodo obiskali določen kraj ali ne. Običajno se za potovanja in raziskovanja krajev odločamo tudi z vidika dogajanja oz. kulturnega utripa kraja. Tako nas lahko za obisk

nekega kraja prepriča določen dogodek, ki se bo tam odvijal ali pa je le značilen za določen kraj. Če obiščemo določeno mesto, poleg znamenitosti velikokrat obiščemo še kakšen dogodek. Tako se tudi turisti odpravijo na nogometno tekmo – čeprav ne poznajo ekip, lahko vseeno želijo doživeti to izkušnjo. Turiste privabljajo lokalni prazniki, slovesnosti, kulinarika, znamenitosti, običaji ipd. Skupnosti in država veliko vlagajo v turizem ter z določenimi dogodki privabljajo turiste. V lanskem letu (2013) smo gostili evropsko prvenstvo v košarki, ki pa ni bilo edini dogodek – turistom smo ponudili veliko možnosti za spoznavanje krajev, kulture, kulinarike in običajev. Dogodki so med seboj zelo raznoliki, vendar imajo skoraj vsi podoben namen in se odvijajo zaradi ljudi ter pestrejšega načina življenja. Dogodki se med seboj lahko prepletajo in vsebujejo več elementov (športni dogodki npr. vključujejo kulturo, turizem, poslovne priložnosti in povezave ipd.).

1.3 Proces organiziranja dogodkov

Dogodek se pojavi z idejo, da se izvede projekt, ki ga bodo vodili in izvedli ljudje za širšo javnost z namenom zabave, promocije ali tradicije (pojavi se potreba po zbiranju denarja za družino, posameznika – naredimo dobrodelni koncert; radi bi privabili turiste v sezoni naših izdelkov – naredimo slovenski festival vina ipd.). Ker so dogodki nevsakdanji, so toliko bolj kompleksni in vsak zase enkratni, zato je tudi organizacija vsakega dogodka posebna.

Nekateri tradicionalni dogodki lahko prerastejo iz amatersko organiziranih v profesionalno organizirane, za kar so potrebni čas, denar in seveda usposobljeni ljudje. Veliko organizatorjev vsako leto izboljšuje dogodke in spreminja svoje pristope, da bi bili ti še boljši od preteklih oz. jih nadgrajuje in skuša popestriti samo dogajanje. Za to odločitvijo stojijo boljša in izkušenejša ekipa, potreba po vse boljših dogodkih (vedno večja pričakovanja ljudi), pestrejšem dogajanju in ponudbi ter vse boljša in dostopnejša tehnologija. Organizacija je pri vseh dogodkih običajno enaka oz. gre po podobnih korakih, le da je odvisna od velikosti dogodka. Dejstvo je, da celodnevni sestanek za dobavitelje organiziramo hitreje, ceneje in z manjšim številom ljudi kot npr. OI, ki jih pripravljamo štiri leta, z ogromnim proračunom in velikim organizacijskim timom s pomočjo prostovoljcev in drugih.

Slika 2: Procesne faze pri organiziranju dogodkov



Vir: A. Shone & B. Parry, *Successful Event Management: A Practical Handbook*, 2010, str. 92.

Shone & Parry (2010, str. 92) navajata, da procesne faze pri organizaciji dogodkov zajemajo naslednja področja in naloge (slika 2):

- **opredelitev ciljev:** kaj hočemo, ideje in predlogi, preverjanje idej, kriteriji za preverjanje, cilji in nameni dogodka;
- **osnutek plana:** tržna raziskava, konkurenca, tveganja, tradicija, podobnosti med dogodki, deležniki, zbiranje informacij, datum, stroški in prihodki, osebje, prizorišče;
- **sistematično in podrobno planiranje:** finančni plan – proračun, sponzorstva, investicije, denarni tok, prihodki, zaračunavanja; operativni plan – operativna sredstva, ljudje, tim, lokacija, kraj, logistika, oprema, urnik dogajanja, zdravje, varnost in zaščita; trženjski plan – raziskava, promocijske aktivnosti, promocija in stiki z javnostmi;
- **razprava o planu in nadaljevanje organizacije ter priprave dogodka:** razvojna dejavnost, priprava in določitev rokov;
- **izvajanje dogodka:** zagon, delovanje, kontrola in akcija;
- **zaključevanje in predaja rezultatov:** zaključek in ocena dogodka, povratne informacije, dokumentacija ali arhiv ter predaja naročniku.

1.3.1 Opredelitev ciljev

V prvi fazi najprej opredelimo ideje, cilje in izvedljivost dogodka. Pomembno je, da vemo, kdo so ljudje, ki bodo delali na projektu, koliko denarja bomo potrebovali in kdo bo dogodek plačal (podjetje, sponzorji, občina, evropska sredstva). Čas, denar, ljudje in napor so najpomembnejša sredstva za izvedbo dogodka (Shone & Parry, 2010, str. 71). Preden opredelimo prvo fazo procesa, je pomembno poudariti, da podjetja, ki organizirajo dogodke po naročilu, ne izvedejo te faze – slednji se običajno posveti naročnik, ki v fazi, poleg oblikovanja ideje in koncepta, izbere primerne partnerja, izvajalca dogodka, in določi proračun dogodka. Če se podjetje, društvo in ostale neprofitne organizacije same lotijo organizacije dogodka (so naročniki oz. pobudniki), morajo vključiti tudi fazo opredelitve ciljev, saj se v njej določijo glavni elementi dogodka.

Najprej je potrebno določiti, katere vrste dogodka prirejamo, torej ali gre za osebni dogodek, dogodek za prosti čas, kulturni, športni dogodek ipd. Dogodke lahko prirejajo prostovoljni delavci (gasilci, športniki, člani društva ipd.) ali profesionalni organizatorji dogodkov (oddelek znotraj podjetja (ang. *Public relations* - PR), podjetja, ki se ukvarjajo zgolj z organizacijo dogodkov, javni zavodi ipd.). Dogodki so lahko majhni po obsegu in jih organizira en človek z malo pomoči in spodbude, lahko pa so zelo obširni in zahtevajo veliko ekipo, ki je polna navdušenja in motivacije. Bowdin (2004) trdi, da brez motivirane, trenirane, navdušene in pripravljene delovne sile noben dogodek ne more doseči želenih ciljev.

V fazi opredelimo tudi namen dogodka, kateri so cilji, kaj bomo dosegli in komu so namenjeni (npr. nameni konferenc so pripeljati veliko število ljudi na eno mesto za izmenjavo informacij in idej, lansiranje novih izdelkov, prodajna prepoznavnost, priložnost pripeljati

prodajalce, dobavitelje, stranke in distributerje skupaj). Ciljev ne smemo imeti preveč (avtorji priporočajo največ šest ciljev) – priporočljivo je imeti enega ali dva, na katera se tekom organizacije osredotočamo. Pomembno je tudi to, da vsi člani tima sledijo enakim ciljem. Dogodek mora imeti neko vrednost in dobre namene ter s tem privabiti ljudi, da se ga udeležijo, tam ostanejo in se družijo z ostalimi. Z dogodkom ne smemo zapravljati denarja zaradi slabe promocije ali prekrivanja napak podjetij (Allen, 2000).

1.3.2 Osnutek plana

Osnutek plana je najpomembnejši z vidika planiranja, saj se v tej fazi bolje pripravimo, če smo že v osnutku dorekli ključne elemente, ki so pomembni za dogodek. Osnutek plana mora vključevati začetne ideje, misli in koncepte, zajemati pa mora odgovore na šest ključnih vprašanj, predstavljenih v nadaljevanju (Shone & Parry, 2010, str. 91).

1. Zakaj izvajamo dogodek?
2. Kdo bo vključen v organizacijo in izvedbo dogodka?
3. Kje se bo dogodek odvijal in kakšne informacije in raziskave potrebujemo za sprejemanje ključnih odločitev?
4. Kako bomo izvedli dogodek?
5. Kje bomo izvedli dogodek? (osrednja lokacija in ostale lokacije, ki jih potrebujemo za izvajanje dogodka)
6. Kdaj se bo dogodek izvedel? (datum in pričakovan časovni plan)

Ko odgovorimo na vprašanja, je dobro že na začetku preveriti ideje, kasneje pa se v fazi planiranja dokončno oblikujejo oz. se na teh idejah gradijo temelji za dogodek. Pomembna je tudi časovna komponenta, ki jo oblikujemo v osnutku plana – s tem preverimo dosegljivost cilja v določenem času. V tej fazi je pomembna aktivnost zbiranja informacij o vsem, kar nas pri organizaciji dogodka zanima. Sama tržna raziskava nam lahko poda veliko informacij o naši ciljni javnosti, njihovih željah, pove pa nam tudi, kateri dogodki že obstajajo na trgu, katere so podobnosti, kakšen je vpliv tradicije dogodka na ciljno javnost ipd.

Po določitvi vrste in ideje za dogodek se v sklopu plana ustvari neformalni organizacijski odbor, ki določi, kdo bo v ožjem organizacijskem timu (odloča se tudi o pomoči strokovnjakov in o vseh deležnikih dogodka). Ustvari se tudi **formalni organizacijski odbor**, ki postane formalna ekipa za organizacijo dogodka. V ožji odbor avtorji predlagajo umestitev šestih ključnih ljudi (za mega dogodke več kot 12 in okoli 25–30 takšnih odborov za OI) za organizacijo dogodka (predsednik, dva delovna pomočnika, en finančni svetovalec, en strokovnjak za trženje in en strokovnjak za zdravstvene, varnostne in ostale zakonitosti; Bowdin (2004) ožji tim opredeli nekoliko drugače: direktor dogodka, trženjski manager, programsko-kulturni manager, manager za hrano in pijačo, računovodja in poslovni manager). Pri izbiri ključnih ljudi so pomembna naslednja vprašanja: koliko časa bo organizacija dogodka vzela vsakemu posamezniku in ali so posamezniki sposobni porazdeliti svoj delovni čas za kakovostno delo na projektu; kakšne so njihove pretekle izkušnje s podobnimi projekti;

ali imajo reference in priporočila; ali so sposobni delati v timu; kakšen odnos imajo do drugih ljudi (odprti, komunikativni, sodelujejo z ljudmi, se posvetujejo, so povezovalci ipd.); ali imajo organizacijske veščine in kakšne (Shone & Parry, 2010, str. 73). Ožji člani tima morajo biti strokovnjaki z različnih področij in so ciljno usmerjeni v rezultate, za dosego teh pa morajo učinkovito sodelovati in motivirati ostale člane projektnega tima.

Ko določimo glavne snovalce dogodka, se vprašamo, kako bomo pridobili denar in koliko denarja lahko porabimo. Pripravimo predhodni seznam vseh stroškov in se na podlagi ocene odločimo, katere stvari bomo vključili v pripravo dogodka in katere lahko izključimo (podroben seznam stvari, kot so vabila, namestitve, pogostitve, prevoz, pijača, oder, ozvočenje, govorniki, dekoracija, darila itd.). Stroške je potrebno dobro oceniti že na začetku, saj se odgovorni odločijo in dajo zeleno luč projektu na podlagi te informacije (Allen, 2000, str. 6). Za večje dogodke vedno pripravimo analizo stroškov in koristi, izračunamo pa kazalce *ROI* (ang. *Return on investment*) (ali se nam splača vložiti denar) in *ROA* (ang. *Return on assets*) (kolikšna je donosnost sredstev).

Izvedljivost dogodka preverjamo z iskanjem in s testiranjem ideje. Veliko dogodkov se razvije iz spontane ideje ali viharjenja možganov, tj. metode za zbiranje naključnih idej (Shone & Parry, 2010, str. 77). Te ideje je potrebno testirati oz. pregledati, če so ustrezne in uporabne. Ideje ustvarjamo procesno: najprej opredelimo idejo, določimo naravo dogodka, namen dogodka, kako naj deluje, kakšne koristi imajo udeleženci od dogodka in kakšen je koncept. Nato slednjega testiramo: veliko konceptov ali idej preverimo preko trženjskega preverjanja, preverimo pa tudi vse možnosti poteka delovanja in naredimo finančni pregled, nato pa izberemo najprimernejši koncept (Shone & Parry, 2010, str. 79). Kot sem omenila, testiranje delimo na trženjsko preverjanje (ciljna javnost, njihove značilnosti, potrebe, navade, želje – s tem preverimo, ali je dogodek sploh primeren za našo ciljno skupino), pregled možnosti poteka delovanja (kdo bo delal na dogodku (profesionalci, amaterji ali prostovoljci), katera sredstva in koliko jih potrebujemo, katera lokacija ali kraj sta primerna za dogodek, kolikšne so njegove kapacitete, datum dogodka, časovnica dogodka, katero tehnologijo bomo uporabili, druga oprema, tveganja, zakonitosti, birokracija, licence, dovoljenja, zavarovanja itd.) in finančni pregled (pregled vsaj treh vrst dogodkov, njihov proračun, stroškovna analiza, zaslužek (za naslednje leto), možnost pridobivanja sredstev ipd.) (Shone & Parry, 2010, str. 86).

1.3.3 Sistematično in podrobno planiranje

Planiranje igra ključno vlogo pri organizaciji in managementu vsakega dogodka. Najpomembnejši za začetek planiranja so določeni cilji, na njih pa temeljijo vse aktivnosti, ki jih pripravimo za izvedbo dogodka. Pri pripravi moramo vložiti veliko napora, saj so dogodki enkratni, se ne ponavljajo in morajo zato biti posebni, drugačni, konkurenčni ostalim. Pri pripravi si pomagamo z že okvirnim osnutkom plana, ki mora vključevati začetne ideje, misli in koncepte.

Plan vsebuje vnaprej določene aktivnosti, ki se izvedejo za dosego cilja. Planiranje mora biti sistematično in podrobno v smislu podrobnega planiranja datuma izvedbe, preverjanja ostalih dogodkov, prostih terminov, želj udeležencev in gostov, preverjanja lokacije, rezervacije terminov, dvoran ipd. Če je denimo v soboto finale svetovnega prvenstva v nogometu, takrat ni smiselno prirediti premiere najnovejšega filma o Jamesu Bondu – učinek oz. namen dogodka ne bo dosežen, saj bomo v promocijo filma vložili veliko denarja, mediji in svet pa bodo spremljali druge pomembne dogodke. Organizatorji večjih dogodkov bodo potrebovali informacije o povpraševanju po dogodkih, dostopnosti tehnologije, opremi in dobaviteljih, financiranju in sponzoriranju, organizaciji, razpoložljivosti kadrov, lokalnih, kulturnih in družbenih interesih, običajih, tradiciji, časovnem okviru in planiranju.

V fazi planiranja se največkrat uporabljajo tehnike, predstavljene v nadaljevanju (Shone & Parry, 2010, str. 188, 189).

- Členitev dela in izdelava seznama aktivnosti (v nadaljevanju WBS): dogodek razčlenimo od vrha proti dnu, po korakih, v globino gremo tako daleč, da to delo opravlja le še ena ali nekaj oseb. Aktivnosti, ki jih planiramo, morajo biti sistematično obravnavane, smiselno umeščene na časovnico projekta, dodeljene določenim ljudem (da ti niso preobremenjeni), vprašati pa se moramo zakaj, kdaj, kako in kdo bo delal na njih.
- Prepoznavanje kritičnih aktivnosti (metoda kritične poti) in zunanjih vplivov, ki ne pomagajo samo za osredotočanje pozornosti na dela znotraj dogodka, ki so določena za neko aktivnost, ampak zagotavlja okvirne časovne roke dokončanja, spremljanje stanja in napredka priprave dogodka. Kritična aktivnost se mora končati pred začetkom aktivnosti, ki ji sledi, in sicer zaradi nemotene izvedbe ostalih aktivnosti oz. celotnega projekta. Pri dogodkih je ogromno zunanjih vplivov, saj veliko aktivnosti izvajajo zunanji izvajalci, ki jih moramo skrbno vključiti v časovni plan aktivnosti in jih nadzorovati. Večji kot je vpliv zunanjih izvajalcev na dogodek, večje je tveganje, da bo na projektu šlo nekaj narobe.
- Terminski plan grafično prikažemo v gantogramu. Gantogram je eno najpomembnejših orodij pri managementu projektov in dogodkov. Gantogram grafično prikazuje časovni razpored in trajanje posameznih aktivnosti, ki so nanizane ena pod drugo (Stare, 2011, str. 116). Gantogram nudi več načinov prikaza podatkov, predvsem pa je pomembno, da so vidne aktivnosti in njihove lastnosti (stanje na dan, začetek, konec), ljudje, ki izvajajo določeno aktivnost, njihova obremenjenost, problemi pri aktivnostih, kritične aktivnosti ipd.

Zelo pomembni pri planiranju dogodka sta izbira lokacije in določitev datuma izvedbe. Dogodek ima fiksno, končen datum, torej ga moramo na ta dan izpeljati (zaradi višje sile so sicer dogodki kdaj prestavljeni – običajno so to lokalni dogodki, za ostale, večje dogodke, pa moramo vedno imeti dodaten plan, npr. v primeru slabega vremena, če to lahko vpliva na dogodek), njegova časovnica pa je prilagodljiva (vedno je potrebno imeti nekaj časovne rezerve za dodatne aktivnosti, ki se pojavijo (tveganja) ali jih nismo planirali – odpoved glasbene skupine in iskanje nove ipd.).

Aktivnosti, ki jih običajno opredelimo pri planiranju dogodkov, so **priprava lokacije, kraj dogajanja** (pogodbe, rezervacije, najem prostora, gradnja, VIP prostori, oprema v prostoru, tehnika, akustika, okrasitev, pomožne kapacitete, parkirna mesta, varnostniki, zdravniki, policija, čiščenje prostora ipd. – prej planiramo, kdaj in kdo bo to izvedel, fizično pa se to dogaja največ teden dni pred dogodkom (tudi za velike, za mega dogodke pa tudi več let – OI – izgradnja dvoran, hotelov, olimpijske vasi ipd.)), **priprava programa** (časovnica dogodka, nastopajoči gostje, moderatorji, spremljevalni program, pogajanja, urejanje prenočišč in prehrane, pogodbe, potrebna oprema ali pripomočki za izvedbo programa ...), **komunikacija z udeleženci** (vabila, reklame, jumbo plakati, radio in televizija, promocijski material, promocijske akcije, tiskani medij, direktni kontakti, nagradne igre, marketinški akcijski plan ...), **iskanje sponzorjev in partnerjev** (na lokalni ravni (občine, podjetja), državni, evropski in svetovni ravni), **logistika** (potek logističnega procesa na dan izvedbe dogodka – dostava, kuhanje, gretje hrane, strežba, pijača ipd., spremenjeni vozni redi, zapore cest, dodatni termini transferjev, organiziranje parkirišč ipd.), **catering** (izbira partnerja, izbor menijev, način postrežbe, potrebe postrežbe, ura strežbe, najem dodatnih natakarjev, pomočnikov, najem miz, stolov ipd.) (Shone & Parry, 2010, str. 129–149).

Za izvedbo vseh aktivnosti potrebujemo natančno finančno planiranje, ki je odvisno od velikosti dogodka oz. od pričakovanega števila udeležencev. Za določanje cen vstopnic ali kotizacij je potrebna dobra preučitev podobnih dogodkov, vedno pa si z vstopnicami pokrivamo stroške in jih pod to ceno ne smemo oblikovati. Tudi dodaten zaslužek je dobrodošel. Pri organizaciji dogodkov se lahko pojavijo skriti stroški in velikokrat obstaja tveganje, da bo do njih prišlo. Stroškovno tveganje je povezano s (Bowdin, 2004): sistemom celovitega obvladovanja kakovosti in standardov, stroški, vloženi za dogodek, ter z učinkovitim časovnim planiranjem in voznim redom dogodka (Shone & Parry, 2010, str. 100). Nepravilna ali neupravičena poraba stroškov (prevelika ali premajhna) lahko negativno vpliva na ugled podjetja, ki dogodek organizira. Če pri nekaterih aktivnostih neupravičeno varčujemo in je zaradi tega kakovost dogodka slabša, so udeleženci in gostje razočarani (za vloženi denar niso dobili tega, kar so želeli oz. pričakovali), razočarani so naročnik, partner, sponzor, dogodek pa lahko vpliva tudi na lokalno skupnost, ugled kraja, države ipd. Dogodka ne smemo planirati v času drugega pomembnega ali podobnega dogodka, ki ima morda enako ciljno javnost, saj se ljudje ne bodo mogli udeležiti obeh in bosta oba dogodka imela izpad prihodka od prodanih kart ter ostalih prihodkov. Previdni moramo biti tudi pri ostalih malenkostih, ki lahko povzročijo izpad prihodka ali celo izgubo. Običajno se udeležencem bolj zameri lokacija in gostje na koncertu kot pa sam organizator, odvisno seveda od tega, kdo se na dogodku izpostavi. Tako je pomembno, da veliko pozornosti namenimo storitvam, ki so ustvarjene ali postavljene za dogodek in ne varčujemo pri osnovnih potrebah udeležencev – povrniti jim moramo investicijo oz. upravičiti nakup vstopnic.

Ko ustvarjamo proračun v fazi snovanja plana, običajno ne upoštevamo vseh stroškov oz. pripravimo grobo oceno. V fazi sistematičnega in podrobnega planiranja se proračun natančno definira, kljub temu, da so plačniki, sponzorji in donatorji že znani. Prepoznati moramo vse

možne prihodke in odhodke za natančno oceno proračuna. Za večje dogodke moramo uporabiti finančne metode in tehnike, kot sta denimo analiza stroškov in koristi ter vrednotenje multiplikatorja dodane vrednosti turizma v določenem kraju za celoten dogodek. Dogodek ima vrsto aktivnosti, ki potrebujejo proračun za izvedbo, zato moramo pravično in v skladu s potrebami razdeliti denar med aktivnosti, pri tem pa upoštevati delo organizatorjev in ostalih ter skrite stroške. Pomembno je, da imamo pozitiven denarni tok skozi celoten življenjski cikel dogodka. Na začetku v dogodek investiramo lastna sredstva (lahko so tudi sponzorska sredstva, donatorska sredstva, sredstva, pridobljena s strani lokalnih in evropskih skupnosti, raznih združenj, komitejev, zvez ipd.), torej v času, ko snujemo, definiramo in planiramo dogodek. Sredstva porabljamo, ko se začne prodaja vstopnic (tudi predprodaja v času našega planiranja), saj takrat začnejo naraščati. Naraščajo vse do dogodka – ko tega zaključimo, ugotovimo višino dobička ali izgube (Shone & Parry, 2010, str. 107). Organizatorji dogodkov ogromno časa namenijo pridobivanju zadostnih sredstev in pogajanju z naročnikom in s partnerji.

Vsak dogodek potrebuje marketinški plan. Aktivnosti v sklopu marketinškega plana so **tržna raziskava** (kdo je naš potencialni kupec/gost, kaj bodo plačali, kateri so njihovi interesi, kako bodo prišli do nas, izvedeli za nas ipd.), **marketing znotraj organizacije** za interne dogodke (za vse udeležence in sodelujoče pri dogodku) in **zunanj marketing** za javne dogodke, kjer je celotno prebivalstvo potencialna javnost. Za vsako vrsto in velikost dogodka je potrebno upoštevati, koliko denarja imamo na voljo – proračun, kakšne vrste sporočil je potrebno oblikovati za reakcijo ljudi, preko katerih kanalov jih nagovarjamo (za majhne lokalne dogodke ne bomo uporabili enakih promocijskih orodij, kot sta televizija ali *jumbo* plakati, uporabili pa bomo primerne kanale, kot so lokalni radio, letaki, vabilo v lokalnem časopisu ipd.). Kar se tiče proračuna, sta običajno dve poti pri ustvarjanju marketinškega plana. Lahko porabimo toliko, kot imamo, oz. za ta denar naredimo toliko in nič več, lahko pa se poslužujemo pametnejšega pristopa, pri čemer mislimo na pregled ciljev in prilagoditev proračuna potrebam marketinga oz. preprosteje rečeno, naredimo, kar mora biti narejeno (Shone & Parry, 2010, str. 101). Bistvenega pomena pri planiranju marketinškega plana je dovolj časa, ki ga potrebujemo za pripravo in poznavanje ključnih oseb, ki so zadolžene za relevantne in pravočasne odločitve. Ko izdelujemo terminski plan, je pomembno vključiti vse marketinške aktivnosti in akcije, potrebno pa je ustvariti tudi marketinški akcijski plan. Od samega začetka planiramo pripravo in izdelavo promocijskega gradiva, skrbimo za komunikacijo z gosti, udeleženci, preko kanalov sporočamo bistvene elemente dogodka, vključimo vse potrditve in preverjanja. Velikokrat aktivnosti, ki so običajno vezane na marketing, vzamejo največ časa: tiskanje vstopnic, posterji, meniji, program, transparenti ipd. Če najemamo specifično opremo, lahko tudi na njo čakamo zelo dolgo, mediji pa potrebujejo kar nekaj tednov, da preverijo, kaj se bo dogajalo na tem dogodku, da potem objavijo novico, vključijo najavo v svoj urnik ipd. Velikokrat se določene aktivnosti zdijo preproste, pa nam vzamejo veliko več časa, kot smo predvidevali. Po temeljitnem planiranju naj bi sledila pavza, kar pomeni, da stalno preverjamo opravljeno delo oz. tekoče delo na aktivnostih, se dogovarjamo z določenimi partnerji, rešujemo probleme in odpravljamo tveganja.

1.3.4 Organiziranje in priprava dogodka

Nekaj besed bom namenila sami organizaciji in vodenju ljudi, ki smo jih izbrali oz. zaposlili za potrebe izvedbe dogodka. Pri dogodkih običajno zaposlimo ali najamemo pisarno, skupino, managerje, koordinatorje, podjetja za organiziranje, nadzorovanje in koordiniranje dela na aktivnostih, dela prostovoljcev ali dela plačanega osebja (za polni delovni čas ali pogodbeno delo za čas dogodka). Kot sem že omenila, so redno zaposleni ljudje običajno v ožjem organizacijskem timu, ostali, ki pomagajo, pa so lahko zaposleni, zaposleni za čas dogodka, zaposleni za določen čas (morda pred dogodkom) ali pa so to prostovoljci. Pri dogodkih je velikokrat prisoten tudi zunanji izvajalec (npr. catering). Ker je v dogodek običajno vpleteno večje število ljudi, ki se med seboj pogosto ne poznajo, mora organizator dogodka nujno oblikovati matriko pristojnosti in odgovornosti. To preprosteje pomeni, kdo je komu odgovoren poročati, kdo je zadolžen za katero področje ipd. (Shone & Parry, 2010, str. 214) Ravnanje z ljudmi pri delu je v celoti delo glavnega organizatorja dogodka (ene osebe) (Bowdin, 2004).

Za nekatere dogodke je najem profesionalnega organizatorja dogodkov predrag in je odvisen od proračuna. To pa ni edini kriterij. Običajno se vprašamo, kaj lahko naredijo prostovoljci in kaj profesionalni organizatorji (na podlagi velikosti dogodka, varnosti, standardov ipd.) – oboji so običajno prisotni na velikih in mega dogodkih. V industriji dogodkov potrebujemo ljudi, saj brez njih ni dogodkov – ena oseba namreč težko oz. praktično nemogoče organizira vse (rože, okrasitev, ozvočenje, program, sprejem gostov...). Področja ali potrebe, ki jih dogodki zajemajo, so zelo različna, organizatorji in člani tima pa imajo različna znanja (marketing, turizem, poslovanje, t. i. hospitality ipd.). Prav tako je zelo malo šol, ki bi učile oz. bile specializirane za organizacijo dogodkov. Tako je ključnega pomena, da so tisti, ki so zaposleni za izvedbo dogodka, primerno izobraženi na svojem področju, da imajo podobne izkušnje in da se z ostalimi člani dopolnjujejo in ustvarjajo sinergijske učinke. Drži pa dejstvo, da skoraj ni mogoče imeti enake organizacijske strukture na dveh dogodkih, saj je vsak dogodek drugačen, posledično pa drugače deluje tudi tim (Shone & Parry, 2010, str. 213).

V organizacijskem timu je zelo pomembna komunikacija, še posebej na dan dogodka. Komunikacija ne sme potekati samo gor in dol po organizacijski hierarhiji, temveč je nujno potrebno komunicirati tudi navzkrižno (Shone & Parry, 2010, str. 214). Informacije se morajo hitro prenašati, saj lahko ena informacija vpliva na aktivnost drugega področja, morda pa se katerega oddelka tudi ne tiče.

Za uspešno delo celotne organizacije je potrebna tudi organizacijska kultura. Organizacijska učinkovitost je zelo povezana s kulturo organizacije, ki mora biti kooperativna in družbeno naravnana, predvsem pa ne sme biti usmerjena v komercialne in birokratske namene (Shone & Parry, 2010, str. 215). Pri organizacijski učinkovitosti avtorji poudarjajo, da namen večine dogodkov ni zaslužek (razen poslovni dogodki), pomemben pa je namen, kot so tradicija, ohranjanje običajev, povezovanje ljudi, kultur, zabava, sprostitev ipd. Tako so prostovoljci

zelo pomembni za organizacijo vrhunskega dogodka, saj prinesejo dodatno navdušenje, navdih, energijo in močno željo po pomoči oz. po pridobivanju izkušenj, predvsem pa gre za ponos, da so del tradicije, del velikega dogodka. Prostovoljci so tisti, ki se odločijo svoj čas, izkušnje in napor vložiti v dogodek. Slednji se običajno odvija v njihovi skupnosti in proti plačilu – najpogosteje gre za pomoč na dogodku, ki je povezan z njihovimi hobiji (Shone & Parry, 2010, str. 218).

Na dogodkih sta izrednega pomena sama logistika in dobava vseh potrebnih stvari. Faza razvoja logistike in dobave mora sovpadati s planiranjem že veliko časa pred dogodkom, predvsem pa se določene aktivnosti s tega področja izvajajo tik pred dogodkom oz. na dan dogodka. Priprava in podpora aktivnosti za dogodek je povezana z logistiko in dobavo blaga, opreme in ostalih potrebnih stvari za zagotovitev vsega, kar je potrebno, izvršena pa mora biti v pravem času in na pravem mestu. Vse te elemente je potrebno sestaviti na način, ki bo najbolj pomagal organizatorju dogodka, da bo ustvaril pravi in organizacijsko učinkovit dogodek. Tak dogodek bodo obiskovalci videli kot uspešen, prijeten za udeležbo in dobro voden (Shone & Parry, 2010, str. 150). Omenimo nekaj organizacijskih in logističnih aktivnosti skozi celoten življenjski cikel dogodka: **organizacija in priprava** – razvojne aktivnosti, priprava in končni roki, časovnica, priprava urnika in iskanje lokacije; **dogovarjanje o pripravi lokacije** – licenca oz. vloga za izdajo dovoljenja, zavarovanje, rezervacije in pogodbe, analiza tveganja, vzpostavitev procedure prve pomoči; **logistična in dobavna funkcija** – posebni praktični in koristni pripomočki, posebni predmeti, najem opreme, naročanje hrane in pijače, naročanje prtov in uniform, označitev lokacije (sledilni znaki), potrebna avdio in video oprema, ozadje in oder, varnost, dekoracijski dodatki, garderobna soba, javni prostori in prostori organizatorja; **implementacija dogodka** – pogon aktivnosti, programa, nadzor in akcija, komunikacija, problemi, ki se rešujejo na dan dogodka; **zaključek in ocena dogodka** – zaključek, ocena, povratne informacije in zapis dogajanja, vrnitev opreme in storitve, odstranitev, restavriranje, čiščenje prizorišča, izpolnitev pogodbenih obveznosti, predaja (Shone & Parry, 2010, str. 132).

1.3.5 Izvajanje dogodka

Ko pridemo do tistega trenutka, ko se dogodek izvede, je najpomembneje, da uresničimo plan. Večina avtorjev v fazi izvajanja besede namenja organiziranju in vodenju ljudi, logistiki, urniku, ki se ga moramo držati, ter upravljanju zmogljivosti.

Če omenimo logistiko na dan izvedbe dogodka – ta mora biti že vnaprej do minute natančno planirana in izvršena. Pomembno je, da smo pri logistiki in dobavi potrebnih stvari nepopustljivi, vendar zaupljivi do partnerjev oz. izvajalcev, da pravilno in sistematično planiramo tovrstne aktivnosti in ljudi, ki opravljajo določeno delo. Večji dogodki imajo lahko zelo zapleteno organizacijo logistike, saj npr. na prizorišče prihaja več kot 20 tovornjakov, ki dostavijo vso potrebno opremo za oder. Časovno jih moramo porazdeliti tako, da bo najprej pripeljal tisti, ki je odgovoren za zasnovo odra, torej ogrojdje, kasneje drugi, na koncu pa tisti,

ki priskrbi stvari za sceno in ostale stvari za oder. Postavitev odra in prizorišča je z vidika transporta in logistike lahko zelo težko delo, sploh če je lokacija nedostopna, če ni primerno vreme ali če bi radi na neki lokaciji nemogoče stvari (npr. tekmovanje v deskanju na snegu poleti v centru mesta). Pomembna sta dobra osvetlitev in ozvočenje prizorišča, saj morajo vsi slišati in videti vse – to je za ceno karte najmanj, kar udeleženec lahko pričakuje. Pomembna je tudi komunikacija z udeleženci, prav zaradi logističnih procesov – vnaprej moramo vedeti, kje bodo zagotovljena parkirna mesta ipd. Za varnost in zdravje je potrebno poskrbeti tudi s cateringom. Hrana ne sme biti pokvarjena, biti mora sveže pripravljena – za večje dogodke jo morajo pripraviti na samem prizorišču in je ne zgolj pripeljati. Upoštevati moramo tudi več hodov hrane, vse ljudi, ki delijo hrano, ustrezno voditi oz. jim določiti urnike izvedbe njihove aktivnosti. Tudi sami udeleženci morajo biti seznanjeni o odmorih, kdaj se bo jedlo in kako (sedišča, stojišča, sedežni red pri mizah ipd.). Na koncu moramo prizorišče počistiti, kar pa je zopet obsežen logističen proces, saj je vanj vključenih veliko ljudi, strojev in energije. Vse to štejemo pod dobro organiziranost logističnih aktivnosti.

Kljub vsem naporom, ki smo jih že vložili v planiranje dogodka, izvajanje tega predstavlja velik izziv. Organizacija dogodka oz. management dogodka mora biti izredno učinkovit, organizator pa mora biti dober komunikator v nepredvidljivih situacijah. Organizator mora poznati tudi prioritete, ki so pomembne za dogodek. Ne sme izgubiti vse energije že na začetku dneva – dovolj mora piti in jesti, da se lahko osredotočeno odloča o določenih problemih oz. akcijah, ki se dogajajo tekom dneva. Na kratko bi lahko rekli, da mora biti organizator pripravljen na vse (tudi na to, da ga lahko kdo ponesreči polije s pijačo – obvezni so rezervna obleka in udobni čevlji).

Vsake izvedbe dogodka ni mogoče ponoviti – tudi če nekaj naredimo učinkovito, to ne pomeni, da bo naslednjič izpadlo enako. Sistem in ljudje morajo delati z roko v roki – ljudje morajo biti fleksibilni in se prilagajati situacijam. Nekaj aktivnosti na dogodku lahko standardiziramo oz. standardiziramo določen produkt, večine pa ne – vedno znova jih moramo prilagajati ciljem dogodka (Shone & Parry, 2010, str. 231).

Na dan dogodka je pomembno to, da se zavedamo, da vsega ne moremo narediti sami. Zaupati in zanesti se moramo na izbrane ljudi in njihove sposobnosti, tudi na prostovoljce, pri čemer mora vsak natančno vedeti, kaj in kdaj mora delati. Zjutraj naredimo hiter pregled aktivnosti in morebitne spremembe v zadnji minuti, napišemo sporočila, opravimo telefonske klice in pregledamo ter pošljemo elektronsko pošto. Lahko začnemo sprejemati dobavo opreme ali drugih potrebnih stvari. Nadalje poskrbimo, da je na dogodku prostor za nujne primere, ki predstavlja tudi informacijsko točko za osebje, kjer so telefoni in dostop do interneta. Prostor je namenjen tudi odmoru osebja. Če je potrebno, moramo prav tako imeti sobo, ki služi garderobi. Na vsakem dogodku mora biti ob vhodu informacijska točka za udeležence s primernimi brošurami in informacijami. Poskrbeti moramo za varnost vseh udeležencev, gostov in osebja. Ne smemo pozabiti tudi na medije (da imajo svoj prostor, akreditacije ipd.). Ko to storimo, zberemo vse ljudi za kratek sestanek. Vse ljudi moramo primerno obveščati o njihovih nalogah, predvsem tiste, ki so zaposleni le za čas izvedbe

dogodka. Če je potrebno, naredimo generalno vajo pred dogodkom, vsekakor pa je potrebna tehnična vaja, kjer preverimo, ali dela vse tako, kot mora (luči, mikrofoni, zvočniki, kabli ipd.). Pomembno je, da poskrbimo za celotno osebje – da imajo odmore, malico, pijačo, da so zdravstveno zavarovani, izpostavljeni (z oblačili, akreditacijami ipd.) in pohvaljeni za dobro delo (tudi s potrdili o prostovoljstvu na projektu). Prostovoljni delavci lahko z nami delijo zelo dobro povratno izkušnjo, saj so velikokrat v stiku z udeleženci oz. slednje opazujejo. Na dogodku je vedno najpomembnejše dobro vzdušje, zato je še toliko večjega pomena to, da organizator ne kaže živčnosti oz. te ne prenaša na ostalo osebje, saj to čutijo tudi udeleženci. S prostovoljci in z ostalim osebjem se je treba na koncu tudi pozabavati, saj so si to s trdim delom zaslužili, predvsem pa zabava pomaga, da se napetost umiri in se v miru zaključi dogodek ter nazdravi na uspeh.

1.3.6 Zaključevanje in predaja rezultatov

Po koncu dogodka, ko odidejo vsi udeleženci, ostane osebje, ki nima več energije za pospravljanje. Kot vodja moramo ostati močni in poskrbeti, da se prizorišče po zaključku začne pospravljati, kar smo tudi planirali. Prostor mora biti spet tak, kot smo ga dobili oz. so nam ga dali v uporabo na začetku ali je bilo dogovorjeno v pogodbi. Tudi dejavnosti po dogodku so pomembne za ime dogodka. Če po nekem festivalu ne pospravimo oznak ali smeti okoli prizorišča, nas lahko ljudje prijavijo, lahko pristanemo v medijih s slabim člankom oz. pustimo slab vtis. Poleg zaključevanja dogodka in pospravljanja je pomembna aktivnost tudi administracija vseh potrebnih dokumentov, ki so vezani na dogodek (pospravljanje računov, poravnavanje odprtih računov ali zbiranje vprašalnikov o zadovoljstvu udeležencev). Dogodek mora biti ustrezno ocenjen za nadaljnje potrebe podobnih dogodkov v prihodnosti, pa ne samo s strani obiskovalcev, ampak tudi z organizatorskega vidika. Pri vsaki organizaciji dogodka se naučimo marsikaj novega, ko pride do situacij, ki jih še nikoli nismo reševali. Za nekatere dogodke ne bo več priložnosti – so enkratni, zato jih moramo še toliko bolj skrbno organizirati. Zavedati se moramo, da se tudi dogodki, ki se ponavljajo in so uspešni, lahko končajo, niso več zanimivi za ljudi ali pa so ukinjeni zaradi drugih okoliščin (pri nas npr. Rock Otočec).

Zaključevanje dogodka lahko razdelimo na tri aktivnosti: administracija, fizični zaključek in ocena ter zapis dogodka. Fizični zaključek je tisti, ki je najočitnejši, viden in vključuje največ ljudi, za ostale stvari pa poskrbi ožji organizacijski tim. V sklopu ocenjevanja dogodka upoštevamo naslednje tipe kvantitativnih in kvalitativnih informacij: podatke obiskovalcev in udeležencev, ciljno občinstvo, profil obiskovalca, statistiko udeležbe, finančna poročila in račune, bilanco stanja, analizo ekonomskega učinka, splošne statistične podatke, zaznavanje udeležencev, vrnjene vprašalnike na izhodu z dogodka, posnete intervjuje oz. pogovore z udeleženci, povratne informacije osebja in prostovoljcev, zapiske ožjega organizacijskega tima in komentarje, analizo družbenega vpliva in bilanco stanja družbene koristi. Informacije glede ocene dogodka, tudi glede porabljenega proračuna, dobimo od obiskovalcev, varnostnikov, policije, krajevne skupnosti, občine, koordinatorjev, skrivnih gostov, osebja in

prostovoljcev, sponzorjev, naročnikov in ožjega organizacijskega tima. Pri pripravi ocene nas zanimata predvsem dve vprašanji: ali smo z dogodkom dosegli zastavljene cilje in kaj lahko izboljšamo do naslednjega dogodka (če bo ta potekal). Ocena najbolj zanima naročnika, ki je v dogodek vložil denar, predvsem pa ga zanima uspešnost dogodka, tudi z vidika vloženega denarja in učinkovitosti komunikacije z udeleženci.

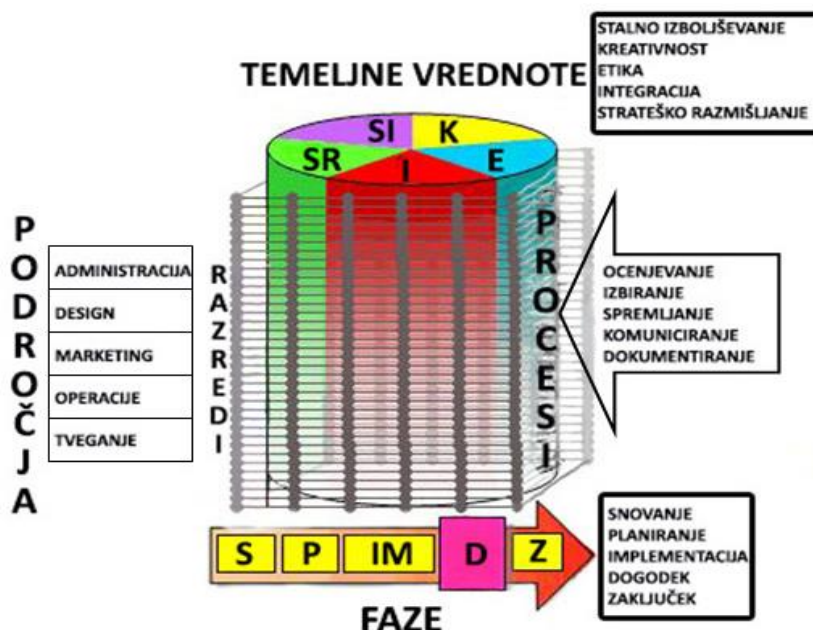
Zaključevanje dogodka je za marsikatero nevhvaležna aktivnost, ki pa je nujna in v pomoč pri nadaljnjih dogodkih. Veliko ljudi na dogodek pozabi, ko organizacijski tim niti ne zaključi vseh aktivnosti. Vsi želijo to fazo čim prej zaključiti in predati rezultate naročniku – pri dogodkih pa je vendarle najprej pomembna izvedba in kasneje ocena. Ob zaključku dogodka se tudi na podlagi morebitnih napak ali določenih situacij določijo nove smernice za prihodnje dogodke. Na koncu vsak dogodek za seboj pusti zapuščino, pa naj bodo to osebni spomin, nova poznanstva, prijatelji, ki smo jih spoznali na dogodku, ali pa predmet, ki smo ga dobili oz. kupili na dogodku v spomin na dogodek oz. kraj dogajanja. Vsekakor moramo tudi na te spomine in zapuščino misliti pri pripravi samega dogodka (Shone & Parry, 2010, str. 255).

1.4 EMBOK model

Na področju projektnega managementa obstaja veliko priročnikov, ki se ves čas izboljšujejo in dopolnjujejo. Najbolj znan je ang. *Project Management Body of Knowledge* (v nadaljevanju PMBOK). Podobno kot PMBOK opredeljuje procese projektnega managementa, ang. *Event Management Body of Knowledge* (v nadaljevanju EMBOK) opredeljuje procese organiziranja dogodkov. EMBOK je tridimenzionalni opis znanj in izkušenj za ustvarjanje, razvijanje in izvedbo dogodka, je okviren prikaz, ki vključuje vidike managementa dogodkov in je prilagodljiv glede na potrebe uporabnika.

EMBOK model ni v obliki fizičnega priročnika, temveč je v javni lasti, dostopen kot odprto neplačljivo orodje na spletu, ki ga urejajo in dopolnjujejo različni avtorji. Pobudnica za nenehno razvijanje modela je Julia Rutherford Silvers, predlog za model, ki temelji na projektnem managementu, pa je leta 2000 predstavil William O'Toole (spletna stran EMBOK: <http://www.embok.org/>). Tako kot se vsak priročnik spreminja z razvojem in napredkom industrije, se tudi EMBOK spreminja z napredkom industrije dogodkov. EMBOK je tako postal standard za organizacijo dogodkov. Model naj bi uporabljali ljudje, ki se profesionalno ukvarjajo s področjem organizacije dogodkov, primeren pa je za vse vrste dogodkov.

Slika 3: Model tridimenzionalnega opisa znanj in izkušenj za ustvarjanje, razvijanje in izvedbo dogodka



Vir: Event Management Body of Knowledge, 2016.

Slika 3 prikazuje dimenzije in njihovo prepletanje za učinkovito izvedbo dogodka. Dimenzije EMBOK Modela so faze dogodka, procesi ustvarjanja dogodka in področja dela.

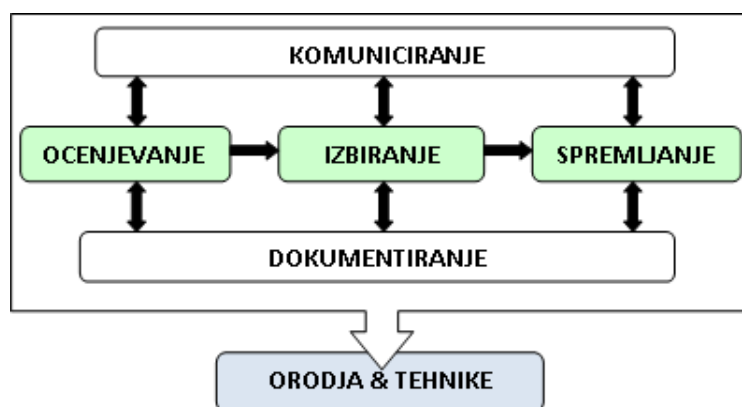
1. **Faze:** snovanje, planiranje, implementacija, dogodek, zaključek.

Faze ponazarjajo zaporedje faz organiziranja dogodka s poudarkom kritičnosti časa pri vsakem organiziranju dogodka in so pridobljene iz terminologije tradicionalnega projektnega managementa.

2. **Procesi:** ocenjevanje, izbiranje, spremljanje, komuniciranje, dokumentiranje.

Procesni vidik EMBOK ponazarja dvoje, in sicer tako zaporedje kot ponavljajoč sistem, ki spodbuja celovit potek nalog in dinamičen pristop k spreminjajoči se naravi dogodkov. Vsak proces je niz nalog, ki se izvajajo korak za korakom, in se ponavlja skozi celoten življenjski cikel dogodka (slika 4). Te naloge so pomembne komponente v celotnem procesu organiziranja dogodkov. Vsak od naštetih procesov doprinese k izpolnitvi osnovne naloge – izvesti dogodek.

Slika 4: Procesi v EMBOK modelu



Vir: Event Management Body of Knowledge, 2016.

3. **Področja:** administracija, dizajn, marketing, operacije, tveganje.

Področja predstavljajo splošna področja dejavnosti ali funkcij znotraj managementa dogodkov. Ponazarjajo celoten obseg odgovornosti, dodeljenih organizatorjem dogodkov, pa tudi kategorije, ki ustrezajo organizacijski strukturi ali učinkovitemu managementu znanj. Tudi tu ni zaporedne ali hierarhične uporabe, saj se z vsemi področji ukvarjamo skozi celoten življenjski cikel organizacije dogodka. Področja so naprej razdeljena na podpodročja ali razrede, ki so prikazani v tabeli 1.

Temeljne vrednote so del vseh omenjenih dimenzij, med njih pa uvrščamo stalno izboljševanje, kreativnost, etiko, integracijo in strateško razmišljanje. Temeljne vrednote določajo tista načela, ki jih je treba upoštevati v vseh odločitvah glede vsakega elementa, faze in procesa. Z njimi zagotovimo, da te odločitve privedejo do uspešnih in trajnostnih rezultatov. Tu ni hierarhije pomembnosti, saj so vsi elementi ključnega pomena za odličnost pri managementu dogodkov.

Tabela 1: Področja managementa dogodkov in njihovi razredi v tridimenzionalnem EMBOK modelu

ADMINISTRACIJA	DIZAJN	MARKETING	IZVEDBA	TVEGANJA
Finance	Vsebina	Marketinški plan	Udeleženci	Predpisi
Človeški viri	Tema	Materiali	Komunikacija	Odločitve
Informacije	Program	Trgovanje	Infrastruktura	Prva pomoč
Nabava	Okolje	Promocija	Logistika	Zdravje in varnost
Deležniki	Produkcija	Odnosi z javnostjo	Sodelavci	Zavarovanje
Sistem	Zabava	Prodaja	Prizorišče	Pravni vidik
Čas	Catering	Sponzorstva	Tehnična podpora	Varnost

Vir: Event Management Body of Knowledge, 2016.

Stroka je začela razvijati lastne metode dela, te pa so v veliki meri podobne ali enake metodam in tehnikam projektnega managementa oziroma jim dodajajo področja, ki so pomembnejša za organizacijo dogodkov kot za ostale vrste projektov. Organizacija dogodka

je projekt, zato lahko trdim, da je management dogodkov področje znotraj projektnega managementa.

1.5 Kompetence uspešnega organizatorja dogodkov

Dogodke lahko organizirajo profesionalni organizatorji, ki se ukvarjajo le s tem. Po drugi strani se »profesionalnost« lahko razvija tudi v sklopu tistih združb, ki so pobudnice dogodka, vendar pa se morajo temu resno posvetiti, se izobraževati, načrtno zbirati izkušnje ipd. Najprej bom opredelila vlogo organizatorjev dogodkov, ki slednje organizirajo za druge združbe, nato pa bom izpostavila ključne kompetence uspešnega organizatorja dogodkov oz. projektnega managerja pri dogodkih.

Vloga organizatorja dogodka (Bowdin et al. (2011, str. 286) navajajo pojem *event project manager*) je integrirati vse plane dogodka in ustvariti odgovoren sistem managiranja. Pri večjih dogodkih avtorji priporočajo, da so vloge razdeljene, in sicer na direktorja dogodka in projektnega managerja, ki pa imata enak status v organizaciji in odnosu do strank.

Ključne kompetence in izkušnje, ki naj bi jih imel projektni manager za dogodke in festivale, so (Bowdin et al., 2011, str. 267):

- razvijanje tima, delovanje v timu ter vodenje tima;
- uspešna opredelitev in merjenje nalog, pravočasna dostava v okviru zahtevanih nalog ter doseganje ravni dogovorjene kakovosti;
- združevanje projektnega plana s strateškim, trženjskim in z umetniškim planom dogodka;
- obvladovanje tveganj;
- učinkovito izvajanje finančne kontrole z uporabo finančnih kazalnikov in poročil;
- razvijanje plana nabave in skrb za pogodbe;
- visok nivo komuniciranja pri predstavitvah in pogajanjih;
- povezovanje in nadzor zunanjih deležnikov, vključno z javnimi in zasebnimi organizacijami;
- izdelava poročila za naročnike, ki vključuje tudi oceno projekta;
- prenos pridobljenih znanj in izkušenj s preteklih podobnih dogodkih na nove dogodke;
- sposobnost implementacije in uporabe programske opreme za ljudi, ki delajo na dogodku.

Tako kompetence kot sama izobrazba so pomembne pri izbiri projektnega managerja oz. organizatorja dogodka. V empiričnem delu se bom osredotočila tudi na samo izobrazbo organizatorjev dogodkov in dokazala ali ovrgla hipoteze o izobraženosti, ki jo imajo organizatorji na področju projektnega managementa. V empiričnem delu sem želela preveriti tudi smisel za organizacijo in vodenje, vendar je to težko merljivo dejstvo, ki bi ga bilo smiselno preveriti v organizacijskem timu. Tam bi člani tima ocenili, ali ima njihov vodja smisel za organizacijo in vodenje na podlagi več kriterijev, kar pa je možna tema za nadaljnje raziskovanje.

Prirojeno pomeni tisto, kar imamo zapisano v genetski zasnovi. Za prirojeno večšino lahko rečemo, da delamo po občutku, instinktu, z nekimi veščinami, ki smo jih pridobili z vzgojo in po vzoru staršev (tudi zaradi genetskega zapisa), predvsem pa je pomembno, v kakšnem okolju smo odraščali. Tega, kar ni vnaprej določeno z genetskim zapisom, se moramo naučiti. Za sposobnost pri delu organizatorja dogodkov sta pomembni obe veji razvoja organizacijskih in voditeljskih veščin (Bresjanac & Repovš, 2007).

Med priučene osebne veščine, ki naj bi izstopale pri projektnih managerjih, spadajo vodenje, t. i. teambuilding, motivacija, komunikacija, vpliv, sprejemanje odločitev, politična in kulturna zavest, pogajanja, grajenje zaupanja, upravljanje s konflikti ter trenerstvo (PMBOK, 2013, str. 18). Menim, da enake priučene osebne veščine izstopajo tudi pri organizatorjih dogodkov.

Kot sem že v uvodu omenila, se organizacija dogodkov razvija v samostojno področje, v ta namen pa je že ustanovljenih nekaj izobraževalnih institucij po svetu. V Sloveniji ni specifične smeri študija za organizatorja dogodkov, obstaja pa predmet, imenovan Management prireditev, ki ga lahko študenti poslušajo v sklopu študija na Fakulteti za turistične študije Univerze na Primorskem (glej: <http://www.turistica.si/downloads/MET14-15.pdf>). V Sloveniji imamo tudi možnost pridobitve certifikata, pri čemer pridobimo naziv »Strokovnjak za organizacijo dogodkov/Event manager« v sklopu izobraževalnega programa pri založbi Forum Media d.o.o. (glej: <http://www.zfm.si/artikli/izobrazevalni-program/strokovnjak-za-organizacijo-dogodkov.html>).

1.6 Ključni deležniki organizacije dogodkov

Industrijo dogodkov spremlja zanimiv razpon komercialnih podjetij, ki so specializirana za management, izvedbo in gostoljubnost na dogodkih. Za sodelovanje pri organizaciji dogodkov se vse bolj zanimajo tudi ostala podjetja ali institucije, ki vidijo priložnost v sodelovanju, iskanju novih partnerjev, kupcev, novih poznanstev, v prodajnih možnostih, promociji ipd. (Shone & Parry, 2010, str. 51).

Ljudje in organizacije, ki imajo upravičen interes do ciljev in rezultatov dogodka, se imenujejo deležniki dogodka. Pri dogodkih je lahko vpletenih veliko institucij, tako javnih kot zasebnih, vsaka od njih pa ima svoj interes, da prispeva k dogodku boljše izvedbo oz. da sodeluje pri sami izvedbi. V dogodek so najpogostejše vpleteni naslednji deležniki: **udeleženci in gledalci, organizator/gostitelj, lokalna skupnost kot gostiteljica, sodelavci na dogodku, mediji in sponzorji** (Bowdin et al., 2011, str. 230).

Pojem organizator/gostitelj lahko vsak razume drugače. Pojem lahko razumemo, kot da je organizator pobudnik/naročnik/izvajalec v enem, lahko mislimo na podjetje, ki je naročnik dogodka in ni izvajalec, lahko pa tudi na podjetja, ki se ukvarjajo z organizacijo dogodkov (niso naročnik, so pa izvajalec) in so profesionalni organizatorji dogodkov. Pod besedo organizator/gostitelj si lahko predstavljamo tudi osebo, ki jo najamemo ali jo imamo

zaposleno v podjetju za izvedbo projekta. Sodelavci na dogodku so zaposleni v projektnem timu, prostovoljci ali zunanji izvajalci, ki nam pomagajo pri sami pripravi in izvedbi dogodka, torej opravljajo določene storitve. Značilne so naslednje storitve: catering, ponudba hrane in pijače, kongresni centri, hoteli, dvorane, ozvočenje, odrska postavitve, okrasitev dvorane, dizajn, multimedijška podpora služba, oprema dvorane, tehnična služba, zdravstvena služba, varnostna služba, parkirne zmogljivosti, toaleta, agencija za vstopnice, turistične agencije, lokalne turistične pisarne, transportna služba, glasbeni program, cvetličarji, fotografiji, snemalci, povezovalci programa ipd.

Profesionalni organizator dogodkov za kakovostno izvedbo in različne potrebe potrebuje pomoč zunanjih izvajalcev ter tistih, ki so pripravljeni investirati, sponzorirati in promovirati dogodek. Poleg naročnika ali pobudnika dogodka lahko organizator za pestrejši dogodek išče sponzorje, ki dogodek podprejo s finančnimi sredstvi, z njihovimi izdelki ter s storitvami ali promocijskim materialom, razen v primeru, ko naročnik tega ne odobrava oz. dogodek v celoti financira sam. To velja za vsa obravnavana področja in vse vrste dogodkov. Organizator dogodkov prepozna ključne deležnike, ljudi in organizacije, na katere dogodek lahko vpliva, nato prepozna njihove cilje, pričakovanja in vpliv samega dogodka (Bowdin et al., 2011, str. 229).

2 PROJEKTI IN MANAGEMENT PROJEKTOV

2.1 Definicija projekta

Prav je, da poleg dogodkov opredelim pojma **projekt** in **projektni management**, da bomo lažje prepoznali povezavo pojmov oz. mojo trditev, da je organizacija dogodka projekt. Na splošno ima projekt v slovenskem jeziku več pomenov, izbrala pa sem tistega, ki se nanaša na organizacijski vidik projektov. Glede na SSKJ je *projekt* »kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči, načrt.« Stare (2011, str. 5) trdi, da je projekt enkraten, časovno in finančno omejen ter ciljno usmerjen kompleksen proces logično povezanih aktivnosti z namenom ustvarjanja proizvodov ali storitev v skladu s standardi kakovosti in z naročnikovimi zahtevami.

Cilj projekta oziroma naloga projektnega tima je, da planirane proizvode (obseg) ustrezne kakovosti ustvari v okviru planiranega časa in predvidenih stroškov (omejitve), naročnik pa bo po koncu projekta z izkoriščanjem proizvodov projekta dosegel svoje poslovne (strateške) cilje, kar je tudi namen projekta (Stare, 2011, str. 18).

Na kratko lahko povzamem še značilnosti projekta in dokažem, da je organizacija dogodka projekt. Najznačilnejše lastnosti projekta so končnost, enkratnost, ciljna usmerjenost, kompleksnost, povezanost projektnih aktivnosti, konfliktnost in tveganost (Stare, 2011, str. 5). Končnost se nanaša na jasno določene in dogovorjene časovne omejitve projekta, z začetnim in s končnim datumom. Enkratnost lahko razumemo v smislu ustvarjanja unikatnih

proizvodov, storitev ali rezultatov, kar je pomembno z vidika dogodkov: malo verjetno je, da bo projekt ponovljen na enak način in z istimi udeleženci. Z vidika ciljne usmerjenosti so vse aktivnosti na projektu planirane in izvedene za doseg postavljenih ciljev. Kompleksnost projekta se nanaša na cilje projekta – bolj kot so ti kompleksni, bolj je zahtevano medsebojno prepletanje številnih aktivnosti in širok splet ljudi z različnimi veščinami, odgovornostmi ter s pristojnostmi. Povezanost projektnih aktivnosti se nanaša na samo izvedbo projekta, ki mora biti v skladu s planiranim. Aktivnosti se morajo izvajati v takšnem zaporedju, kot smo jih planirali, da ne prihaja do zamud, raznih motenj ipd. Konfliktnost je pri projektih še pogostejši pojav, in sicer zaradi že zgoraj omenjenih značilnosti. Projekt je organizacija znotraj organizacije, kjer se organizatorji bojujejo za izvajalce in druge vire. Pomembna je tudi kultura v podjetju in to, kako ostali gledajo na projekte, kakšen je interes deležnikov projekta, naročnika, združbe, projektnega tima in javnosti. Konfliktnost lahko naprej navežemo na tveganost projekta, to pa na enkratnost, saj je vsak projekt drugačen od predhodnega. Posledično obstaja tveganje, da člane tima med izvedbo projekta marsikaj preseneti – težave pri izvedbi, naročnik, vreme, vplivni posamezniki ipd. (Stare, 2011, str. 5–8) Večina značilnosti dogodkov je identična značilnostim projekta: končnost, enkratnost, ciljna usmerjenost, kompleksnost, povezanost projektnih aktivnosti, konfliktnost in tveganost. Za dogodke so posebej značilni še drugi dejavniki: izvedba in delovna intenzivnost, vzdušje in postrežba, fiksna časovnica, neoprijemljivost, osebni stik in interakcija (Shone & Parry, 2010, str. 15-21).

Avtorji navajajo različne načine delitve projektov, vsebinsko pa te lahko razdelimo v tri glavne skupine: investicijski projekti, raziskovalno-razvojni projekti in organizacijski projekti. Organizacija dogodkov je torej tipičen organizacijski projekt. Organizacijski projekt pomeni, da so ljudje tisti, ki so ključni za delo na aktivnostih in z organizacijo dela dosegajo želene učinke projekta.

Pomembna je delitev na zunanje in notranje (interne) projekte (sploh pri dogodkih). Zunanji projekti imajo znanega plačnika, projekt pa se izvaja po predhodno dogovorjenih aktivnostih, ki so opredeljene s pogodbo. Združbe, ki izvajajo takšne projekte, so običajno projektno usmerjena podjetja. Interni projekti se izvajajo znotraj organizacije, običajno jih vodijo zaposleni v organizaciji s pomočjo projektnega tima, ki ga sestavljajo sodelavci ali pogodbeni partnerji – odvisno od vrste in razpoložljivosti virov znotraj organizacije. Pomembno je opredeliti, kdo je naročnik projekta. Pri zunanjih organizacijskih projektih gre za uradnega, znanega naročnika, ki natančno opredeli, kaj želi in kdaj, kar je ob sklenitvi posla navedeno v pogodbi. Naročnik projekta naj bi imel v našem primeru največ koristi od dogodka in je plačnik projekta, zato je njegova vloga opredelitev želja glede storitve in je običajno prisoten na dogodku, ob tem pa ima na dan dogodka in po dogodku največ koristi od tega. Naročnik internega projekta mora dobro poznati trg oz. vedeti, kaj uporabniki želijo, to pa uskladiti z vsemi deležniki znotraj organizacije. Uporabniki so lahko znani (uporabniki nove informacije tehnologije) ali neznani (kupec novega izdelka). Pomembno je sodelovanje med oddelki, znotraj tima, za doseg ciljev organizacije v širšem pogledu (zadovoljiti kupca). Poznamo še

projekte, ko je naročnik hkrati tudi izvajalec, največkrat pa gre za primere projektov v društvih (organizacija prireditve).

Kdo vse sodeluje na projektih in kakšna je njihova vloga pri projektih, bom pojasnila v nadaljevanju. **Deležniki** so posamezniki ali organizacije, ki aktivno sodelujejo na projektu. To so lahko **projektni manager** (odgovoren za učinkovito izvedbo projekta (čas, stroški, kakovost), kar naj bi dosegel z ustreznim planiranjem, organiziranjem, vodenjem tima in s kontroliranjem izvedbe), **vrhnji management združbe** (skrbi, da so cilji projektov usklajeni s poslovnimi in strateškimi usmeritvami združbe, odloča o usodi projekta (o začetku, izvedbi, prekinitvi), dodeljuje vire za podporo projekta (denar, ljudi, opremo ipd.), določa prioritete, nadzoruje in sodeluje pri pomembnih odločitvah skozi celoten življenjski cikel projekta), **skrbnik** (izbira projektne managerja, potrjuje plan, elaborat, sodeluje pri pomembnih odločitvah, nadzoruje delo tima in napredek, rešuje nesoglasja in potrjuje morebitne spremembe pri projektu), **stranka ali naročnik**, ki je razlog, da projekt sploh obstaja (opredeli namen in cilje projekta, sodeluje s projektним managerjem, potrjuje vmesne rezultate in potrdi ter prevzame končni proizvod projekta), **projektni tim** (ožji tim – izvajalci aktivnosti, strokovnjaki različnih področij, ki sodelujejo pri pripravi projekta; širši tim – neposredno pod vodstvom strokovnih nosilcev, določi se jih med planiranjem projekta, ni nujno, da sodelujejo ves čas; pogodbeni izvajalci – zunanji sodelavci na projektu, planiranje aktivnosti, ki so določene s pogodbo), **linijski oz. funkcijski managerji** (kadrujejo svoje podrejene na projektu in so odgovorni, da projektne managerju zagotovijo usposobljene strokovnjake, skrbijo, da ti niso preobremenjeni in da so rezultati dela članov oddelka kakovostni ter učinkovito doseženi), **(so)financerji** projekta (lokalne skupnosti, država, sovlagatelji, pokrovitelji, nepovratna sredstva EU ali države), **vplivneži** projekta (vplivni managerji v združbi, posamezniki, družbenopolitične ali interesne organizacije, niso pa del uradne organizacije projekta – lahko vseeno močno vplivajo na izvajanje in doseganje rezultatov projekta).

Pri organizaciji dogodka so običajno vključeni naslednji deležniki: **naročnik** dogodka, **projektni manager** (v slovenskem prostoru znan kot **organizator dogodka**), **projektni tim**, (običajno: trženjski manager, programsko-kulturni manager, manager za hrano in pijačo, računovodja in poslovni manager), **(so)financerji** projekta, **zunanji izvajalci** (catering, ozvočenje, postavitve odra, prevozi, varnostniki ipd.), **mediji** (več možnih kanalov promocije dogodka) in **vplivneži** projekta.

Projekti imajo svoj življenjski cikel in faze, skozi katere gredo. Življenjski cikel prikazujemo z značilno krivuljo S, ki prikazuje počasen start (začetna usklajevanja, dogovarjanja, odločanja in nejasnosti), hitro izvedbo (ko je projekt jasno določen, plan izvedbe izdelan in viri določeni – projekt hitro napreduje) in pa počasen zaključek (počasno združevanje delnih rezultatov, preverjanje kakovosti in odprava napak). Faze projekta na sliki 5 sem povzela po Staretu (2011), za njih pa menim, da so v primerjavi z drugimi avtorji najprimernejše in najbolj znane v slovenskem projektne okolju.

Slika 5: Faze projekta



Vir: A. Stare, *Projektni management: Teorija in praksa*, 2011, str. 21.

Kot je razvidno s slike 5, so s samim projektom povezane štiri faze, zadnja, peta, pa je koriščenje produkta, kar je dejanski namen projekta. Slika 5 prikazuje tudi to, kdo je vpleten v katero fazo oz. kdo jo izvede. V fazi snovanja opredelimo idejo, ugotavljamo potrebe ali priložnosti, ocenimo pričakovane učinke in utemeljimo, zakaj je projekt potreben (njegov namen). Bistveno je, da preučimo možnosti izvedbe projekta (kako in kdaj naj bi projekt potekal), vire, ki so potrebni za izvedbo, obseg projekta in okviren terminski plan. Sledi faza priprave, ki jo prevzame projektni tim (strokovnjaki, ki so vključeni v izvedbo projekta), vključuje pa pripravo seznama aktivnosti, terminski plan, plan virov in stroškov, plan obvladovanja tveganj in organizacijo projekta (razmerja, vloge, pristojnosti in odgovornosti). Ko projektni tim zaključi s pripravami in s planiranjem, se vrhni management s potrditvijo ustreznosti plana odloči, da se projekt lahko začne izvajati. Izvedba vsebuje izvajanje planiranih aktivnosti, ki sem jih določila v predhodni fazi. Ta faza je najobsežnejša, saj v njej sodeluje največ ljudi in ker pri njej porabimo največ sredstev (Stare, 2011, str. 18–24). Izvedbi sledita zaključevanje in predaja proizvodov projekta. V tej fazi pripravimo potrebno dokumentacijo, ki jo nato s proizvodi predamo naročniku. Projekt je zaključen, ko naročnik potrdi ustreznost proizvodov. Projektni tim je po koncu razpuščen, projektni manager pa izdela zaključno poročilo projekta.

Ker bom v empiričnem delu ugotavljala vpliv uporabe metod in tehnik projektne managementa na uspešnost projekta (dogodka), moram v tem delu še razjasniti, s katerimi sodili ugotavljamo uspešnost projekta in kako je z uspešnostjo povezana učinkovita izvedba projekta. Rozman (2004) navaja naslednja merila za učinkovitost projekta: izvedba v okviru planiranih rokov, poraba sredstev v okviru planiranih stroškov, funkcionalnost in kakovost proizvoda v skladu z zahtevami. Učinkovitost dogodka lahko merimo s primerjavo dejanskega stanja s planiranim. Primerjamo stroške, obseg dela in trajanje. Pri dogodkih je specifičen končni datum, ki mora biti vedno v skladu s planiranim, zato so dogodki s časovnega vidika vedno učinkoviti. Tu je zgolj vprašanje, ali smo do končnega roka dogodka uspeli narediti vse v skladu s planiranim, zato sem v merila učinkovitosti vključila tudi kakovost in obseg doseženih rezultatov, ki ju ravno tako primerjamo s planiranim. Uspešnost dogodka se nanaša na pokritost dogodka, dosežke dogodka, kakovost in zadovoljstvo deležnikov in obiskovalcev dogodka. Uspešnost lahko merimo z donosnostjo in

dobičkovnostjo za naročnike in izvajalce, usklajenostjo strategije, z etičnimi, varnimi, zdravju nenevarnimi ter okolju prijaznimi proizvodi projekta. Rezultati projekta ustrezajo poslovnemu namenu, zadovoljstvu naročnika in drugih udeležencev projekta, dvigu ugleda združbe in kasnejšim poslom. V tabeli 2 sem na podlagi pridobljenega znanja s področja projektnega managementa in organizacije dogodkov prikazala, katera merila uspešnosti in učinkovitosti uporabljamo pri organizaciji dogodka in kako jih merimo.

Tabela 2: Merila učinkovitosti in uspešnosti dogodka ter načini merjenja

Merila učinkovitosti dogodka	Način merjenja	Merila uspešnosti dogodka	Način merjenja
Izvedba projekta pred postavljenim rokom (oz. zamuda projekta)	Primerjava dejanskega trajanja projekta s planiranimi	Zadovoljstvo naročnika in organizatorja	Anketa o zadovoljstvu in povratne informacije
Izvedba projekta v okviru proračuna (oz. prekoračitev stroškov)	Primerjava dejanske porabe denarja s planiranimi stroški	Zadovoljstvo udeležencev	Anketa o zadovoljstvu in povratne informacije
Kakovost in obseg doseženih rezultatov	Primerjava dejanskega obsega projekta s planiranim, anketa o zadovoljstvu, povratne informacije	Finančna uspešnost	Izračun različnih finančnih kazalnikov; poslovanje z dobičkom
Poraba časa za organizacijo dogodka	Analiza stroškov dela – primerjava dejanskih in planiranih ur dela	Inovativen program, gostje in termin dogodka	Anketa o zadovoljstvu in povratne informacije
		Izbira profesionalnega organizatorja dogodka	Anketa o zadovoljstvu in povratne informacije
		Število udeležencev	Število prodanih kart ali prijav
		Ekonomski učinki	ROI, CBA
		Medijska pokritost	Posredni učinki različnih kanalov promocije
		Koristi turizma	Povečan obseg turistične dejavnosti v času dogodka
		Koristi za sponzorje	Povečan obseg prodaje na dan dogodka in določeno obdobje po dogodku
		Koristi za kupca	Potrošniški presežek

Legenda: ROI (*Return on investment*) – donosnost naložbe, CBA (*Cost-benefit analysis*) – analiza stroškov in koristi

Projekt je uspešen, če projektni tim in vsi udeleženci učinkovito dosežejo svoj prvotni namen oziroma so koristi končnega produkta projekta večje od vložka, vložena sredstva pa se hitro povrnejo. Uspešen projekt je tisti, ki ima zadovoljne udeležence in uporabnike (rezultate) projekta. Stare (2011, str. 30) meni, da je pri organizaciji dogodka naloga projektnega tima, da poskrbi za pokrovitelje in čim večji obisk, to pa sta najpomembnejša dejavnika uspeha dogodka. Neuspeh dogodka lahko enačimo s površno izvedbo, to pa z napakami pri snovanju, pripravi dogodka in z neorganiziranostjo ljudi. Vedno obstaja veliko tveganj, ki morda niso odvisna od same organizacije dogodka in ljudi, ki delajo na projektu, in so razlog za improviziranje (ključni gost odpove nastop zadnji dan zaradi bolezni ipd.).

2.2 Projektni management

Heerkens (2002, str. 6) meni, da ima projektni management dva glavna vidika.

1. Umetnost – vodenje ljudi na projektu.
2. Znanost – določiti in usklajevati potrebno delo na projektu.

Umetnost projektnega managementa je povezana z dejstvom, da so ljudje tisti, ki opravijo delo na projektu. Projektni management zahteva poznavanje človeškega vedenja ter sposobnost uveljavitve ustreznih medosebnih odnosov. Znanost vključuje znanje, razumevanje in spretno uporabo priporočenega procesa projektnega managementa. Ta proces vodi projektne managerje in projektni tim k učinkoviti izvedbi ključnih korakov projekta, kot so prepoznavanje potreb, definiranje ciljev, priprava terminskega plana in nadzorovanje dela na aktivnostih skozi celoten projekt.

Korakov procesa projektnega managementa ne smemo enačiti s fazami projekta. Koraki, ki jih vključuje projektni management, so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje. Najpomembnejša odgovornost projektnega managerja so planiranje, horizontalno povezovanje timov in njihove komunikacije ter izvedba plana (Kerzner, 2009, str. 4). načrtujemo izvedbo projekta, aktivnosti projekta v časovnem okviru, tako pa dobimo končni rok in potreben čas za posamezno aktivnost. Sledi določitev izvajalcev posameznih aktivnosti in ostalih potrebnih virov ter plan komuniciranja in prenosa informacij med njimi. Ko imamo plan virov, lahko izračunamo okvirne stroške projekta. V tem procesu obravnavamo potencialna tveganja in pripravimo ustrezne ukrepe za zmanjšanje teh tveganj, pri nekaterih projektih pa planiramo tudi kontroliranje projekta, zagotavljanje kakovosti, obvladovanje pogodbenih izvajalcev, dobaviteljev in drugih vplivnežev. Organiziranje vključuje opredelitve razmerij med deležniki, ki so razvidne iz organigrama vseh udeležencev projekta. Namen je opredeliti vloge, pristojnosti in odgovornosti deležnikov ter delovanje celotnega tima (način poročanja, komuniciranje, redni kontrolni sestanki) (Kerzner, 2001, str. 2-5).

Vodenje projektnega tima se razlikuje od vodenja nasploh, saj ima projektni manager člane tima »sposojene« od linijskega managerja (ta jim določa višino plače, odobrava dopust ipd.), zato mu niso stalno podrejeni. Ožji tim naj bi predstavljal ljudi iz stroke, zato so med seboj bolj enakovredni, vseeno pa mora projektni manager tim voditi. Pod »vodenjem« razumemo, da projektni manager skrbi za zdrave medosebne odnose, motiviranost članov (ta je odvisna od vodenja, timskega pristopa in uveljavljenega delovnega vzdušja v timu), komunikacijo med vsemi člani tima (osebna, odprta, neformalna), reševanje morebitnih sporov in vodenje projektnih sestankov. Kontroliranje projekta poteka v fazah izvedbe in zaključevanja, sam proces pa vključuje ugotavljanje trenutnega stanja izvedbe in primerjavo s planom ter morebitna odstopanja (izvedba ukrepov, reševanje problemov, zamud ipd.). Področja kontrole so še rezultati dela, roki, stroški, kakovost izvedbe in proizvodov ter tveganje.

Projektni manager je v prvi vrsti odgovoren za izvedbo projekta in je hkrati nosilec funkcij projektnega managementa ter mora za učinkovito izvedbo projekta obvladati devet ključnih področij, ki so močno povezana, prepletena in soodvisna. Povzemam jih po PMBOK (2008): management obsega, časa, stroškov, kakovosti, ravnanja s kadri, komunikacij, tveganj, oskrbe in integracij.

2.2.1 Snovanje projekta

Pri fazi snovanja bom omenila ključne korake, ki so v tej fazi pomembni, pri organizaciji dogodka pa te faze profesionalni organizator običajno ne izvaja, saj jo izvede naročnik. Snovanje projekta teoretično sicer ne spada med naloge managerja projekta (čeprav je sodelovanje slednjega priporočljivo), a je vseeno del organizacije dogodka in zelo vpliva na uspešnost dogodka. Ker gre pri organizaciji dogodkov običajno za naročilo dogodka določenemu izvajalcu, bom upoštevala dejstvo, da pri fazi snovanja projektni tim ni vključen. V primeru, da je naročnik tudi izvajalec (nevladne organizacije, društva ipd.), temu seveda ni tako, tako da bom fazo snovanja vseeno obravnavala.

Heerkens (2002, str. 49) meni, da se projekti običajno začnejo, ko prepoznamo, da obstaja potreba in jo moramo zadovoljiti. Ker smo ljudje in je v naši naravi, da želimo probleme in potrebe (pre)hitro rešiti, pogosto »zgrabimo« prvo rešitev, ki se nam ponudi. Ta je morda na prvi pogled prava, vendar je obratno produktivna za uspešno izpeljan projekt. Avtor navaja štiri osnovne korake snovanja, ki jih predstavljam v nadaljevanju.

1. Popolno razumevanje problema ali priložnosti. Problemi so običajno kompleksni, sestavljeni iz več pogledov, ki zahtevajo analize in poglobitve. Več časa potrebujemo, da razumemo problem in se pravilno odločimo o rešitvah. Običajno nam poglobitev v tematiko, nek problem, pomaga razkriti pravo potrebo ali priložnost našega naročnika, s tem pa prepoznati to potrebo. Sprašujemo se, kaj je bistven problem oz. kje se skriva priložnost in kaj je najpomembnejši korak v celotnem procesu projekta. Potreba po dogodkih se pojavi takrat, ko ljudje, podjetja, organizacije, javnost ipd. začutijo, da morajo obeležiti neko posebno priložnost. Dogodki so torej ustvarjeni priložnostno, z namenom druženja, spoznavanja, uživanja prostega časa, promocije, ustvarjeni so za ljudi in širšo množico. Pri organizaciji dogodka moramo dobro vedeti, kateri so nameni, cilji in želje naročnika ter pričakovanja ljudi.

2. Prepoznavanje optimalne rešitve. Ključ do uspešnega projekta je ugotoviti najboljšo rešitev, takšno, ki bo najbolj privlačna za organizacijo. To zahteva skrbno preučitev nabora rešitev, ki jih z določenim kriterijem ocenimo in izberemo najboljšo. Rešitve lahko iščemo s pomočjo tehnike viharjenja možganov, saj nam ta omogoča spontani prispevek idej vseh udeležencev projektnega tima. Rešitve iščemo v timu, v njihovo iskanje pa se vključijo tudi strokovnjaki (lastniki, vrhnji management ipd.), ki se osredotočijo samo na razumne alternative. Za selekcijo med rešitvami lahko uporabimo tudi nekatere finančne kazalce (neto

sedanja vrednost, doba vračanja, donosnost projekta). Uporabimo lahko tudi nefinančne kriterije, kot so raziskava trga, pilotno testiranje, izdelava prototipa, simulacije ipd.

3. Popolno izdelana rešitev in okviren projektni plan . Ko je rešitev znana, je običajno karakterizirana v kratkem stavku ali dveh. Rešitev podrobneje opredelimo z obsegom pričakovanih rezultatov in s specifikacijo teh. Pripravimo potreben dokument projekta, ki se prične z opisom potrebe ali priložnosti, nadaljujemo pa s polnim opisom rešitve, vključno s cilji, ki so del obsega in s katerimi bomo dosegli namen projekta. V nadaljevanju sledi opis del in ključnih aktivnosti, opisani so ključni donosi in produkti projekta, ključni dejavniki za doseg ciljev, tveganja, negotovosti in nepoznanosti, domneve, okviren plan izvedbe, lista vseh deležnikov in kriteriji uspeha. Zaključni dokument faze snovanja naj bi vseboval razvit, kredibilen, okviren plan z mejniki, projektni tim pa ga lahko uporablja kot plan, usmeritev za izvedbo. Stare (2011, str. 91) navaja ta dokument kot naročilo projekta.

4. Formalna sprožitev projekta. Po vseh študijah izvedljivosti pripravimo predstavitev projekta, ki vključuje primarno rešitev, ki sem jo podrobneje obravnavala (s finančnimi in z nefinančnimi kriteriji). Naročilo običajno vključuje ozadje projekta s problemom oz. priložnostjo, priporočeno rešitev, pričakovane koristi, tveganje v primeru izvedbe rešitve ali neizvedbe, stroške, urnik, metrike, nepoznanost in negotovost informacij, predpostavke, potrebno podporo, predstavnike zunanjih sodelavcev, vpliv na druge, sponzoriranje, kritične dejavnike uspeha ipd. V tem koraku naj bi določili tudi pristojnosti in odgovornosti ključnih deležnikov projekta, ki to seveda potrdijo. Pripravimo še t. i. »kickoff« sestanek, ki je namenjen sestavi in predstavitvi deležnikov projekta, motiviranju in spoznavanju članov ter pripravi na planiranje projekta.

2.2.2 Priprava projekta

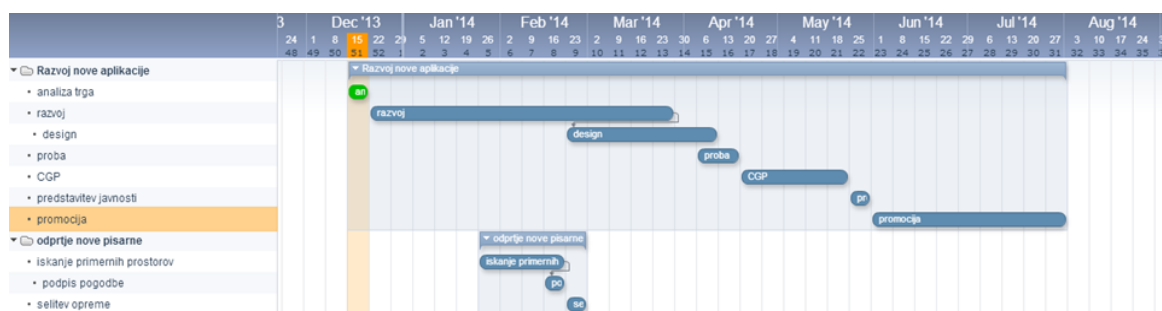
Projekt se sproži (z naročilom projekta) ali pa opusti. Če se ga opusti, je razlog za opustitev nekoristnost projekta za končnega uporabnika. V nadaljevanju lahko pričnemo snovanje z iskanjem novih rešitev ali pa pozabimo na to fazo in se posvetimo tekočemu poslovanju podjetja. Ko je izdano naročilo projekta, ožji projektni tim prične s fazo priprave projekta, saj je dobil zeleno luč pri vrhnjem managementu ali lastniku, tj. skrbniku projekta. V tej fazi naj bi ožji projektni tim izdelal natančen plan izvedbe in organiziral delo tima tako, da bi delo potekalo brez nesporazumov, napak, zamud ipd. Heerkens (2002, str. 98) meni, da so glavna sestavina projektnega plana tri dimenzije: stroški (koliko bomo porabili in kako je proračun prerazporejen po aktivnostih in terminskem planu), čas (koliko časa bomo porabili za izvedbo vseh aktivnosti – posamezno in kot celoten projekt) in obseg (kaj vse moramo narediti). Avtor meni, da je projektni plan delo več ljudi in ne projektnega managerja samega.

Prvi korak priprave je prepoznavanje vseh potrebnih aktivnosti za doseg ciljev projekta, zato je smiselno najprej izvesti členitev projekta in s tem pripraviti seznam aktivnosti v WBS - strukturirana razčlenitev dela, ki je ena od tehnik projektnega managementa. Izdelava kakovostne členitve dela je zelo pomembna, saj je WBS temeljna vhodna informacija za vse

druge plane projekta, tj. za mrežni in terminski plan, plan virov in stroškov ter plan obvladovanja tveganj, poleg tega pa je tudi izhodišče za porazdelitev del med naročnikom, izvajalci in podizvajalci oz. med partnerji, ki bodo izvedli projekt (Stare, 2011, str. 108). Vhodni podatki za pripravo členitve del so obseg in specifikacije proizvodov projekta, včasih pa si timi pomagajo tudi s taktičnimi odločitvami naročnika in z zahtevanimi mejniki projekta, ki delno nakazujejo tudi na taktiko izvedbe, kot jo vidi naročnik. Pomembna je tudi odločitev o tehnologiji za izvedbo členitve del (Stare, 2011, str. 109). WBS je običajno v grafični obliki in je podoben organigramu.

Sledi izdelava terminskega plana, kjer si pomagamo z metodo kritične poti, ki upošteva možnosti zaporednega in vzporednega izvajanja z WBS opredeljenimi aktivnostmi. Z **metodo kritične poti** (*critical path method*, v nadaljevanju CPM) izračunamo trajanje projekta, in sicer tako, da seštejemo medsebojno povezane aktivnosti, ki trajajo najdlje – prej kot v tem času projekta ne bo mogoče izvesti. Kritične aktivnosti moramo poznati, da vemo, katere aktivnosti je treba krajšati, da bi skrajšali projekt in da dali večji poudarek tveganjem na kritični poti (Stare, 2011, str. 114). Eno najpomembnejših orodij za planiranje in kontroliranje je mrežni **gantogram** (na sliki 6). Gantogram je grafični prikaz terminskega plana projekta. Je nazoren in razumljiv, zelo preprosto poveže mrežni plan in naročnikove želene roke, preprost je za posodabljanje in uporaben za kontrolo, pa tudi za ugotavljanje potreb po virih. Omogoča tudi hiter in enostaven izračun oziroma preverjanje več možnih scenarijev izvedbe oziroma simulacij ukrepov in posledic v procesu managementa tveganj. S pomočjo gantograma usklajujemo aktivnosti članov tima z aktivnostmi, ki jih mora v sklopu projekta izvesti naročnik in s tistimi, ki jih bomo zaupali pogodbenim izvajalcem (Stare, 2011, str. 116).

Slika 6: Primer mrežnega gantograma



Mrežni gantogram lepo prikaže časovni raspored aktivnosti (te so med seboj povezane in nanizane ena pod drugo), pri čemer za vsako aktivnost hitro in jasno razberemo, kdaj naj bi se začela in kdaj končala. Gantogram je zelo pomembno orodje obvladovanja časa skozi celoten projekt, pomemben pa je tudi pri organizaciji dogodkov.

Ko planiramo časovni raspored aktivnosti, moramo ob tem planirati še vire, kot so ljudje, vsa potrebna oprema, materiali, prostor izvajanja dogodka, orodja, storitve ipd. Vire planiramo s pomočjo WBS, in sicer tako, da za vsako aktivnost opredelimo potrebne vire (tudi časovno, kdaj jih bomo potrebovali).

Ob planiranju aktivnosti lahko ugotovimo, da nimamo dovolj ljudi, potrebnih strokovnjakov z različnih področij, saj so ti prezasedeni in preobremenjeni, prav tako pa tudi oprema. Za zagotovitev teh virov, torej ljudi in opreme oz. vseh materialov, moramo poskrbeti že veliko prej in jih rezervirati. Predvidena raba vseh potrebnih virov je ključna informacija za oceno stroškov projekta, v kombinaciji s terminskim planom pa tako naredimo tudi plan potrebnih finančnih sredstev v posameznih časovnih obdobjih. Za vse aktivnosti je potrebno opredeliti vire, pri čemer si pomagamo z WBS. Poleg ljudi in virov, vključenih v tabelo z WBS, so glede na vrsto projekta potrebni še transportna sredstva, prostori, energija, finančna sredstva, računalniška oprema ipd. Število ljudi planiramo tako, da najprej preverimo, ali smo v predvidenem času zmožni projekt izvesti z lastnimi ljudmi. Trajanje projekta se lahko spreminja z dodajanjem (ali odvzemanjem) izvajalcev (internih ali zunanjih) posameznih aktivnosti.

Stroške projekta planiramo, ko sta terminski plan in plan virov že izdelana, torej ko imamo najpomembnejše podatke za oceno stroškov. Stroške lahko ocenimo po več tehnikah, normativi, ki so uporabljeni za vrste ocenjevanja, pa so lahko plod lastnih izkušenj ocenjevalcev, še bolj pa je, če so rezultat statističnih analiz dejanskih stroškov preteklih projektov. Projektne usmerjene združbe imajo v ta namen zaposlene analitike projektov, ki pomagajo projektnim timom čim bolj realno oceniti stroške (Stare, 2011, str. 131). Ključne tehnike ocenjevanja stroškov po PMBOK (2008, str. 171) so **ocena strokovnjakov** (na podlagi preteklih informacij s podobnih projektov, svetujejo nam o izbiri in združevanju metod ocenjevanja in pojasnjujejo razlike med njimi), **analogno ocenjevanje** (na podlagi preteklih podatkov in ocene strokovnjakov; tehnika uporablja vrednost parametrov, kot so obseg, stroški, proračun, trajanje ali mere na lestvici, kot so velikost, teža in kompleksnost glede na prejšnje, podobne projekte, ki služijo kot osnova za merjenje enakih parametrov ali mer za ta projekt; tehnika se uporablja za hitro ocenjevanje v primeru, da gre za zelo podoben projekt, ki smo ga že izvajali, zato je tudi najcenejša, ne pa tudi najbolj točna in zanesljiva), **parametrično ocenjevanje** (uporablja statistično povezavo med preteklimi podatki in drugimi spremenljivkami za kalkulacijo ocene aktivnih parametrov, kot so stroški, proračun in trajanje projekta; uporablja se v začetnih fazah projekta, ko projekt še ni dokončno opredeljen; model lahko doseže visok nivo točnosti in zanesljivosti in je odvisen od razvitosti modela ter osnovnih podatkov, ki so vgrajeni v model), **»bottom-up« ocenjevanje** (inženirska ocena, s katero ocenimo stroške posameznih aktivnosti, za kar potrebujemo seznam vseh aktivnosti projekta (WBS), seznam virov za izvedbo teh aktivnosti in stroške teh virov; stroški in natančnost ocene so odvisni od velikosti in kompleksnosti posamezne aktivnosti ter natančnosti vseh podatkov (cene virov, opreme, materiala, podizvajalcev ipd.); tehnika je zelo natančna in se jo lahko uporablja tudi za kontroliranje stroškov), **ocenjevanje po treh točkah** (PERT metoda zajema tri točke ocenjevanja; 1. Najverjetneje – strošek aktivnosti, ki temelji na realnih ocenah napora za predpisano delo in napovedih izdatkov, 2. Optimistično – strošek aktivnosti, ki temelji na podlagi analize najboljšega scenarija za to aktivnost, 3. Pesimistično – strošek aktivnosti, ki temelji na podlagi analize najslabšega scenarija za to aktivnost; PERT analiza izračuna pričakovane stroške aktivnosti na podlagi treh tehtanih povprečnih ocen;

tehnika je natančnejša, saj tri točke pojasnijo, kje so negotovosti pri ocenjevanju stroškov aktivnosti).

Sledi priprava obvladovanja tveganj. Večina avtorjev deli tveganja na **poslovna** (naložba v napačen projekt – z njimi se ukvarja naročnik projekta), **tehnična** (nezmožnost uresničitve ciljev) in **operativna** (neustrezno sodelovanje naročnika s projektnim timom). Zadnji dve delitvi vplivata na učinkovitost izvedbe. Tveganja imenujemo projektna tveganja, z njimi pa se ukvarja projektni tim (lahko izhajajo iz okolja projekta ali neposredno iz projekta).

Obvladovanje projektnih tveganj je proces, s katerim poskuša projektni tim že v fazi priprave projekta zmanjšati ali odpraviti verjetnost, da se uresniči dejavnik tveganja, ki lahko negativno vpliva na izvedbo oz. proces, s katerim se zmanjša vpliv dogodka na projekt. Proces ravnanja s tveganji lahko opredelimo z naslednjimi koraki: prepoznavanje, ovrednotenje, planiranje ukrepov za zmanjšanje tveganosti ter kontroliranje tveganj in ukrepanje. Bowdin et al. (2011, str. 600–602) opredeljujejo naslednje tehnike prepoznavanja tveganj, ki se pojavljajo pri organizaciji dogodkov: **WBS**, **SWOT analiza** (S in W (prednosti in slabosti) – notranja tveganja, O in T (priložnosti in nevarnosti) – zunanja tveganja), **diagram napak** (vpliv tveganja raziskujemo v globino), **testni dogodek** (pri večjih dogodkih je nujna generalka). Avtorji opredeljujejo tudi vhodne informacije, ki služijo za prepoznavanje tveganj pri dogodkih in so prav tako pomembne za razvijanje in iskanje akcijskih planov v primeru, da se tveganje uresniči. Med njimi so **poročilo dogodka**, **kontingenčni plan** (vsebuje odziv na vpliv tveganja, postopek odločanja, verigo odločanja in več akcij, ki se oblikujejo v primeru tveganja), **razvoj scenarija in pisanje vaj** (priprava akcij v primeru tveganj), **posvetovanje** (z vsemi deležniki, predvsem z zunanjimi izvajalci, da so tudi oni pripravljeni na določena tveganja).

V tej fazi glede na vrsto projekta pripravimo tudi druge plane, ki so pomembni za projekt: **plan oskrbe** (proizvodi dobaviteljev, storitev pogodbenih izvajalcev), **plan obvladovanja kakovosti** (celovit sistem zagotavljanja kakovosti na vseh ravneh (TQM), sistem vodenja kakovosti s pomočjo standardov), **plan kontrole projekta** (spremljanje izvedbe), **plan obvladovanja informacij in dokumentacije projekta** (prenos informacij in dokumentov med številnimi posamezniki in skupinami – v okviru projektnega tima, med timom in podizvajalci ter naročnikom obveščamo skrbnika, linijske in vrhnje managerje v združbi, včasih tudi javnost). Pri vseh omenjenih planih uporabimo terminski plan projekta in WBS, saj sta oba ključna za določitev planov po aktivnostih in virih projekta. Pri planu oskrbe je pomembna metoda »*just-in-time*«, kjer zmanjšamo pritisk na denarni tok in zaloge, s tem pa povečamo tveganja za zamude pri dobavi, če material kupimo oz. ga ne naredimo sami, torej smo odvisni od zunanjih izvajalcev. Za podporo planiranja, kontroliranja in obvladovanja informacij ter dokumentov imamo na voljo več vrst računalniško podprtih projektnih informacijskih sistemov (**PMIS programi**).

Organiziranje dela in ljudi je del priprave dogodka, kjer opredelimo, katere naloge imamo na projektu in kakšne so potrebe po določenih timih in posameznikih. Organiziranje ljudi je pri

velikih dogodkih velik izziv, saj jih je lahko zelo veliko, vsak pa mora vedeti, za kaj je odgovoren in komu poroča o napredku ali težavah. Pri dogodkih so vpleteni organizatorji, naročniki in zunanji izvajalci oz. ponudniki storitev (konferenčne dvorane, catering, varnostne službe ipd.), zato je smiselno izdelati organigram sodelujočih na projektu za jasnejše opredelitve razmerij.

Projektni timi niso del stalne organizacije (jasno opredeljena hierarhija delovnih mest, dolžnosti, odgovornosti in pristojnosti), ampak za vsak projekt vedno vzpostavimo svojo organizacijo s potrebnimi strokovnimi področji in z delovnimi mesti, to pa potem povezujemo s stalno organizacijo. Vrsto projektne organizacije določimo na podlagi več dejavnikov (velikost in dejavnost združbe, vrsta projekta ipd.), vrste organizacije pa niso pomembne za dosego ciljev magistrskega dela. Pri organizaciji projektov opredelimo razmerja, vloge in pravila (so)delovanja.

Kdo sodeluje s kom, kdo komu delegira naloge in komu kdo poroča, običajno prikažemo s tehniko **RBS**. Gre za poseben organigram izvajalcev projekta (ang. *Resource Breakdown Structure*), ki je nadgradnja WBS v smislu, da poleg opisanih del in njihove strukture ter izvajalcev opiše še pristojnosti in odgovornosti ter odnose med izvajalci (Stare, 2011, str. 175).

Poznamo še tehniko **RAM/RAC** (ang. *Responsibility Assignment Matrix / Responsibility and Competence*), tj. matriko pristojnosti in odgovornosti. Gre za tehniko, s katero manager projekta zagotovi jasne vloge udeležencev projekta in prepreči poznejše nesporazume ter nesoglasja. V matriko naj bi vključili vsebinske sklope aktivnosti (obseg dela, taktika izvedbe in členitev dela – WBS), vloge pa naj bi dodelili članom ožjega tima, managerju projekta, skrbniku, naročniku, po potrebi pa tudi glavnemu managerju in vključenim linijskim managerjem. Pomembno je opredeliti tudi to, kdo potrjuje ustreznost rezultatov neke aktivnosti in s tem njen zaključek (Stare, 2011, str. 177).

2.2.3 Izvedba projekta

Če smo dobro pripravili projektni plan izvedbe, v tej fazi ne bi smelo iti nič narobe, kar dosežemo z učinkovitim vodenjem in s kontroliranjem projektnega tima. Naloga projektnega managerja je, da poskrbi za nemoteno izvedbo vseh članov projektnega tima, tudi zunanjih izvajalcev in drugih udeležencev. Poskrbeti mora za usmerjanje, motiviranje in vplivanje na zaposlene, da bi ustrezno opravili naloge, ki so jim bile dodeljene s planom in organizacijo, mora pa jih tudi navduševati, skrbeti za kulturo, nemoteno komunikacijo, obvladovati nesoglasja in vzdrževati moralo. Med glavne dejavnike in področja vodenja vključujemo vodenje, timsko delo, motiviranje in komuniciranje. Posebnih tehnik vodenja projektnega tima ne poznamo, obstajajo pa priporočila, ki sicer veljajo tudi za vodenje nasploh.

Kontroliranje je zadnji korak procesa projektnega managementa, saj manager v fazi izvedbe z vodenjem zagotavlja učinkovito izvajanje aktivnosti, s kontroliranjem pa preverja, ali izvedba

poteka po planu (Stare, 2011, str. 240). Del izvedbe predstavljajo kontroliranje dela na aktivnostih (spremljanje izvedbe), primerjava s planom, ugotavljanje in obvladovanje morebitnih odstopanj od planiranega (spremembe npr. procesa, tehnične težave, napake, neustrezno pripravljen plan, težave z dobavitelji, zunanjimi izvajalci ali neučinkovitost projektnega tima) in ukrepanje. Kontroliranje mora biti redno, člani tima pa pri tem sodelujejo s podajanjem pravih informacij o stanju in ne prikrivajo težav ter napak. Osnova za kontroliranje je pripravljen plan izvedbe (elaborat), kontroliramo pa rezultat dela ljudi in ne njih samih. Več avtorjev navaja tri ključna področja kontroliranja, med katerimi so čas, stroški in kakovost, nekateri pa dodajajo še cilje, rezultate in obseg projekta. Izvedbo spremljamo formalno preko rednih kontrolnih sestankov, poročil, kontrolnih seznamov, neformalno pa preko pogovorov, opazovanja izvajalcev in spremljanja govoric.

Izvedbo projekta po času spremljamo preko **gantograma**, kamor vnašamo začetke in konce aktivnosti, te pa primerjamo s planiranim in opredelimo časovna odstopanja ter v primeru teh ukrepamo. Z gantogramom si lahko poleg časovne komponente pomagamo tudi pri spremljanju odstopanj pri proračunu (koliko smo do sedaj že porabili, prekoračili) in spremljanju dela ljudi na aktivnostih (morebitna preobremenitev ljudi). Gantogram je živ dokument, ki ga morajo usvojiti in uporabljati predvsem tisti, ki so v ožjem projektnem timu – ti so namreč odgovorni, da jim podrejeni oz. izvajalci pravočasno poročajo o delu na aktivnostih, da jih lahko vnesejo v gantogram. Ob vzpostavitvi projektnega tima (npr. za organizacijo dogodka) je tako potrebno vnaprej določiti način komuniciranja in uporabe vseh potrebnih metod in tehnik, ki pomagajo k učinkovitejšemu pristopu.

Za celovito obvladovanje stroškov uporabljamo **analizo prislužene vrednosti** (ang. *Earned Value Analysis*, v nadaljevanju: **EVA**), ki nam omogoča prikaz podatkov o porabi sredstev za celoten projekt. EVA objektivno meri dosežek projekta glede na uspešnost postavljenih ciljev z vidika časa, stroškov in kakovosti (Roberts, 2013, str. 233). Podatki, ki jih potrebujemo za analizo prislužene vrednosti, so plan stroškov po času, poraba sredstev pa velja do dneva, ko analiziramo in preverimo stanje izvedbe projekta. Diagram EVA nam s S-krivuljo nazorno pokaže, kakšen je plan stroškov, kakšni so dejanski stroški in kakšni so planirani stroški za izvedene aktivnosti. Če prihaja do odstopanj, to pomeni, da projekt zamuja ali pa smo porabili preveč denarja, običajno pa oboje skupaj (Roberts, 2013, str. 234).

Kontroliranje kakovosti vključuje ugotavljanje kakovosti rezultatov aktivnosti (pregled, preizkušanje delovanja, merjenje in analize meritev), ki jih imajo določene projektno usmerjene združbe že opredeljene s standardi. Sledita primerjava ugotovitev z zahtevami in s standardi kakovosti ter izvedba korektivnih ukrepov. Z namenom zagotavljanja kakovosti organizacije dogodkov so v času OI v Londonu vzpostavili ISO standard – ISO 20121 *Sustainable Event Management*, ki je namenjen boljšemu planiranju in izvedbi dogodkov za dosego ravni učinkovitosti in uspešnosti najboljših praks, za lažje opredeljevanje vlog in odgovornosti osebja, izvajalcev in dobaviteljev, zmanjšanje stroškov z učinkovitejšo rabo energije in ravnanje z odpadki, poudarek pa je tudi na okolju prijaznem managementu.

Kontroliramo tudi spremembe in tveganja, vendar v te namene ni bila razvita nobena tehnika. Pomembno je, da se deležniki dogovorijo za standarden način predlaganja in potrjevanja sprememb ter obveščanje nadrejenih s kratkimi in z jedrnatimi poročili ter zapisniki, kjer omenimo tudi tveganja. Tehnik, ki bi se nanašale na kontrolo kakovosti, ne poznamo, saj so si projekti vsebinsko zelo različni in sta zagotavljanje ter kontroliranje kakovosti odvisni predvsem od vključenih strokovnih področij, ki jih je lahko zelo veliko, njihov opis pa presega namen in cilje magistrskega dela.

2.2.4 Zaključevanje projekta

Zaključevanje projekta zahteva določene aktivnosti, ki jih delimo na dva sklopa, in sicer dokončanje del in predaja rezultatov ter administrativni zaključek. Dokončanje del vključuje testiranje in odpravo napak, dokumentiranje proizvodov ter pripravo navodil za vzdrževanje in uporabo. Predaja rezultatov naročniku (verifikacija proizvodov) vključuje tudi usposabljanje uporabnikov ter opredelitev poprojektnih aktivnosti (garancija, vzdrževanje). Administrativni zaključek se nanaša na izvedbo plačil in zaprtje računov (naročnik, podizvajalci), analizo in oceno izvedbe ter organizacijsko učenje (kaj smo se naučili), arhiviranje dokumentacije projekta in pripravo zaključnega poročila, naročnikovo oceno, zaključno zabavo in razpustitev tima ter nagrade članom tima. Stroka ni razvila nobene tehnike ali metode, ki bi se uporabljala v sklopu zaključevanja projekta – pri pripravi zaključnega poročila uporabljamo gantogram in EVA, ki pa sem ju že opisala v sklopu izvedbe projekta.

3 EMPIRIČNA RAZISKAVA IN PREVERJANJE HIPOTEZ

3.1 Predstavitev raziskave

3.1.1 Namen empirične raziskave

V prvih dveh poglavjih magistrskega dela sem podrobneje predstavila področje organiziranja dogodkov in projektnega managementa. Glede na pregledano literaturo in mnenja različnih avtorjev sem ugotovila, da je projektni management v industriji dogodkov poznan in se uporablja za kakovostno planiranje. Najpogostejša metoda, ki se uporablja pri dogodkih, je terminski plan v obliki gantograma, sledita pa členitev dela in izdelava seznama aktivnosti. Povezave med obravnavanimi področji torej obstajajo in potrjujejo mojo trditev, da je projektni management eden od osnovnih orodij organizacije dogodkov.

V empirični raziskavi, ki sem jo izvedla v Sloveniji, me je zanimala uporaba projektnega pristopa pri organizaciji dogodkov na splošno in po posameznih obravnavanih področjih. Z empirično raziskavo sem preverila vlogo profesionalnih organizatorjev dogodkov, poznavanje področja projektnega managementa, vpliv uporabe metod in tehnik na uspešnost dogodkov,

uspešnost poslovnih dogodkov, vpliv poslovnega odnosa na uspešnost dogodka, izobraženost organizatorjev dogodkov s tega področja in željo po izobraževanju ter uporabo tehnike gantograma. Zanimalo me je, kakšno je splošno stanje v praksi, kako uspešni so dogodki, organizatorji, odnos med organizatorjem/naročnikom/partnerjem dogodka, kakšni sta izobraženost in uporaba ključnih metod ter tehnik projektnega managementa.

Pri analizi zbranih podatkov sem uporabljala računalniška programa Microsoft Excel in IBM SPSS, pri čemer sem si pomagala s strokovnimi navodili (Rovan & Turk, 2012).

Glavni namen raziskave o uporabi projektnega pristopa pri organizaciji dogodkov je bil s pomočjo statističnih metod ugotoviti:

- ali so dogodki uspešnejši, če jih organizirajo profesionalni organizatorji dogodkov;
- ali se profesionalni organizatorji dogodkov sistematično poslužujejo ključnih metod in tehnik projektnega managementa;
- ali uporaba ključnih metod in tehnik projektnega managementa vpliva na uspešno izvedbo dogodka;
- ali so organizatorji poslovnih dogodkov bolj vešči uporabe metod in tehnik projektnega managementa od drugih organizatorjev;
- ali je dogodek uspešnejši, če sta naročnik in organizator v partnerskem odnosu;
- ali so slovenski organizatorji dogodkov izobraženi na področju projektnega managementa;
- ali slovenski organizatorji dogodkov pripravijo podroben terminski plan v obliki gantograma.

Najprej sem podrobno raziskala, ali imajo profesionalni organizatorji dogodkov vpliv na samo uspešnost dogodka. Nato sem skušala ugotoviti, ali se organizatorji dogodkov v Sloveniji pri svojih projektih sistematično poslužujejo metod in tehnik projektnega managementa. Preverila sem njihovo poznavanje in uporabo metod in tehnik. Predpostavljam, da so profesionalni organizatorji dogodkov zaradi vsakodnevnega dela na projektih izobraženi na tem področju in so tudi uspešnejši pri svojem delu. Predpostavljam tudi, da so zaradi sistematične uporabe metod in tehnik dogodki uspešnejši.

Naprej sem raziskovala, ali so poslovni dogodki bolj organizirani od drugih vrst dogodkov oziroma ali so organizatorji tovrstnih dogodkov bolj vešči uporabe metod in tehnik projektnega managementa. Tu gre tudi za pomemben vpliv dogodka na sam ugled podjetja, ki je v vlogi naročnika, zato ne sme biti napak in površne organizacije. Raziskala sem vpliv poslovnega odnosa med naročnikom in organizatorjem na sam dogodek ter poskušala ugotoviti, ali je projekt uspešnejši, če je ta odnos partnerski. Odnos med strankama je pomemben pri vseh vrstah sodelovanj, še posebej pri organizaciji večjih dogodkov. Pri slednjih je teh sodelovanj veliko, sam nadzor in sodelovanje z vsemi vpletenimi pa je pogosto tvegano in s strani organizatorja lahko zelo naporno, zato je pomembno, da gradimo zdrave tudi dolgotrajne odnose. Ugotavljala sem tudi raven izobrazbe slovenskih organizatorjev dogodkov in željo po izobraževanju na področju projektnega managementa.

Na koncu sem preverila vpliv nepriprave ene najosnovnejših in najpomembnejših tehnik projektnega managementa, tj. terminskega plana v obliki gantograma, na neusklajenost dela, nesoglasja med vsemi udeleženci dogodka in improvizacijo pri organizatorjih dogodkov v Sloveniji. Vsem članom tima mora biti gantogram jasen in razumljiv, predvsem pa ga morajo ti znati interpretirati in uporabljati.

3.1.2 Predstavitev načina zbiranja podatkov

Podatke za raziskavo sem pridobila s pomočjo spletnega anketnega vprašalnika, ki je bil namenjen vsem organizatorjem dogodkov v Sloveniji (profesionalnim in amaterskim), partnerjem oz. zunanjim izvajalcem dogodka (kongresni centri, catering, hoteli ipd.) in naročnikom dogodkov v Sloveniji (večja podjetja, občine, ostale institucije in združbe) (prikazan v prilogi 1). Vprašalnik je bil oblikovan in prilagojen za vsako vlogo, ki jo ima anketiranec pri dogodku, posebej. Vprašalnik je bil testiran s pomočjo manjše pilotne skupine, njihovi rezultati pa nimajo vpliva na samo raziskavo. Vprašalnik sem izdelala na podlagi strokovne literature o organizaciji dogodkov in projektnem managementu ter na podlagi lastnega razumevanja teh dveh področij in njune povezanosti. Vprašalnik sem razdelila na šest sklopov.

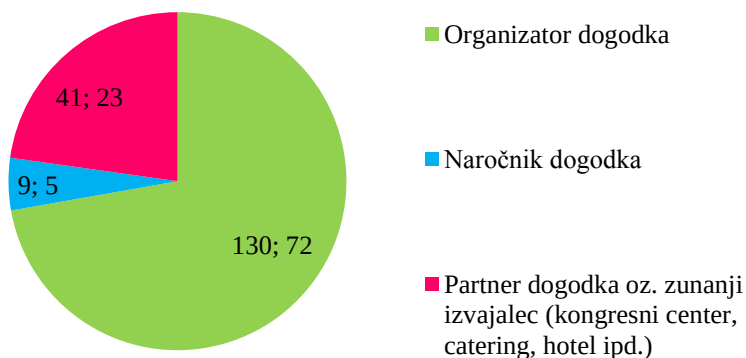
V **prvem sklopu** so štiri vprašanja, na podlagi katerih sem anketirance razdelila glede na njihovo vlogo pri dogodku, vrste dogodkov, ki jih organizirajo oz. naročijo, število dogodkov, ki jih organizirajo v enem letu, in glede na obseg (povprečno število udeležencev na dogodkih). V **drugem sklopu** so me zanimale ocene določenih kriterijev uspešnosti tipičnega dogodka, ki so ga anketiranci organizirali in jim je še posebej ostal v spominu. Vprašanje je bilo namenjeno vsem anketirancem, zanimali pa so me tudi razlogi naročnika za najem organizatorja dogodka (vprašanje, namenjen le naročnikom). V **tretjem sklopu** sem ugotavljala naravo poslovnega odnosa med naročnikom in organizatorjem ter dejavnike partnerskega in pogodbenega odnosa, ki vplivajo na uspešnost dogodka. V tem sklopu sem pridobila vpogled v zadovoljstvo naročnikov in zunanjih izvajalcev s profesionalnimi organizatorji dogodkov ter najpogostejše probleme, do katerih prihaja pri organizaciji dogodkov z njihovega vidika. Za empirično analizo je najpomembnejši **četrti sklop** vprašanj, kjer sem raziskovala, kako večji so organizatorji dogodkov in kako pogosto uporabljajo metode in tehnike projektnega managementa (naštetih več teh, lestvica je bila pri obeh vprašanjih štiristopenjska) ter katera izobraževanja so opravljali s tega področja oz. ali se jih želijo še udeležiti. V **petem sklopu** sem organizatorje dogodkov v Sloveniji spraševala, kakšen se jim zdi razvoj njihovih organizacijskih in vodenjskih veščin, ali je prirojen ali naučen. Podala sem nekaj trditev, s katerimi so se strinjali ali ne (Likertova petstopenjska lestvica). V zadnjem, **šestem sklopu**, sem pridobila osnovne demografske podatke anketirancev (o njihovem spolu, o starostni skupini in izobrazbi, neobvezno pa sem jih prosila še za njihov elektronski naslov za posredovanje rezultatov raziskave).

Vsa vprašanja so bila zaprtega tipa. Anketiranci so lahko izbirali med več vnaprej pripravljenimi odgovori oziroma so ocenjevali trditve s pomočjo večstopenjskih lestvic. Vprašalnik je vseboval 24 vprašanj. Od tega je bilo izključno organizatorjem dogodkov namenjenih 21 vprašanj, naročnikom in zunanjim izvajalcem 16, vprašanj, ki so bila za vse anketirance enaka, pa je bilo 13. Pri šestih vprašanjih je bil eden izmed možnih odgovorov opredeljen kot »drugo«, s čimer sem anketirancem ponudila dodatno izbiro in s tem pridobila tudi večjo popolnost, drugačen pogled ali izkušnje. Anketiranci so pri večini vprašanj odgovarjali z enim odgovorom, pri določenih pa so imeli na voljo tudi več možnih odgovorov.

3.1.3 Predstavitev značilnosti preučevanega vzorca

V vzorec za raziskavo sem vključila vse združbe, ki imajo šifro Standardne klasifikacije dejavnosti (2008) N82.300 Organiziranje razstav, sejmov, srečanj. Zaobjela sem 100 največjih podjetij v Sloveniji (po prihodku in številu zaposlenih), 100 največjih podjetij, ki se ukvarjajo s hotelirstvom, kongresne centre in dvorane, catering ter nekaj večjih občin in ostale institucije v Sloveniji, ki prirejajo tradicionalne festivale, koncerte ipd. Skupaj je bilo poslanih 580 vprašalnikov (direktni kontakti oseb in splošni elektronski naslovi podjetij), od tega je bilo za raziskavo ustreznih 180 vprašalnikov (na sliki 7 je prikazana razdelitev anketirancev po vlogi pri dogodku: organizator dogodka, naročnik dogodka in partner dogodka oz. zunanji izvajalec (v nadaljevanju krajšava zunanji izvajalec)).

Slika 7: Število in odstotek anketirancev po vlogi pri dogodku



Od 180 ustreznih vprašalnikov je popolnih 132 (rešeni do konca). Upoštevala sem vse pridobljene odgovore, saj so zelo pomembni za raziskavo, kljub temu, da nekateri anketiranci vprašalnika niso rešili do konca. Ker sem pridobila veliko direktnih kontaktov, so bili vsi vprašalniki rešeni s strani oseb, ki poznajo in delajo na področju dogodkov (jih izvajajo, naročijo ali so del njih). Tudi s splošnih elektronskih naslovov podjetij sem dobila veliko pozitivnih odzivov – sporočilo so posredovali osebi v podjetju, ki se ukvarja s tem področjem, zato lahko trdim, da sem pridobila izredno velik vzorec za področje organiziranja dogodkov v Sloveniji. Tudi zanimanje za rezultate raziskave je bilo izredno veliko, zato lahko trdim, da je

organizacija dogodkov področje, ki se razvija in raste, ima pa tako pomanjkljivosti kot priložnosti za izboljšave v Sloveniji.

Slaba tretjina anketirancev je anketo končala pred demografskimi vprašanji, vendar kljub temu menim, da je število pridobljenih demografskih podatkov dovolj veliko za reprezentativnost celotnega vzorca in se odstotki ne bi bistveno spremenili v primeru popolnosti anket. V vzorcu je 34 (26 %) anketirancev moškega, 98 (74 %) pa ženskega spola. Največ anketirancev je starih od 36 do 45 let (32 %), sledijo jim osebe med 26. in 35. letom (28 %), stari od 46 do 55 let (24 %), do 25 let (11 %) in nad 56 let (4 %). Po stopnjah izobrazbe jih je 15 % s srednjo ali z nižjo izobrazbo, 66 % z višjo ali visokošolsko izobrazbo in 19 % s specializacijo ali z magisterijem (rezultati demografske analize, prikazani v prilogi 2).

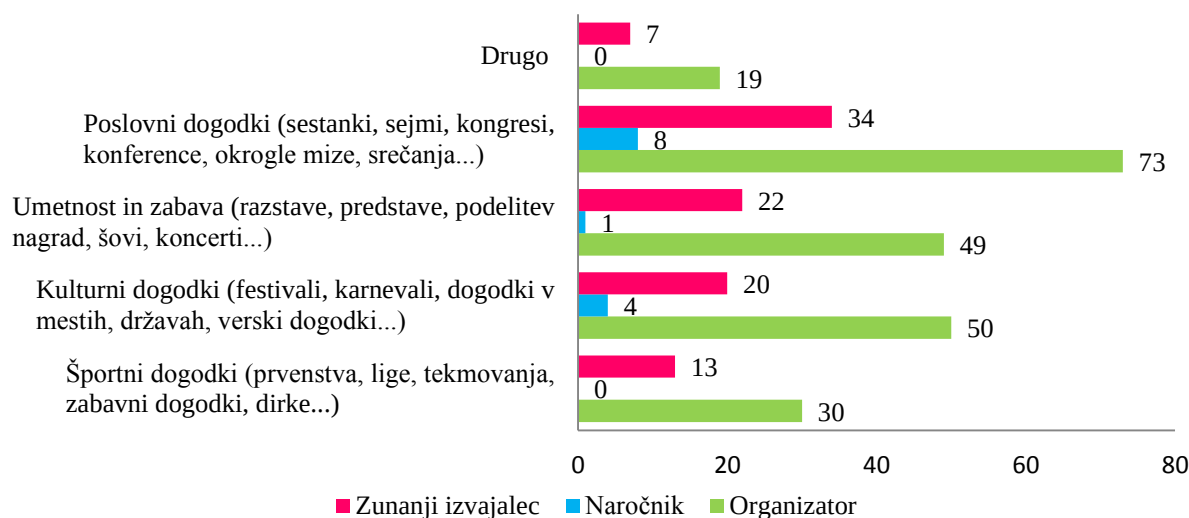
3.2 Splošne ugotovitve o uporabi projektnega managementa pri organizaciji dogodkov

Anketni vprašalnik je bil zastavljen precej široko, zato sem pridobila veliko podatkov, ki jih lahko predstavim kot splošne ugotovitve. V prvem in drugem sklopu vprašalnika sem uporabila nekaj splošnih vprašanj, ki so mi pomagala anketirance razdeliti v določene razrede. Nekaj vprašanj se je nanašalo na organizacijo dogodkov, profesionalne organizatorje dogodkov in njihovo znanje na področju projektnega managementa. Nekatera vprašanja so se osredotočila tudi na probleme, ki se najpogosteje pojavijo pri profesionalnih organizatorjih, zanimalo pa me je tudi, v kakšnem odnosu so običajno z zunanjim izvajalcem/naročnikom dogodka. Analiza rezultatov je v tem primeru preprosta in je namenjena pridobivanju zanimivih informacij z obravnavanega področja.

3.2.1 Vrsta, število in obseg dogodkov po vlogi vprašanih

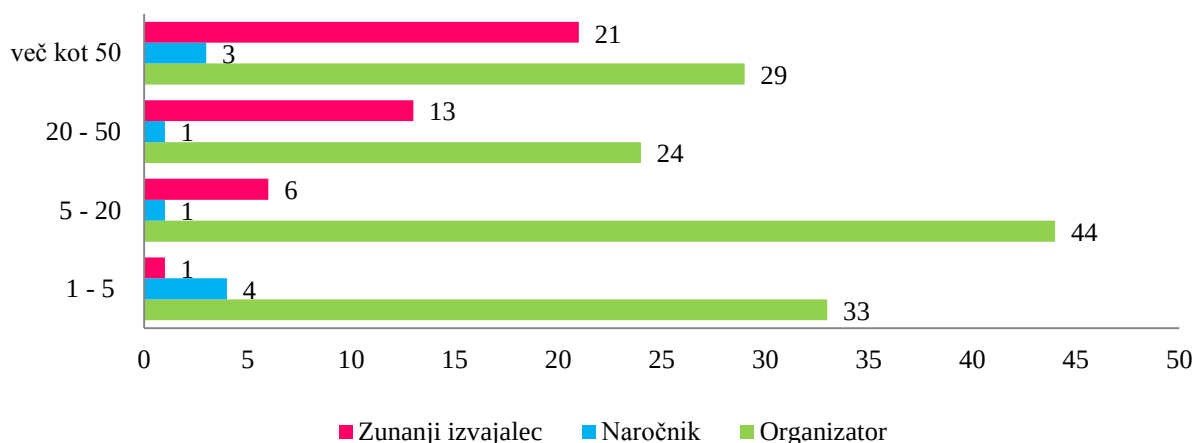
Na sliki 8 je prikazano število anketirancev po njihovih vlogah na dogodku glede na vrsto dogodkov. Anketiranci so imeli pri vprašanju »Katere vrste dogodkov organizirate oz. jih naročite?« možnost opisa pod »drugo«, kamor jih je 26 napisalo vrsto dogodkov, ki sem jih razvrstila v štiri že podane možnosti. Izpostavila bi poroke in maturantske plese, dala sem jih v kategorijo umetnost in zabava, medijske dogodke in izobraževanja pa sem štela med poslovne dogodke, medtem ko sem kulinarčne dogodke uvrstila pod kulturne dogodke.

Slika 8: Število anketirancev po njihovih vlogah na dogodku glede na obravnavane vrste dogodkov



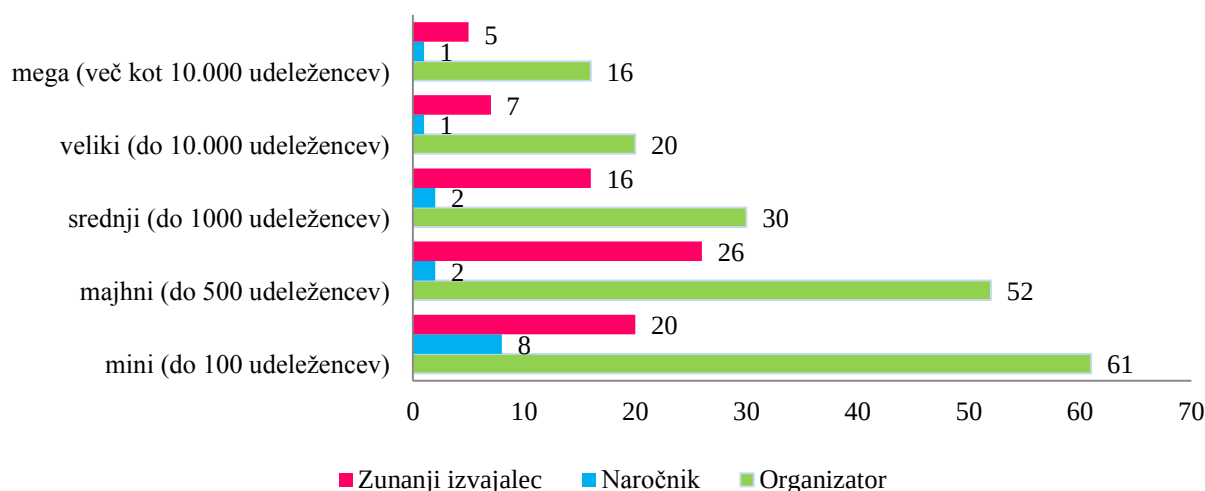
Na sliki 9 je prikazano število anketirancev po njihovih vlogah na dogodku glede na število dogodkov, ki jih organizirajo na leto. V povprečju vsi anketiranci skupaj organizirajo okoli 20 dogodkov letno, samo organizatorji dogodkov nekaj manj kot 20 na leto.

Slika 9: Število anketirancev po njihovih vlogah na dogodku glede na število dogodkov, ki jih organizirajo



Na sliki 10 je prikazano število anketirancev po njihovih vlogah na dogodku glede na obseg dogodkov, ki jih organizirajo. S temi opredelitvami sem pridobila podrobnejšo razdelitev anketirancev za boljšo predstavbo povezanosti nadaljnjih vprašanj s temi parametri.

Slika 10: Število anketirancev po njihovih vlogah na dogodku glede na obseg dogodkov, ki jih organizirajo

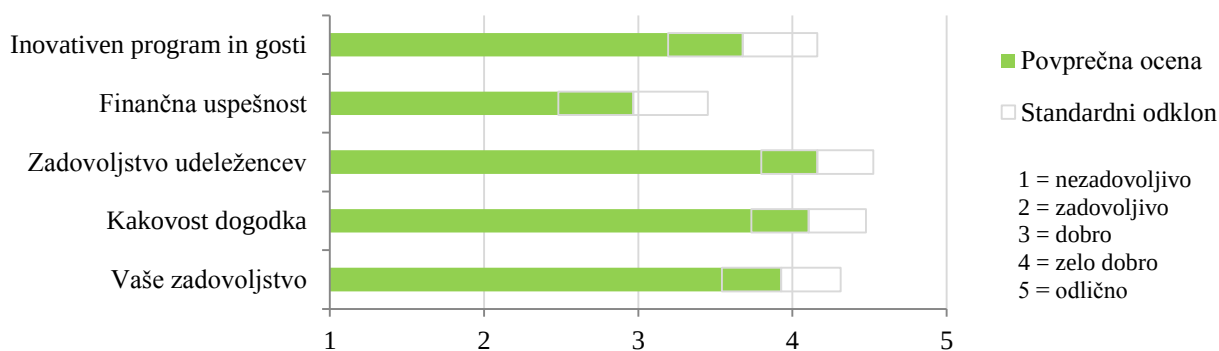


S slike 8 je razvidno, da je pri vseh treh vlogah največ organiziranih poslovnih dogodkov. Pri številu dogodkov na letni ravni največ organizatorjev priredi 5–20 dogodkov na leto, naročniki 1–5 na leto, zunanji izvajalci pa sodelujejo pri več kot 50 dogodkih na leto (slika 9). Po obsegu je s strani organizatorjev največ mini dogodkov, sledijo majhni in tako naprej do mega – takšnih organizirajo najmanj. Naročniki običajno organizirajo mini dogodke, sledijo pa majhni in srednje veliki. Zunanji izvajalci običajno sodelujejo na majhnih dogodkih do 500 udeležencev, sledijo mini, srednji, veliki in mega dogodki (slika 10).

3.2.2 Uspešnost tipičnega projekta

Uspešnost dogodka je lahko povezana z več dejavniki, mene pa je zanimalo, kako anketiranci ocenjujejo uspešnost tipičnega dogodka, ki so ga organizirali in jim je še posebej ostal v spominu glede na naslednje kriterije, prikazane na sliki 11.

Slika 11: Ocenjevanje kriterijev uspešnosti dogodka po Likertovi petstopenjski lestvici zadovoljstva



S slike 11 je razvidno, da so anketiranci v povprečju zadovoljni z dogodkom, kakovost dogodka je bila v povprečju zelo dobra in udeleženci naj bi bili zelo zadovoljni. Finančno uspešnost v povprečju ocenjujejo kot zadovoljivo, program in goste pa v povprečju dobro. Na podlagi rezultatov lahko sklepam, da so dogodki v Sloveniji uspešni po mnenju organizatorjev, naročnikov in zunanjih izvajalcev, najmanj zadovoljni pa so s finančno uspešnostjo. Predvsem je pomembno, da vse kriterije lahko še izboljšajo in stopijo na raven odličnosti.

3.2.3 Razlogi za izbiro profesionalnega organizatorja dogodkov

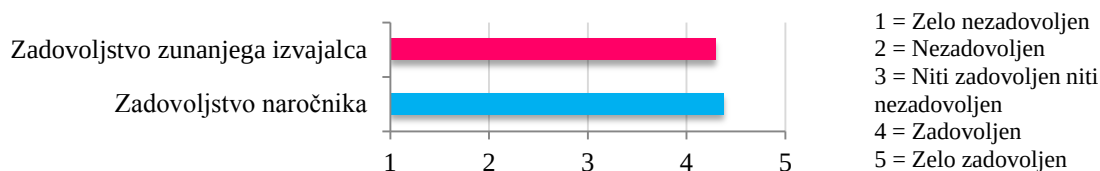
Zanimalo me je mnenje naročnikov dogodka glede tega, kaj botruje njihovi odločitvi za izbiro oziroma odločitev za zunanjega izvajalca. Na izbiro sem jim dala več razlogov, med katerimi so izbrali enega, najpomembnejšega. Razloge navajam po pomembnosti za anketirane naročnike dogodka: **prihranek časa in profesionalen pristop organizatorja dogodkov** (oba razloga sta bila izbrana po dvakrat), pomanjkanje kadrov znotraj podjetja, zahtevna organizacija, boljša kakovost dogodka, lokacijsko zahtevna organizacija in dogodke večinoma organiziramo sami (izbrani po enkrat) ter razlogi, ki jih niso izbrali: neustrezen, neizkušen interni kader, pristop in odnos organizatorja dogodkov, reference organizatorja dogodkov. Na podlagi mnenja naročnikov lahko trdim, da je pomemben profesionalen pristop organizatorja – naročnik želi kakovostnejšo izvedbo dogodka, ob tem pa mu je pomembno tudi to, da prihrani čas in ga porabi za tekoče poslovanje, organizacijo dogodka pa prepusti strokovnjakom. Izpostaviti moram dejstvo, da je v raziskavi sodelovalo le devet večjih naročnikov, kar pomeni, da vzorec ni reprezentativen. Menim, da so razlogi, ki so jih izpostavili anketiranci, res najpomembnejši, a obstaja možnost, da so pomembnejši vzroki drugi, kot sem jih ugotovila.

3.2.4 Splošno zadovoljstvo s profesionalnimi organizatorji dogodkov

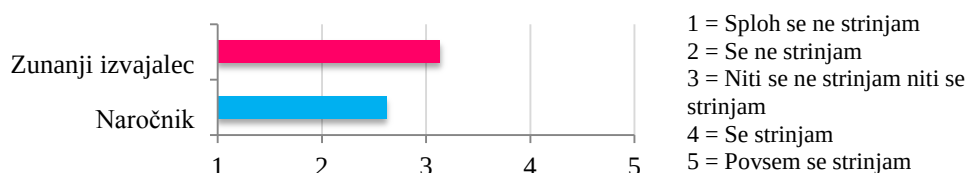
V vprašalniku sem naročnikom in zunanjim izvajalcem dogodka zastavila vprašanje, kako so na splošno zadovoljni s profesionalnimi organizatorji dogodkov. Glede na različno razumevanje zadovoljstva z organizatorjem dogodkov s strani naročnika in zunanjih izvajalcev sem jih obravnavala ločeno. Tu moram zopet izpostaviti majhno število anketiranih naročnikov (9), zato določenih analiz v nadaljevanju ali ne morem izvesti ali pa so rezultati lahko pristranski. Potrebno je sicer poudariti, da gre za večje slovenske naročnike, za velika podjetja, ki imajo oblikovan pogled in kar nekaj izkušenj tako z organizacijo dogodkov kot z organizatorji dogodkov. Pri vsaki analizi, kjer so zajeti tudi naročniki, sem poudarila njihovo vlogo in upoštevala rezultate pri analizi. Zadovoljstvo s strani naročnikov se ocenjuje po kakovosti dogodka, kako jim organizator razbremeni delo, kdo in na kakšen način je iskal udeležence ter pokrovitelje, kako uspešen je bil pri tem ipd. Na sliki 12 je prikazana povprečna ocena zadovoljstva naročnikov z organizatorjem dogodka. Vprašala sem jih tudi, ali se strinjajo, da imajo organizatorji dogodkov dovolj znanj o metodah in tehnikah

projektne managementa – povprečna ocena je prikazana na sliki 13. Na vprašanji je odgovorilo osem naročnikov.

Slika 12: Povprečna ocena zadovoljstva naročnikov in zunanjih izvajalcev z organizatorji dogodkov



Slika 13: Povprečna ocena strinjanja s trditvijo: Organizatorji dogodkov imajo dovolj znanj o metodah in tehnikah projektne managementa

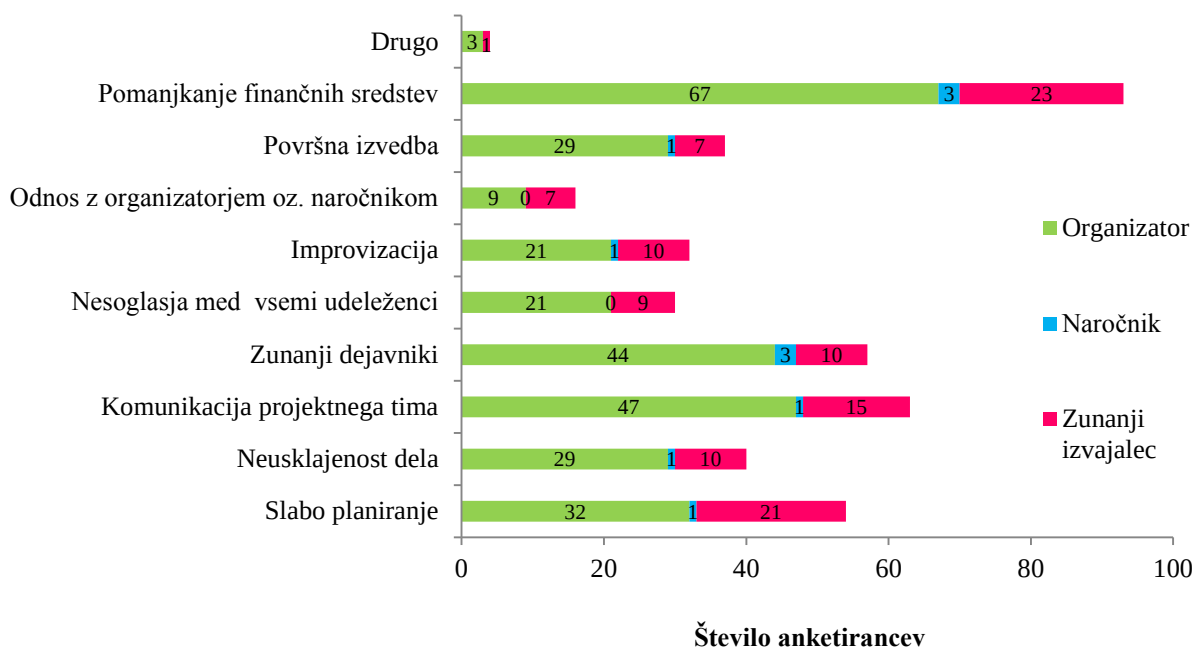


S strani zunanjih izvajalcev gre predvsem za oceno odnosa, opredelitve zahtev storitve, pogajanja glede cene, za način reševanja težav in sprememb ipd. Na enaki vprašanji, ki sem ju zastavila naročnikom, je na prvo odgovarjalo 37, na drugo pa 36 zunanjih izvajalcev. Povprečni oceni sta prikazani na sliki 12 in 13. Na podlagi teh rezultatov lahko trdim, da so tako naročniki kot zunanji izvajalci podobno zadovoljni z organizatorji dogodkov, vendar ti po njihovem mnenju nimajo dovolj znanja na področju projektne managementa. To trditev bolj ovržejo naročniki kot pa zunanji izvajalci.

3.2.5 Najpogostejši problemi pri dogodkih

Zanimali so me najpogostejši problemi, ki se pojavijo pri organizaciji dogodkov po mnenju vseh anketirancev. Za zanimivejši pregled sem primerjala, kako so anketiranci na to vprašanje odgovarjali glede na svojo vlogo pri dogodku (slika 14).

Slika 14: Najpogostejši problemi pri organizaciji dogodkov po vlogah anketirancev



Zanimivo je, da so odgovori po vlogah zelo podobni. Vsi najpogosteje izpostavljajo **pomanjkanje finančnih sredstev za kakovostno izvedbo, slabo planiranje, komunikacijo projektnega tima in za probleme krivijo tudi zunanje dejavnike**. Pri pomanjkanju finančnih sredstev je potrebno omeniti, da so rezultati lahko malo pristranski, saj je ravno pomanjkanje denarja običajno izgovor za slabšo kakovost dogodka, pri tem pa ne smemo pozabiti, da so sredstva odvisna od organizatorja, saj je on tisti, ki pridobi dovolj sponzorskega denarja za ustrezno kakovost dogodka. Sledijo problemi, kot so neusklajenost dela, površna izvedba, improvizacija, nesoglasja med vsemi udeleženci, še najmanj pogost problem pa je odnos z organizatorjem oz. naročnikom. Pod možnostjo »drugo« so anketiranci navedli neupoštevanje rokov, časovno stisko in neprofesionalnost podizvajalcev.

3.2.6 Poslovni odnos

V empiričnem delu raziskujem tudi vpliv poslovnega odnosa na uspešnost dogodka. Tako sem postavila vprašanje za vse anketirance: »V kakšnem odnosu ste običajno z organizatorjem dogodkov (zunanjim izvajalcem)/z naročnikom dogodka/s partnerjem dogodka?« Od 165 odgovorov jih je **23 % v partnerskem in 61 % v pogodbenem odnosu**. 16 % anketirancev je odgovorilo v možnosti »drugo«: nimamo zunanjega izvajalca, običajno sem sam/-a organizator dogodka, prostovoljno v sklopu društva, naročnik – izvajalec, odvisno od potreb, dolgoletni poslovni partnerji in obe možnosti. V naslednjem poglavju sem preverjala, ali je projekt uspešnejši, če sta stranki v partnerskem odnosu, na tem mestu pa lahko trdim, da je več kot polovica vprašanih v pogodbenem odnosu s stranko, kar pomeni, da je to še vedno najpogosteje uveljavljen pristop strank v odnos in poslovanje.

3.2.7 Uporaba orodij projektnega managementa

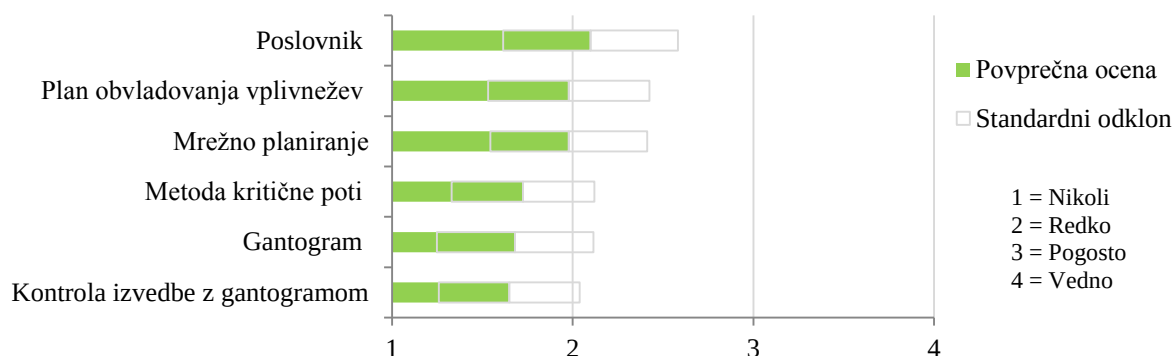
V tabeli 3 prikazujem metode in tehnike, porazdeljene med štiri možnosti, ki so jih imeli na voljo pri vsakem vprašanju (veščost: ne poznam, so še možnosti izboljšave, dovolj za moje potrebe in lahko bi učil druge). Kriterij umestitve metod in tehnik v tabelo med štiri podane možnosti je bil najvišji odstotek izbire organizatorjev med štirimi možnimi odgovori. Pri tem opažam, da nobene metode in tehnike ne poznajo tako dobro, da bi lahko znanje prenesli na druge (največji odstotek pri tej izbiri od vseh imata tehniki planiranje stroškov in opredelitev obsega projekta in specifikacije zahtev).

Tabela 3: Kako vešči so organizatorji dogodkov metod in tehnik projektnega managementa (po štiristopenjski lestvici)

Ne poznam	So še možnosti izboljšave	Dovolj za moje potrebe	Lahko bi učil druge
Metoda kritične poti, časovno planiranje z uporabo gantograma, kontrola izvedbe s pomočjo gantograma.	Študija izvedljivosti z izračunom finančnih kazalnikov, mrežno planiranje, plan obvladovanja projektnih tveganj, plan obvladovanja vplivnežev, poslovnik projektnega tima.	Opredelitev obsega projekta in specifikacije zahtev, členitev projekta in izdelava seznama aktivnosti (WBS), planiranje virov projekta, planiranje stroškov, plan obvladovanja kakovosti, plan kontrole projekta, plan obvladovanja informacij in dokumentacije projekta, matrika pristojnosti in odgovornosti, načrtno spodbujanje timskega dela, demokratično/participativni stil vodenja tima, načrtno spreminjanje obsega in zahtev med izvedbo, kontrola stroškov z analizo prislužene vrednosti, ocena izvedbe projekta z namenom organizacijskega učenja.	/

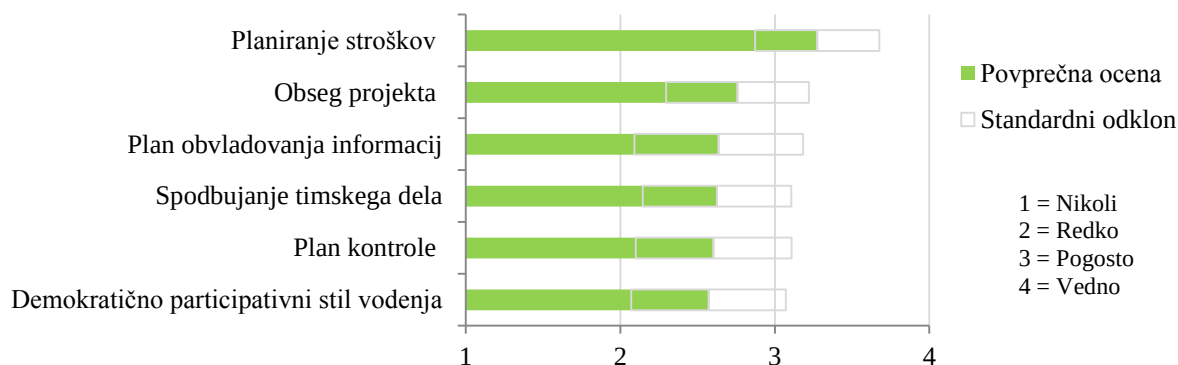
Za enake metode in tehnike projektnega managementa me je zanimala tudi uporaba s strani organizatorjev dogodkov. Anketiranci so imeli tudi tu na voljo štiri možne odgovore: nikoli, redko, pogosto in vedno jih uporabljam. Na Sliki 15 prikazujem pogostost uporabe šestih metod in tehnik, ki jih anketiranci najmanj uporabljajo. Najmanj uporabljena metoda je kontrola izvedbe z gantogramom. Ugotavljam, da so metode in tehnike, ki jih ne poznajo in jih tudi nikoli ne uporabljajo, ene od najpomembnejših na področju projektnega managementa.

Slika 15: Pogostost uporabe najmanj uporabljenih metod in tehnik projektnega managementa



Na Sliki 16 je prikazana pogostost uporabe najpogosteje uporabljenih metod in tehnik med 21 obravnavanimi. Najpogosteje uporabljena metoda je metoda planiranja stroškov.

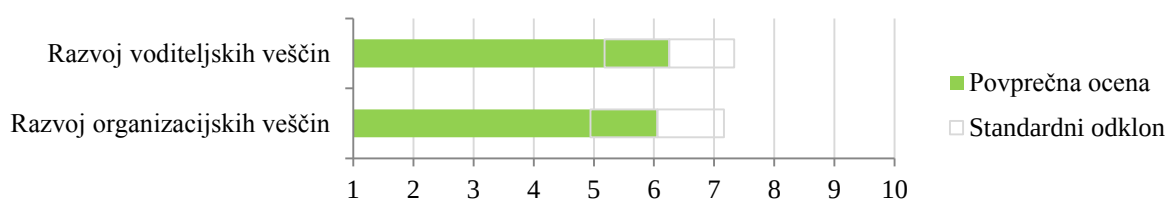
Slika 16: Pogostost uporabe najpogosteje uporabljenih metod in tehnik projektne managementa



3.2.8 Razvoj voditeljskih in organizacijskih veščin

Zanimalo me je, kako vprašani organizatorji dogodkov ocenjujejo svoj razvoj voditeljskih in organizacijskih veščin. Dve vprašanji sta se nanašali na razvoj voditeljskih in organizacijskih veščin. Vprašani organizatorji dogodkov (90) so morali oceniti razvoj voditeljskih in organizacijskih veščin, in sicer vsako posebej, na lestvici od 1 do 10, pri čemer je bila 1 prirojeno, 10 pa naučeno. Če je bila ocena pod 5, je vprašani ocenil svoj razvoj kot prirojen, če je bila nad 5, je vprašani ocenil svoj razvoj veščine kot naučen. Če je odgovoril s 5, pomeni, da enako težo pripisuje tako prirojenemu kot naučenemu razvoju določene veščine.

Slika 17: Povprečna ocena in standardni odklon razvoja voditeljskih in organizacijskih veščin pri organizatorjih dogodkov



S slike 17 je razvidno, da je razvoj voditeljskih in organizacijskih veščin pri organizatorjih dogodkov bolj naučen kot prirojen, saj večina meni, da sta obe veščini naučeni, vendar pa menim, da se ob svoji oceni zavedajo tudi prirojenih veščin, ki so jim morda pomagale pri odločitvi za tovrstno delo/izbiri poklica.

3.3. Preverjanje hipotez in razprava

Ključno dejanje pri empiričnem delu je dokazati ali zavreči postavljene hipoteze. Na podlagi analize in sinteze teoretičnih izhodišč in rezultatov empirične raziskave sem prešla s splošnih

spoznanj na posamična. Hipoteze sem preverjala na način univariatnih, bivariatnih in multivariatnih analiz. Postopek preverjanja in dokazovanja je predstavljen pri vsaki hipotezi posebej v nadaljnjih podpoglavjih, ki so sestavljena iz predstavitve hipotez, uporabljenih spremenljivk, metod preverjanja, ugotovitev, morebitnih tabel in slik, sledi pa sklep o tem, ali hipotezo lahko potrdim, delno potrdim, zavrnem ali je ne morem preveriti.

3.3.1 Uspešnost dogodkov v organizaciji profesionalnih organizatorjev

Moja prva hipoteza je bila: »Dogodki so uspešnejši, če jih organizirajo profesionalni organizatorji dogodkov.«

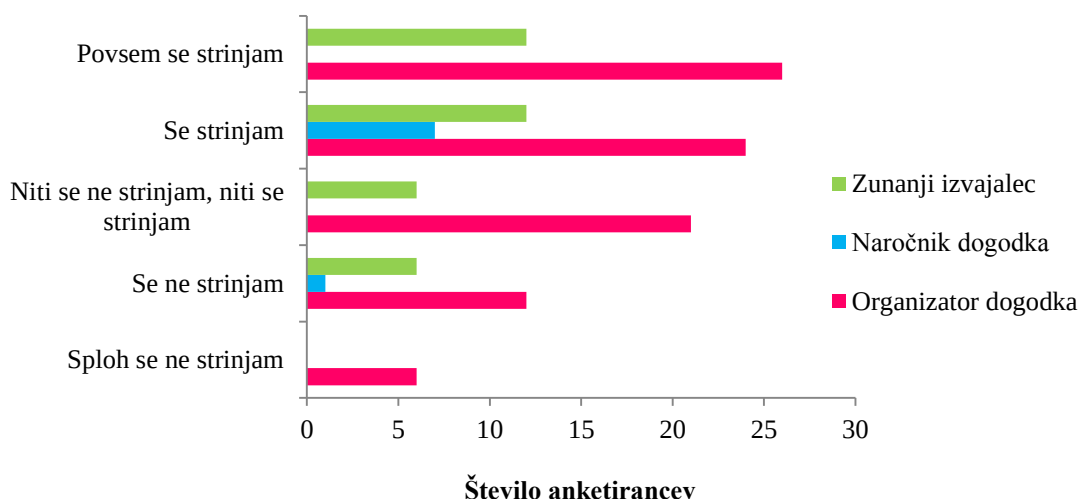
V tej hipotezi me je zanimalo, kakšen vpliv imajo profesionalni organizatorji na organizacijo dogodkov. Menim, da so dogodki, ki jih organizirajo profesionalni organizatorji dogodkov, uspešnejši, saj so bolj večji metod in tehnik projektne managementa, se vsakodnevno srečujejo z organizacijo podobnih dogodkov in so strokovnjaki na tem področju. Organizacijo dogodka v tem primeru organizator (naročnik) prepusti podjetjem (izvajalec), katerih osnovna dejavnost je organizacija dogodkov. Zaradi tega trdim, da so tovrstni dogodki bolje organizirani kot drugi oz. so bolj profesionalno izvedeni.

Pri raziskovanju te hipoteze sem postavila splošna vprašanja, s katerimi ne morem podrobno analizirati moje hipoteze. Predvsem se pojavi problem, ker ne morem primerjati uspešnosti dogodkov v organizaciji profesionalnih organizatorjev in v organizaciji naročnikov samih. Ker so naročniki odgovorili na vprašanje o razlogu izbire zunanega izvajalca oz. naročnika, to pomeni, da večina naročnikov dogodkov ne organizira sama. Za dokazovanje omenjene hipoteze bi potrebovala primerjavo uspešnosti dogodkov med tistimi, ki imajo zunanega izvajalca, in tistimi, ki dogodek organizirajo sami. Ker gre tu tudi za omejitve pri raziskovanju zaradi premajhne skupine naročnikov, ki zelo vplivajo na rezultate te hipoteze, slednje ne morem ustrezno preveriti.

Vse hipoteze sem preverila tudi posredno in subjektivno, kar je bila dodatna možnost za potrjevanje pravilnosti in točnosti testov. Ker prve hipoteze ne morem ustrezno preveriti, bom na kratko prikazala rezultate posrednega preverjanja trditev.

Pri posrednem preverjanju sem upoštevala spremenljivke. Prva, vloga pri dogodku, je vse vprašane razdelila na tri skupine, in sicer na organizatorje dogodkov, naročnike in zunanje izvajalce ali partnerje; na dejavnike, ki vplivajo na uspešnost dogodka in ki sem jih opredelila že v drugem poglavju: zadovoljstvo naročnika/organizatorja, kakovost dogodka, zadovoljstvo udeležencev, finančna uspešnost, inovativen program in gosti; zadnja spremenljivka je bila splošno zadovoljstvo s profesionalnimi organizatorji dogodkov. Vsem anketirancem sem postavila trditev, pri kateri so izrazili strinjanje (po petstopenjski lestvici) s tem, ali so dogodki uspešnejši, če jih organizirajo profesionalni organizatorji dogodkov.

Slika 18: Dogodki so uspešnejši, če jih organizirajo profesionalni organizatorji dogodkov



S slike 18 je razvidno, da se naročniki dogodka strinjajo s trditvijo, zunanji izvajalci pa to trditev še bolj podpirajo, saj je enak odstotek pri odgovorih »se strinjam« in »popolnoma se strinjam«. Pričakovala sem prevlado popolnega strinjanja s strani organizatorjev dogodkov, ki bi se morali zavedati, da s svojim delom lahko vplivajo na uspešnost dogodka. Sicer je odstotek pri tej možnosti res največji (29 %), je pa kljub temu zanimivo, da so edini izbrali tudi možnost »sploh se ne strinjam«, kar lahko pripišem temu, da se nekateri vprašani nimajo za profesionalnega organizatorja dogodkov oziroma menijo, da uspešnost vseeno ni tako močno odvisna od tega, kdo dogodek organizira. Zanimivo bi bilo vedeti razloge za nestrinjanje s to trditvijo – verjetno je razlogov več, kar pa je lahko stvar nadaljnje raziskave.

Gre tudi za to, da so rezultati lahko pristranski, saj je velika večina anketirancev organizatorjev dogodkov (z izjemo naročnikov). Zunanji izvajalci so posredno del organizacije dogodkov in lahko večino časa sodelujejo z istimi organizatorji ter so zato njim bolj naklonjeni v smislu, da zaradi organizatorja dogodka sploh dobijo delo.

Pri posrednem preverjanju sem naredila korelacijsko analizo med dejavniki uspešnosti dogodka in splošnim zadovoljstvom s profesionalnimi organizatorji dogodkov. Rezultati analize ne kažejo nobene statistično značilne povezanosti med dejavniki uspešnosti in zadovoljstvom s profesionalnimi organizatorji dogodkov, tako da lahko trdim, da splošno zadovoljstvo z organizatorji ne vpliva na uspešnost dogodkov.

Na podlagi predstavljenih posrednih preverjanj lahko trdim, da se večina strinja, da so dogodki uspešnejši, če jih organizirajo profesionalni organizatorji dogodkov, kot sem že omenila, pa so rezultati lahko zelo pristranski. Lahko trdim, da na uspešnost dogodka ne vpliva splošno zadovoljstvo s profesionalnimi organizatorji dogodkov, torej dogodki niso nujno uspešni zaradi profesionalnih organizatorjev dogodkov. **Hipoteze ne morem ne potrditi in ne zavrni**, saj sta za to potrebni obširnejša analiza in primerjava mnenj več naročnikov ter konkretnjših podatkov (podrobna analiza enega od dogodkov, npr. finančna uspešnost dogodka – lahko preverljiva s kvantitativnimi analizami).

3.3.2 Sistematična uporaba metod in tehnik projektne managementa

Moja druga hipoteza je bila: »Profesionalni organizatorji dogodkov se sistematično poslužujejo ključnih metod in tehnik projektne managementa.«

Menim, da so profesionalni organizatorji primerno izobraženi na svojem področju, kamor uvrščam tudi projektni management, ki je ključnega pomena pri organizaciji dogodkov oz. nasploh pri projektih. Menim, da je zaradi uporabe teh metod finančni uspeh projekta boljši, kot če teh metod ne bi uporabljali. Preverila sem naslednje tehnike projektne managementa pri organizaciji dogodkov, ki so hkrati odvisne spremenljivke: opredelitev obsega projekta in specifikacije zahtev, študija izvedljivosti z izračunom finančnih kazalnikov, členitev projekta in izdelava seznama aktivnosti (WBS), mrežno planiranje, metoda kritične poti, časovno planiranje z uporabo gantograma, planiranje virov projekta, planiranje stroškov, plan obvladovanja projektnih tveganj, plan obvladovanja kakovosti, plan kontrole projekta, plan obvladovanja informacij in dokumentacije projekta, plan obvladovanja vplivnežev, matrika pristojnosti in odgovornosti, poslovnik projektnega tima, načrtno spodbujanje timskega dela, demokratično-participativni stil vodenja tima, načrtno spreminjanje obsega in zahtev med izvedbo, kontrola stroškov z analizo prislužene vrednosti, kontrola izvedbe s pomočjo gantograma, ocena izvedbe projekta z namenom organizacijskega učenja.

Profesionalni organizatorji dogodkov se zavedajo, da je projektni pristop (projektni management) tisto orodje, ki olajša delo tako, da pospeši delo na aktivnostih, zmanjša število problemov, zagotovi ustrezno organiziranost, nudi pregled nad delom na aktivnostih, ljudmi in odgovornostjo na aktivnostih (ker se strinjajo s trditvijo, da je projektni management eden od osnovnih orodij organiziranja dogodkov). Predpostavljam, da je pogoj za uspešno organizacijo projekta, da se pravilno lotimo planiranja in organiziranja dogodka, predvsem pa pravočasno, zaradi določenega datuma izvedbe. Uspešna organizacija dogodka pomeni (minimalni) dobiček, zadovoljstvo udeležencev in dosežen namen.

V sklopu hipoteze 2 sem raziskala, ali velja, da se profesionalni organizatorji sistematično poslužujejo ključnih metod in tehnik projektne managementa. Organizatorje dogodkov sem spraševala, kako pogosto uporabljajo omenjene metode in tehnike projektne managementa, kar sem prikazala tudi v poglavju 3.2.7. Ugotovila sem, da večino metod uporabljajo pogosto (večina vedno planira samo stroške), nekaterih ključnih, ki jih nikoli ne uporabljajo, pa tudi ne poznajo.

Za analizo hipoteze 2 sem preverjala sistematičnost uporabe, za katero mislim, da je povprečna ocena uporabe metode ali tehnike večja od 3 (na lestvici od 1–4). Sistematično pomeni, da metode in tehnike uporabljajo vedno in da jih uporabljajo vsi. Ker je iz same uporabe razvidno (tabela 2 v prilogi 3), da so redki odgovori pod možnostjo vedno, sem upoštevala ocene nad 3. Za to analizo sem izbrala 2/3 ključnih metod in tehnik, ki pa sem jih že prikazala v poglavju 3.2.7. Sistematično se organizatorji dogodkov poslužujejo zgolj ene metode od 21 – planiranje stroškov. **Na podlagi rezultatov moram zavrniti hipotezo in**

sprejeti sklep, da se profesionalni organizatorji dogodkov nesistematično poslužujejo ključnih metod in tehnik projektnega managementa.

3.3.3 Vpliv uporabe metod in tehnik projektnega managementa na uspešnost dogodka

Moja tretja hipoteza je bila: »Uporaba ključnih metod in tehnik projektnega managementa vpliva na uspešno izvedbo dogodka.«

Kljub temu, da se od 21 metod in tehnik organizatorji dogodkov sistematično poslužujejo le ene metode, bom v sklopu hipoteze 3 preverila, katera od metod in tehnik doprinese k uspešni izvedbi dogodka. Spremenljivke, ki jih bom uporabila za dokazovanje te hipoteze, so metode in tehnike projektnega managementa ter kriteriji uspešnosti dogodkov.

Metoda za preverjanje te hipoteze je najprej korelacijska analiza povezanosti, v primeru značilne povezanosti pa regresijska analiza za ustrezne kriterije in metodo ali tehniko. V prilogi 4 je prikazana korelacijska analiza, s katere je razvidno, da večina metod in tehnik med seboj ni statistično povezana. V tabeli 4 prikazujem tiste metode in tehnike, ki so statistično povezane z dejavniki uspešnosti in za katere sem naredila regresijsko analizo.

Tabela 4: Rezultati regresijskih analiz statistično povezanih spremenljivk

Povezane spremenljivke	Determinacijski koeficient	Standardna napaka ocene	Statistika F	Stopnja značilnosti statistike F
Plan obvladovanja kakovosti Vaše zadovoljstvo	0,037	0,704	3,913	,051 ^b
Plan obvladovanja kakovosti Kakovost dogodka	0,047	0,695	5,081	,026^b
Plan obvladovanja kakovosti Zadovoljstvo udeležencev	0,022	0,667	2,327	,130 ^b
Plan obvladovanja kakovosti Inovativen program in gosti	0,029	0,978	3,065	,083 ^b
Plan obvladovanja vplivnežev Inovativen program in gosti	0,027	0,979	2,822	,096 ^b
Spodbujanje timskega dela Inovativen program in gosti	0,194	0,904	21,401	,000^b
Demokratičen in participativni stil vodenja Inovativen program in gosti	0,071	0,97	6,778	,011^b

Rezultati celotnih regresijskih analiz so prikazani v prilogi 4, takoj za korelacijskimi analizami. S tabele 4 je razvidno, da je vpliv spremenljivke na odvisno spremenljivko statistično značilen pri treh parih povezanih spremenljivk. V modelu plan obvladovanja kakovosti in kakovost dogodka je determinacijski koeficient (v nadaljevanju: R^2) 0,047, kar pomeni, da sem 4,7 % variance kakovosti dogodka uspela pojasniti z vplivom uporabe metode plana obvladovanja kakovosti (pri statistični značilnosti 0,026); v modelu spodbujanja timskega dela ter inovativnega programa in gostov je R^2 0,194, kar pomeni da sem 19,4 % variance inovativnega programa in gostov uspela pojasniti z vplivom uporabe metode spodbujanja timskega dela (pri statistični značilnosti 0,000); v modelu demokratičnega in participativnega stila vodenja ter inovativnega programa in gostov je R^2 0,071, kar pomeni, da

sem 7,1 % variance inovativnega programa in gostov uspela pojasniti z vplivom uporabe metode demokratičnega in participativnega stila vodenja (pri stopnji značilnosti 0,011).

Na podlagi predstavljenih rezultatov korelacijske in regresijske analize moram zavrniti hipotezo 3, saj vsi rezultati kažejo na to, da uporaba ključnih metod in tehnik ne vpliva na uspešnost dogodka. Pri regresijskih analizah sem ugotovila, da so statistično značilno z dejavniki uspešnosti dogodkov povezane le tri metode od 21, kar pa je premalo, da bi lahko potrdila hipotezo. Uporaba večine metod in tehnik projektnega managementa torej ne vpliva na uspešnost dogodka, kar lahko povežem s hipotezo 2, da se profesionalni organizatorji nesistematično poslužujejo metod in tehnik, zato uporaba ne more vplivati na uspešnost dogodkov. Menim, da se profesionalni organizatorji dogodkov ne zavedajo pomena sistematičnega posluževanja metod in tehnik, ki so nujno potrebne za uspešnost dogodkov. Upam si trditi, da je pri organizaciji dogodkov prisotne veliko improvizacije in tako površne izvedbe do samega dogodka.

3.3.4 Veščost organizatorjev poslovnih dogodkov

Moja četrta hipoteza je bila: »Organizatorji poslovnih dogodkov so bolj veščji uporabe metod in tehnik projektnega managementa od drugih organizatorjev.«

Ta hipoteza se navezuje na eno od področij, ki sem ga raziskala, torej poslovni dogodki, kot so konference, okrogle mize, sejmi, izobraževanja, srečanja ipd. Menim, da je sam pristop k takšnim vrstam dogodkov bolj profesionalen. To se navezuje na samega organizatorja dogodka (naročnik, pobudnik), ki tovrsten dogodek priredi sam ali s pomočjo profesionalnih organizatorjev (izvajalec, partner). Trdim, da so tovrstni dogodki boljši, saj imajo drugačne cilje kot ostali dogodki – na njih se izpostavijo podjetja, ki želijo doseči, da se njihova sporočila prenesejo na želeno občinstvo. Ker je v ozadju več ciljev, drugačni pa so tudi nameni (npr. od športnih dogodkov), menim, da so takšni dogodki bolj uspešno izvedeni. Če se navežem na samo hipotezo, so organizatorji poslovnih dogodkov bolj veščji uporabe metod in tehnik projektnega managementa od drugih organizatorjev (na drugih obravnavanih področjih). Obravnavana spremenljivka je torej vrsta dogodkov, ki jih vprašani organizirajo (športni, kulturni, umetnost in zabava ter poslovni dogodki), in vse že omenjene metode ter tehnike projektnega managementa (veščost in uporaba).

Metoda, s katero sem preverjala hipotezo, je bil T-test za neodvisna vzorca v programu SPSS. Postopek za dokazovanje trditev je statistično preizkušanje domnev, s katerim na podlagi vzorčnih podatkov ugotavljamo, ali je naša trditev v obliki domneve verjetno pravilna ali verjetno nepravilna. Pri tovrstnem preizkušanju domnev opredelimo dve: **ničelno domnevo** (H_0 , preizkušamo jo na podlagi vzorčnih podatkov) in **alternativno domnevo** (H_1 , ničelni domnevi je nasprotna in jo izključuje) (Košmelj & Rován, 1997, str. 198). Statistični domnevi, ki ju bom dokazala oz. ovrgla v postopku preizkušanja domnev, sta predstavljeni v nadaljevanju:

- Ničelna domneva H_{0-1} : Organizatorji drugih vrst dogodkov (športni, kulturni, umetnost in zabava) so bolj veščji metod in tehnik projektnega managementa od organizatorjev poslovnih dogodkov.
- Alternativna domneva H_{1-1} : Organizatorji poslovnih dogodkov so bolj veščji metod in tehnik projektnega managementa od drugih organizatorjev.

V programu SPSS sem izvedla T-test za razliko dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca, za vse obravnavane metode in tehnike projektnega managementa. Primerjala sem večšost in uporabo metod ter tehnik med tistimi, ki organizirajo vrste dogodkov, kot so športni, kulturni ali umetnost in zabava, s tistimi, ki organizirajo poslovne dogodke. S tem sem želela dokazati hipotezo, da so organizatorji poslovnih dogodkov bolj veščji metod in tehnik projektnega managementa.

Od 21 metod in tehnik je pri 20 povprečna ocena višja pri organizatorjih poslovnih dogodkov, kar pomeni, da so boljše ocenili večšost kot organizatorji drugih vrst dogodkov. Od 21 obravnavanih metod in tehnik jih je 18 takšnih, ki imajo varianco odvisne spremenljivke na populaciji enako, prav tako pa sta enaki povprečji odvisne spremenljivke (označeno v prilogi 5 – drugi stolpec (Sig.)). Pri treh metodah in tehnikah gre za različne variance odvisne spremenljivke v skupinah, vendar je tveganje previsoko, da bi rezultate lahko posplošila na populacijo. Pri večšosti 21 metod in tehnik torej ne obstaja statistično značilna razlika med organizatorji drugih vrst in organizatorji poslovnih dogodkov (stopnja značilnosti je večja od 0,05). Na podlagi rezultatov ne morem zavrniti ničelne domneve, da so organizatorji drugih vrst dogodkov (športni, kulturni, umetnost in zabava) bolj veščji metod in tehnik projektnega managementa od organizatorjev poslovnih dogodkov. Tako torej ne morem trditi, da so organizatorji poslovnih dogodkov bolj veščji metod in tehnik projektnega managementa od drugih organizatorjev.

Hipotezo sem poskušala posredno preveriti še s pomočjo mnenja anketirancev. Naročnikom in zunanjim izvajalcem sem postavila dve trditvi, s katerima so izrazili strinjanje. Prva trditev je bila: »Organizatorji poslovnih dogodkov so bolj veščji uporabe metod in tehnik projektnega managementa od drugih organizatorjev.« Povprečna ocena trditve je 3,48 (od 5, ocenilo jo je 44 naročnikov in zunanjih izvajalcev), standardni odklon znaša 1,00. Druga trditev je bila: »Pristop pri organizaciji poslovnih dogodkov je bolj profesionalen s strani organizatorjev dogodkov.« Povprečna ocena je 3,52 (od 5, 44 anketirancev), standardni odklon pa znaša 0,952 (rezultati v prilogi 5).

Na podlagi rezultatov obeh trditev ugotavljam, da se naročniki in zunanji izvajalci večinoma podobno strinjajo s trditvama, kar pomeni, da ločijo organizatorje tudi po vrstah dogodkov in so mnenja, da so organizatorji poslovnih dogodkov bolj profesionalni in bolj veščji metod ter tehnik projektnega managementa. Menim, da imajo naročniki in zunanji izvajalci dobro mnenje o organizatorjih poslovnih dogodkov, saj ocenjujejo njihovo delo kot dobro, moram pa opozoriti na to, da tisti naročniki in zunanji izvajalci, ki ne poznajo področja projektnega

managementa, ne morejo ocenjevati večšost metod in tehnik projektnega managementa. Rezultati so najbrž pri prvi trditvi zelo pristranski.

Za hipotezo so bili ključni rezultati analiz ocen organizatorjev dogodkov, ki so pokazali, da ne morem potrditi hipoteze, da so organizatorji poslovnih dogodkov bolj večši metod in tehnik projektnega managementa. Ugotavljam, da večšost metod in tehnik ni pogojena z vrsto dogodkov, ki jih organizirajo slovenski organizatorji dogodkov, pa tudi obratno. To je tudi pomembna ugotovitev za vse organizatorje različnih vrst dogodkov – premalo so večši metod in tehnik projektnega managementa, ne glede na to, katere dogodke organizirajo.

3.3.5 Vpliv partnerskega odnosa na uspešnost dogodka

Moja peta hipoteza je bila: »Projekt je uspešnejši, če sta naročnik in organizator v partnerskem odnosu.«

Trdim, da je projekt uspešnejši, če sta naročnik in organizator v partnerskem odnosu. V kakšnem odnosu naročnik sklepa posel z organizatorjem, je zelo pomembno z vidika dobička in poslovnih tveganj, ki si jih delita pri partnerskem odnosu. Gre za strogo definiran odnos, ki morda ne pripelje do želenih rezultatov. Menim, da se v partnerskem odnosu lažje pogajamo, saj imamo neke skupne interese in skupaj stremimo k cilju. V pogodbenem odnosu lahko hitreje pride do nesoglasij, nesodelovanja in parcialnih interesov, za katere menim, da so ključni za (ne)uspeh dogodka. V splošnih ugotovitvah sem že podala rezultate o tem, kakšen odnos je najpogostejši med deležniki. Največ vprašanih je z deležniki v pogodbenem odnosu. Mnenja tistih, ki so največkrat v partnerskem odnosu, so me najbolj zanimala.

Najprej sem na podlagi dejavnikov uspešnega partnerstva (delitev dobička, sinergijski učinki, promocija, prepoznavnost in ugled, želja po organiziranju določenega dogodka in pridobivanje novih poznanstev, potencialnih partnerjev) z ocenami anketirancev ugotovila, kaj je najpomembneje pri partnerskem odnosu za uspešen dogodek. Najpomembnejša pri odnosu sta jim prepoznavnost in ugled. Večina od njih se popolnoma strinja, da je to razlog, ki najbolj vpliva na uspešnost dogodka z vidika partnerskega odnosa. Tudi promocija je dejavnik, ki ga v partnerstvu izpostavljajo organizatorji dogodkov. Pri ostalih dejavnikih prevladuje ocena »se strinjam«, razen pri delitvi dobička, kjer se jih največ niti ne strinja niti strinja. Lahko trdim, da so za vse vprašane, ki so največkrat v partnerskem odnosu, pomembni vsi naštetih dejavniki razen delitev dobička, ki je ne izpostavljajo (rezultati so prikazani v prilogi 6).

Da bi dokazala hipotezo, moram preizkusiti domnevo o tem, ali je dogodek uspešnejši, če sta naročnik in organizator v pogodbenem odnosu. Statistični domnevi, ki ju bom dokazala oz. ovrgla v postopku preizkušanja domnev, sta predstavljeni v nadaljevanju:

- Ničelna domneva H_{0-1} : Projekt je uspešnejši, če sta naročnik in organizator v pogodbenem odnosu.
- Alternativna domneva H_{1-1} : Projekt je uspešnejši, če sta naročnik in organizator v partnerskem odnosu.

Pri petih že omenjenih dejavnikih uspešnosti dogodka sem naredila T-test za razliko dveh aritmetičnih sredin za neodvisna vzorca. Pri vseh dejavnikih sta varianci v skupini enaki (označeno v prilogi 6 – drugi stolpec (Sig.)). Pri vseh dejavnikih ne obstaja statistično značilna razlika na populaciji med organizatorji, ki so največkrat v pogodbenem odnosu, in organizatorji, ki so največkrat v partnerskem odnosu (stopnja značilnosti je večja od 0,05). **Na podlagi rezultatov ne morem zavrniti ničelne domneve, da je projekt uspešnejši, če sta naročnik in organizator v pogodbenem odnosu. Tako ne morem trditi, da je projekt uspešnejši, če sta naročnik in organizator v partnerskem odnosu oz. da partnerstvo ne vpliva na uspešnost projekta.**

3.3.6 Izobraženost organizatorjev dogodkov na področju projektnega managementa

Moja šesta hipoteza je bila: »Vsaj polovica organizatorjev dogodkov se ni nikoli izobraževala na področju projektnega managementa.«

Pri pripravi analize me je podrobno zanimalo, kako so organizatorji izobraženi na področju projektnega managementa. Menim, da večina organizatorjev dogodkov nima primerne izobrazbe na področju projektnega managementa, za katerega trdim, da je ključnega pomena pri organizaciji dogodkov. Menim tudi, da večina ne pozna orodij projektnega managementa, da delajo zgolj »po občutku«. Ugotavljam, da se razmere sicer izboljšujejo – organizatorji se več izobražujejo na tem področju, vendar še vedno premalo vlagajo v tovrstna izobraževanja. Ker je po mojem mnenju organizacija dogodkov v Sloveniji še »netipičen« projekt, organizatorji dogodkov ne vidijo potrebe po daljšem oz. obsežnejšem izobraževanju o projektnem managementu.

Upala sem si trditi, da se vsaj polovica organizatorjev dogodkov ni nikoli izobraževala na področju projektnega managementa. Zanimalo me je tudi, katera izobraževanja so imeli vprašani organizatorji dogodkov na področju projektnega managementa. Moja domneva tu ni bila točna, zato lahko zavrnem hipotezo, saj se jih od 90 vprašanih nikoli ni izobraževalo 40 %, kar je še vedno velik odstotek in najpogostejši odgovor med podanimi izbirami. Nekateri so dobili znanje preko predmeta na fakulteti (37 %), drugi pa preko seminarjev (30 %), internih izobraževanj (23 %) in drugih izobraževanj (6 %, našli so: delo na oglaševalski agenciji, izkušnje na številnih področjih organizacije, ki presegajo teoretične pristope institucij, MBA študij), sledila pa je še poletna šola (3 %). En sam vprašani ima certifikat na področju projektnega managementa (1 %).

To je bilo prav tako eno izmed vprašanj. Kot že omenjeno, ima torej le ena oseba od vprašanih (1 %) certifikat kategorije D s kongresnega urada, ki ni del certificiranja na področju

projektne managementa. 75 % naštetih certifikatov nima, 24 % pa certifikatov niti ne pozna. Na vprašanje, ali bi se želeli (dodatno) izobraževati na področju projektne managementa, je od 90 vprašanih 70 % dejalo, da si tega želi, 30 % pa ne (vsi rezultati so predstavljeni v prilogi 7).

Na podlagi rezultatov moram zavrniti hipotezo in sprejeti sklep, da se je polovica vprašanih izobraževala na področju projektne managementa in da je bila moja domneva napačna. Veseli me delež tistih, ki se želijo izobraževati na področju projektne managementa (70 %), kar pomeni, da je področje za organizatorje dogodkov uporabno.

3.3.7 Uporaba gantograma

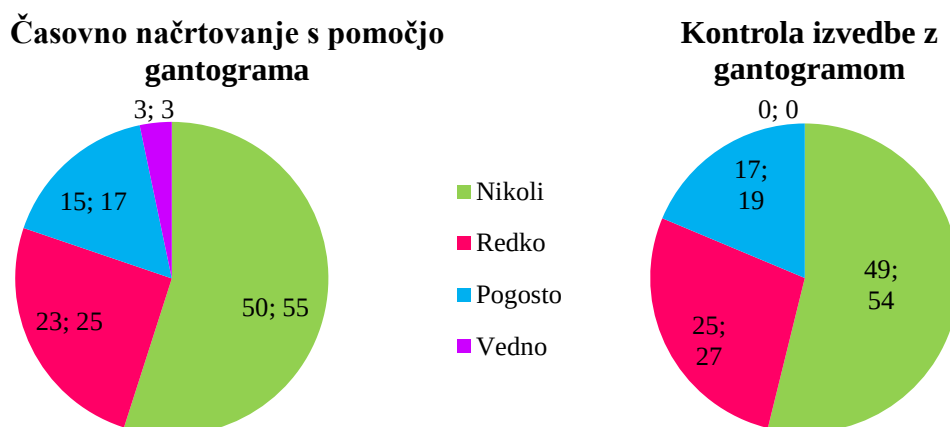
Moja sedma hipoteza je bila: »Če tim ne pripravi gantograma, večkrat prihaja do neusklajenosti dela, nesoglasij in improvizacije.«

Ta hipoteza se nanaša na nepoznavanje metod in tehnik projektne managementa. Trdim, da če tim ne pripravi gantograma, večkrat prihaja do neusklajenosti dela, nesoglasij in improvizacije. Pri dogodkih je nasploh izrazito to, da imajo določen končni rok, dan izvedbe, zato je časovno planiranje vseh aktivnosti pred dogodkom in na samem dogodku toliko bolj pomembno ter vnaprej natančno določeno, saj do zamud ne sme prihajati. Gantogram je orodje, ki je pomembno skozi celoten proces organiziranja dogodka, zato me je poleg hipoteze zanimala tudi njegova uporaba s strani organizatorjev dogodkov. Ugotavljala sem torej, kako pogosto organizatorji dogodkov pripravijo podroben terminski plan v obliki gantograma za pripravo dogodka.

V ta namen sem izvedla enostavno analizo, pri kateri sem uporabila dve spremenljivki kot tehniki projektne managementa: časovno planiranje s pomočjo gantograma in kontrolo izvedbe z gantogramom. Kot že omenjeno, sem preverjala veščost in njuno uporabo. Pri večnosti polovica vseh vprašanih organizatorjev dogodkov ne pozna tehnike gantograma. 27 % vprašanih meni, da orodje poznajo, vendar so še možnosti za izboljšave. Nekaj je organizatorjev, ki orodje dobro poznajo (skupaj 23 %). Tudi pri kontroli izvedbe aktivnosti s pomočjo gantograma so podobni rezultati kot pri časovnem planiranju.

Bistveno je vprašanje o pogostosti uporabe metod in tehnik, ki sem jih že navedla pod točko 3.2.7. Kar nekaj organizatorjev dogodkov je očitno pri tej točki obupalo nad reševanjem ankete, zato je o uporabi podalo svoje mnenje manj organizatorjev dogodkov kot pri vprašanju o veščosti (kjer jih je odgovarjalo 105). 91 vprašanih se je opredelilo glede uporabe gantograma za časovno planiranje aktivnosti in kontrolo izvedbe. V prilogi 8 so prikazani izpisi analize poznavanja (veščosti) in uporabe gantograma, na sliki 19 pa so rezultati o uporabi gantograma prikazani v tortnem diagramu.

Slika 19: Uporaba tehnike časovnega planiranja s pomočjo gantograma in kontrole izvedbe z gantogramom (število anketirancev in število anketirancev v odstotkih)



Rezultati so podobni, saj več kot polovica anketirancev obeh tehnik nikoli ne uporablja, sledijo pa odgovori tistih, ki ju uporabljajo redko. Petina anketirancev tehniki uporablja pogosto, redki pa vedno. Pri kontroliranju izvedbe nihče od vprašanih gantograma ne uporablja vedno.

Na podlagi predstavljenih rezultatov ugotavljam, da večina organizatorjev dogodkov ne pozna in ne uporablja gantograma, ki je eden ključnih orodij projektnega managementa, spet drugi ga ne poznajo dovolj dobro, pri večini pa je še veliko možnosti za izboljšave. Lahko trdim, da se vprašani na podlagi posrednega preverjanja zavedajo pomena priprave podrobnega terminskega plana, vendar za pripravo tega ne poznajo omenjenega orodja. Menim, da terminski plan organizatorji pripravljajo, vendar ne s pomočjo tehnike projektnega managementa. Po mojem mnenju ga naredijo po svoje, na list papirja, v Excel tabelo ali na kakšen drugačen način. Enako velja za kontrolo izvedbe aktivnosti na projektu, ki je ne moremo izvajati, če nimamo pripravljenega seznama vseh aktivnosti in njihovega planiranja časovnega izvajanja.

Moja hipoteza se nanaša na samo pripravo podrobnega terminskega plana, za katerega menim, da je najpomembnejši pri organizaciji dogodkov, saj je časovna komponenta pri dogodkih ključnega pomena. V hipotezi želim dokazati, da v primeru, ko tim ne pripravi podrobnega terminskega plana v obliki gantograma, velikokrat prihaja do neusklajenosti dela, nesoglasij in največkrat do improvizacije, kar pogosto občutijo ravno obiskovalci.

Pri dokazovanju hipoteze sem opravila več korelacijskih analiz. V prilogi 8 so rezultati vseh analiz, pri katerih sem zajela dejavnike, ki so jih anketiranci ocenjevali kot najpogostejši problem pri organizaciji dogodkov, in tudi uporabo gantograma. Korelacijsko analizo sem naredila z naslednjimi dejavniki: neusklajenost dela, nesoglasja med vsemi udeleženci projekta in improvizacija s spremenljivko uporaba gantograma.

Rezultati so med seboj podobni, Pearsonov koeficient je pri dveh dejavnikih pozitiven in šibek. Pri dejavniku neusklajenosti dela je ta koeficient negativen in šibek. Na podlagi

pridobljenih rezultatov lahko trdim, da je povezanost dejavnikov z uporabo gantograma zelo majhna, hkrati pa ni statistično značilna, kar pomeni, da ni nujno, da tisti, ki so izbrali določene dejavnike kot najpogostejše probleme, uporabljajo gantogram. **Tako moram na podlagi predstavljenih rezultatov zavrniti hipotezo, da priprava zmanjšuje možnosti težav zaradi neusklajenosti dela, nesoglasij med udeleženci ter improvizacije.**

SKLEP

Število dogodkov v svetu narašča, saj je pomen dogodkov vse večji. Z njimi lahko dosegamo veliko ciljev, vplivamo na veliko ljudi, skupnosti, držav in na svet. Običajno je vključeno veliko število deležnikov, od organizatorjev, sponzorjev, zunanjih izvajalcev, medijev, nastopajočih, prostovoljcev do obiskovalcev in širše javnosti. Dogodki zelo popestrijo in vplivajo na naše družabno življenje, prosti čas, kulturo in interese. Vse bolj v ospredje prihajajo poslovni dogodki kot trženjsko orodje, s katerim podjetja nastopajo pred svojo ciljno javnostjo.

Z magistrskim delom sem želela dvigniti zavedanje, da je dogodek projekt in da je projektni management osnovno orodje za organizacijo dogodkov. V teoretičnem delu sem opisala osnovne faze organiziranja dogodkov in projektne managementa. Ugotovila sem, da avtorji pri organizaciji dogodkov izpostavljajo projektni management kot osnovno orodje pri organizaciji dogodkov, zato so faze med seboj zelo podobne. Pri dogodkih gre za to, da so specifičen projekt in tako obstajajo posebnosti ter določene omejitve.

V empiričnem delu sem raziskala, do kolikšne mere se profesionalni organizatorji dogodkov poslužujejo projektne pristopa pri organizaciji dogodkov v Sloveniji. V raziskovanje sem zajela tri vloge pri dogodkih: organizatorje dogodkov, naročnike in zunanje izvajalce ali partnerje. Raziskava je bila zelo obsežna in je podala veliko ugotovitev.

Pri vseh treh vlogah je največ organiziranih poslovnih dogodkov, torej se obseg poslovnih dogodkov povečuje tudi v Sloveniji. Po obsegu je v Sloveniji organiziranih največ mini dogodkov, sledijo pa majhni in tako naprej do mega, ki se jih organizira najmanj. Pri številu dogodkov na letni ravni slovenski organizatorji priredijo 5–20 dogodkov na leto, naročniki 1–5 na leto, zunanji izvajalci pa sodelujejo pri več kot 50 dogodkih na leto. Številke so odraz splošnega stanja v Sloveniji, kjer organiziramo več manjših dogodkov, te pa večkrat na leto. Ugotovila sem, da so v povprečju dogodki v Sloveniji uspešni, še najmanj uspešna pa je njihova finančna plat. Najpogostejše izpostavljeni problemi pri dogodkih so pomanjkanje finančnih sredstev, neusklajenost dela, površna izvedba, improvizacija in nesoglasja med vsemi udeleženci.

Za naročnike je pri izbiri organizatorja dogodka pomemben njegov profesionalen pristop, želijo si kakovostnejšo izvedbo dogodka, ob tem pa jim je pomembno, da prihranijo čas za tekoče poslovanje in organizacijo dogodka prepustijo strokovnjakom. Za določene ugotovitve

sem v raziskavo zajela premalo naročnikov, kar ni omogočilo kakovostne analize podatkov. Za nadaljnje raziskave bi priporočala osebne razgovore v podjetjih, ki bi podali boljši vpogled v sam dogodek, omogočili zadovoljstvo z organizatorjem in razkrili dejanski vpliv organizatorja na dogodek. Na podlagi rezultatov lahko trdim, da so tako naročniki kot zunanji izvajalci podobno zadovoljni z organizatorji dogodkov, vendar slednji nimajo dovolj znanja na področju projektnega managementa.

Ugotovitev, kako dobro slovenski organizatorji dogodkov poznajo metode in tehnike projektnega managementa, je bila bistvena za moje raziskovalno delo. Ugotovitve so me presenetile, saj sem trdila, da se profesionalni organizatorji dogodkov sistematično poslužujejo metod in tehnik projektnega managementa. Ugotovila sem, da nobene metode in tehnike ne poznajo tako dobro, da bi lahko znanje prenesli na druge. Večino metod in tehnik poznajo dovolj za svoje potrebe, pri nekaterih pa so še možnosti za izboljšave. Zanimivo je, da ne poznajo nekaterih ključnih metod in tehnik. Sicer večino metod in tehnik uporabljajo pogosto, nekaj redko, ključnih pa na tem področju nikoli ne uporabljajo in jih, kot že rečeno, ne poznajo. Najpogosteje uporabljena metoda je metoda planiranja stroškov, najmanj uporabljena metoda pa je kontrola izvedbe z gantogramom.

Prvotno sem želela raziskati, ali imajo vprašani organizatorji dogodkov smisel za organizacijo in vodenje bolj prirojen ali naučen. Zanimalo me je, ali gre bolj za prirojeno lastnost človeka, ki ima smisel za organizacijo ljudi in aktivnosti, ali se vodenja naučimo. Tu sem izhajala iz splošno uporabljene besedne zveze »rojen vodja« ali »rojen organizator«, ki nakazujeta na prirojen smisel za obe veščini. V sklopu tega sem uspela preveriti, kako ocenjujejo razvoj voditeljskih in organizacijskih veščin ter ugotovila, da sta obe veščini bolj naučeni kot prirojeni. Razvoj in smisel sta težko merljiva – sama ju nisem raziskala dovolj natančno in s pravimi načini merjenja, kar pa tudi ni bilo bistvo magistrskega dela, zato to vprašanje lahko prepustim za nadaljnja raziskovanja.

Najpomembnejše so ugotovitve, do katerih sem prišla pri preverjanju hipotez o projektnem pristopu pri organizaciji dogodkov v Sloveniji. Moja trditev je bila, da so dogodki uspešnejši, če jih organizirajo profesionalni organizatorji dogodkov, kar pomeni, da se same organizacije lotijo tisti, ki so za to izučeni in s svojo profesionalnostjo vplivajo na uspešnost dogodka. Z omejitvami, na katere sem naletela, sem prišla do spoznanja, da bi bilo za potrditev hipoteze smiselno meriti uspešnost konkretnega dogodka. Tu je pomembno mnenje tistih, ki naročijo dogodek pri zunanjem izvajalcu. Ti lahko povejo, ali so bili z izvajalcem zadovoljni, katere uspehe so z dogodkom dosegli in kako ocenjujejo izvajalčevo delo. Na podlagi podatkov, ki sem jih pridobila, sem ugotovila, da dogodki niso nujno uspešni zaradi profesionalnih organizatorjev dogodkov – na uspeh vplivajo tudi drugi dejavniki.

Pri sistematični uporabi metod in tehnik sem ugotovila, da se organizatorji dogodkov sistematično poslužujejo zgolj ene metode od 21, tj. planiranje stroškov. To pomeni, da večina vedno planira samo stroške. Kar se tiče omenjenih rezultatov, sem zelo zaskrbljena, saj je večina metod in tehnik projektnega managementa nujno potrebna za »pravilno« delovanje

celotnega procesa ustvarjanja dogodka. Upam si trditi, da je pri organizaciji dogodkov prisotne veliko improvizacije in površne izvedbe do samega dogodka. Na tem mestu vsem organizatorjem dogodkov priporočam, da se podučijo o ključnih metodah in tehnikah projektnega managementa za boljši pristop k organizaciji dogodkov. S poznavanjem in z uporabo ključnih ne samo, da dvignemo nivo organiziranja in način doseganja zastavljenih ciljev, ampak s projektnim pristopom ustvarimo drugačen način razmišljanja pri vseh članih organizacijskega tima. Organizatorji, ki so tudi vodje timov, morajo poznati in uporabljati projektni management ter prenašati projektno razmišljanje in izkušnje na ostale.

Uspeh dogodka ni vedno nujno pogojen z uporabo ključnih metod in tehnik projektnega managementa. Ugotovila sem, da na samo uspešnost dogodka lahko vpliva veliko drugih dejavnikov. Sklepam, da zaradi nesistematične uporabe metod in tehnik projektnega managementa s strani organizatorjev nisem uspela dokazati, da je ravno uporaba ključnih metod in tehnik tista, ki vpliva na uspešnost dogodkov. Če bi organizatorji sistematično uporabljali ključne metode in tehnike, bi to tudi slej ali prej vplivalo na samo uspešnost dogodkov, česar pa ne morem dokazati, dokler ni izpolnjen pogoj o redni uporabi metod in tehnik projektnega managementa.

Glede na vrste dogodkov me je najbolj zanimalo področje poslovnih dogodkov v Sloveniji. Slednje sem pravilno ocenila kot najpogostejšo vrsto organiziranih dogodkov pri nas. Ker je teh dogodkov največ, sem predvidevala, da so njihovi organizatorji bolj veščji metod in tehnik od organizatorjev drugih vrst dogodkov. Ugotovila sem, da večšost metod in tehnik ni pogojena z vrsto dogodkov, ki jih organizirajo slovenski organizatorji dogodkov, pa tudi obratno, kar je bila pomembna ugotovitev o organizatorjih različnih vrst dogodkov. Vsi organizatorji so premalo veščji metod in tehnik projektnega managementa, ne glede na to, katero vrsto dogodkov organizirajo.

Ena od pomembnih stvari, ki bi lahko vplivale na uspešnost dogodka, je tudi poslovni odnos. Ugotovila sem, da partnerski odnos ne vpliva na uspešnost dogodka, pogodbeni odnos pa je še vedno najpogostejše uveljavljen pristop strank, kar se tiče odnosa in poslovanja pri organizaciji dogodkov v Sloveniji. Partnerstvo bi moralo prinesiti večje sinergijske učinke in boljše rezultate na dogodkih, kar pa bi lažje izmerila, če bi primerjala konkretne dogodke, pri katerih bi prevladoval pogodbeni odnos s tistimi, pri katerih bi šlo za partnerstvo. Tudi to je lahko predmet za nadaljnja raziskovanja.

Pri izobraženosti organizatorjev dogodkov na področju projektnega managementa me ni presenetilo dejstvo, da se jih 40 % ni nikoli izobraževalo, vseeno pa sem morala zavrniti hipotezo, saj sem napovedala, da se ni izobraževala niti polovica. Glede na to, da ne obstaja smer študija projektni management, temveč je to zgolj predmet na fakultetah, me veseli delež tistih, ki so ta predmet izbrali in imajo osnovna znanja s tega področja. Spodbuden je tudi delež tistih, ki se želijo izobraževati na področju projektnega managementa (70 %), kar pomeni, da je področje za organizatorje dogodkov uporabno. Priporočljivo bi bilo, da bi vse ustrezne izobraževalne institucije v svoje programe uvedle predmet organizacija dogodkov ali

management dogodkov. Prav tako bi lahko v sklopu predmeta projektni management kakšno besedo več namenili tudi organizaciji dogodkov kot specifičnemu projektu. Z izobraževalnimi seminarji o projektnem pristopu pri organizaciji dogodkov bi lahko motivirali organizatorje dogodkov, ki pristopa ne poznajo dovolj dobro, hkrati pa bi privabili ostale organizatorje (društva, klube in ostale neprofitne organizacije) z namenom povečanja kakovosti dogodkov in uporabe projektnega pristopa.

Na koncu sem podrobneje ugotavljala poznavanje in uporabo ključnega orodja, tj. gantograma. Ugotovila sem, da večina tega orodja ne pozna in ne uporablja, kar lahko pripišem temu, da niso dovolj dobro izobraženi na tem področju. Skleпам, da je težava tudi v tem, da gantogram večinoma uporabljamo v računalniških programih, kot je npr. MS Project. Menim, da tovrstnih programov ne uporabljajo oz. jih ne poznajo dovolj dobro. Glede na to, da obstaja več programov in aplikacij, ki nudijo rešitve pri učinkovitejši izvedbi dogodka, bi tudi to lahko vključili v že omenjene izobraževalne seminarje in ponudili več možnosti izbire orodij, ki jih organizatorji še ne poznajo, ter jih vpeljali v samo uporabo podpornih programov in aplikacij.

Ugotavljam, da se organizatorji dogodkov v Sloveniji ne zavedajo pomembnosti pristopa in uporabnosti projektnega managementa pri svojem delu. Vsa industrija se spopada z novimi izzivi in se razvija, prav tako pa se razvijajo tudi dogodki. Te moramo vseskozi dvigovati na višjo raven, saj to od nas zahteva vse bolj zahtevno in izobraženo občinstvo. Namen magistrskega dela je pomagati vsem organizatorjem dogodkov k učinkovitejšemu in lažjemu izvajanju dogodkov in dvigniti uspešnost organizacije dogodkov v Sloveniji. V prihodnosti si želim, da se področje raziskovanja projektnega pristopa pri organizaciji dogodkov še bolj razvije, najnujnejša pa se mi zdita poznavanje in uporaba metod ter tehnik projektnega managementa, ki bi omogočila kakovostnejše dogodke v Sloveniji, pri vseh profesionalnih organizatorjih dogodkov.

LITERATURA IN VIRI

1. Allen, J. (2000). *Event planning: the ultimate guide to successful meetings, corporate events, fundraising galas, conferences, conventions, incentives and other special events*. Etobicoke (Ontario): Wiley, cop.
2. Allen, J. (2002). *The business of event planning : behind-the-scenes secrets of successful special events*. Etobicoke (Ontario): Wiley, cop.
3. Bowdin, G. A. (2004). *Events management*. Burlington: Elsevier Butterworth-Heinemann.
4. Bowdin, G., Allen, J., Harris, R., McDonnell, I., & O'Toole, W. (2011). *Events management*. Burlington: Butterworth-Heinemann.
5. Bresjanac, M., & Repovš, G. (2007). Prirojeno in pridobljeno v razvoju in delovanju možganov. *Genialna prihodnost - genetika, determinizem in svoboda, Mednarodni posvet Biološka znanost in družba* (str. 121–127). Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.
6. Dogodek. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 15. septembra 2014 na spletni strani http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=dogodek&hs=1
7. *Event Management Body Of Knowledge*. Najdeno 5. septembra 2016 na spletnem naslovu www.embok.org
8. *Processes*. Najdeno 5. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.embok.org/index.php/embok-model/processes>
9. *Domains*. Najdeno 5. januarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.embok.org/index.php/embok-model/domains>
10. Getz, D. (1997). *Event management and event tourism*. New York: Cognizant Communication Corp.
11. Getz, D. (2007, 31. julij). Event tourism: Definition, evolution, and research. *Tourism Management*, 29, 403–428.
12. Getz, D. (2012). *Event studies : theory, research and policy for planned events*. New York: Routledge.
13. Goldblatt, J. J. (1997). *Special events : best practices in modern event management*. New York: J. Wiley & Sons, cop.
14. Goldblatt, J. J. (2005). *Special events : event leadership for a new world*. New Jersey: J. Wiley & Sons, cop.
15. Heerkens, G. R. (2002). *Project management*. USA: The McGraw-Hill Companies Inc.
16. Kerzner, H. (2001). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
17. Kerzner, H. (2009). *Project management : a systems approach to planning, scheduling and controlling*. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc. .
18. Košmelj, B., & Rovar, J. (1997). *Statistično sklepanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
19. Project Management Body of Knowledge. (2008). *PMBOK - A guide to the project management body of knowledge* (4th ed.). Newtown Square: Project Management Institute, Inc.

20. Project Management Body of Knowledge. (2013). *PMBOK - A guide to the project management body of knowledge* (5th ed.). Newtown Square: Project Management Institute, Inc.
21. Projekt. (b.l.) V *Slovar slovenskega knjižnega jezika*. Najdeno 18. oktobra 2014 na spletni strani http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=projekt&hs=1
22. Pucihar, A. S. (2005). *Upravljanje dogodkov*. Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Fakulteta za družbene vede.
23. Roberts, P. (2013). *Guide to project management : getting it right and achieving lasting benefit*. London: Profile Books
24. Rogers, T. (2003). *Conferences and conventions, a global industry, third edition*. New York: Routledge.
25. Rovan, J., & Turk, T. (2012). *Analiza podatkov s SPSS za Windows*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rozman, R. (2004). *Projektni management (gradivo za izbirni predmet)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali Ravnateljevanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska Fakulteta, Copis.
28. Shone, A., & Parry, B. (2010). *Successful event management : a practical handbook*. Andover (Hampshire): Cengage Learning.
29. Silvers, J. R. (2001-2014). Speaking of events. Najdeno 26. avgusta 2014 na spletnem naslovu <http://www.juliasilvers.com/embok.htm>
30. Stare, A. (2011). *Projektni management : Teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
31. Supovitz, F. (2005). *The sports event management and marketing playbook*. Hoboken (New Jersey): J. Wiley & Sons, cop.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

PRILOGA 1: Spletni vprašalnik za analizo projektnega pristopa pri organizaciji dogodkov v Sloveniji.....	1
PRILOGA 2: Demografski podatki anketirancev	8
PRILOGA 3: Rezultati analize o sistematičnem posluževanju ključnih metod in tehnik projektnega managementa s strani profesionalnih organizatorjev dogodkov	9
PRILOGA 4: Rezultati korelacije med vsemi metodami in tehnikami projektnega managementa in dejavniki uspešnosti dogodka.....	10
PRILOGA 5: Rezultati analize preizkušanja domnev o profesionalnejšem pristopu organizatorjev poslovnih dogodkov od ostalih organizatorjev.....	20
PRILOGA 6: Rezultati analize vpliva poslovnega odnosa na uspešnost dogodka	37
PRILOGA 7: Rezultati analize o izobraževanju organizatorjev dogodkov	43
PRILOGA 8: Rezultati analize o uporabi ključne tehnike projektnega managementa – Gantogram	46

PRILOGA 1: Spletni vprašalnik za analizo projektnega pristopa pri organizaciji dogodkov v Sloveniji

SPREMNO PISMO V ELEKTRONSKEM SPOROČILU

Spoštovani!

V namen raziskave v sklopu priprave magistrskega dela potrebujem vašo pomoč. Prosim vas, da rešite anketo in mi pomagate pri kvalitetni izvedbi raziskave in oblikovanju realnega pogleda na stanje glede na obravnavano temo.

Na spodnji povezavi se nahaja anketa, ki vam bo vzela največ deset minut.

Namenjena je vsem, katerih dejavnost je kakor koli povezana z organizacijo dogodkov, torej pobudnikom oz. organizatorjem (podjetjem, društvom ipd.), ki organizirajo dogodke za lastne potrebe, profesionalnim organizatorjem, katerih osnovna dejavnost je pomoč pri organizaciji proti plačilu, in ponudnikom storitev pri organizaciji dogodkov (ponudniki hrane, pijače, zabavnega programa, varnostniki ipd.). Prosim vas, da sporočilo posredujete osebi v vašem podjetju, društvu, ki se največ ukvarja z organizacijo različnih dogodkov, ali pa svojim partnerjem, podizvajalcem in naročnikom.

Če boste na koncu ankete pustili svoj elektronski naslov, vam posredujem rezultate ankete, po želji pa tudi celotno magistrsko delo. Slednje pripravljam pod mentorstvom doc. dr. Aljaža Stareta.

Sem Eva in se vam najlepše zahvaljujem za čas, ki ste mi ga namenili.

[Anketa](#)

VPRAŠALNIK

Empirična raziskava projektnega pristopa pri organizaciji dogodkov

Spoštovani,

sem Eva Rovanšek, študentka podiplomskega študija na ekonomski fakulteti v Ljubljani. Pišem magistrsko delo z naslovom »Analiza projektnega pristopa pri organizaciji dogodkov v Sloveniji«. Namen magistrskega dela je dvigniti zavedanje, da je vsak dogodek, njegova organizacija, projekt, pa tudi, da je projektni management eden od osnovnih orodij organiziranja dogodkov. Namen je pomagati vsem organizatorjem dogodkov k učinkovitejšemu in lažjemu izvajanju dogodkov ter dvigniti uspešnost organizacije dogodkov v Sloveniji.

Prosim vas, da si vzamete nekaj minut in izpolnite spletni anketni vprašalnik, namenjen organizatorjem dogodkov, partnerjem dogodkov, podjetjem, društvom in drugim organizacijam, ki najamejo organizatorje dogodkov. Vprašalnik je popolnoma anonimen, zato se vam ni potrebno podpisati. Vaše odgovore potrebujem za čim bolj obsežno raziskavo in realen pogled na stanje obravnavane teme v Sloveniji.

Q1 – Kakšna je običajno vaša vloga pri dogodkih?

- ☐ Organizator dogodka
☐ Naročnik dogodka
☐ Partner dogodka oz. zunanji izvajalec (kongresni center, catering, hotel ipd.)

Q2 – Katere vrste dogodkov organizirate oz. jih naročite?

- ☐ Športni dogodki (prvenstva, lige, tekmovanja, zabavni dogodki, dirke ...)
☐ Kulturni dogodki (festivali, karnevali, dogodki v mestih, državah, verski dogodki ...)
☐ Umetnost in zabava (razstave, predstave, podelitev nagrad, šovi, koncerti ...)
☐ Poslovni dogodki (sestanki, sejmi, kongresi, konference, okrogle mize, srečanja ...)
☐ Drugo:

Q3 – Koliko dogodkov organizirate letno in ali ste posredno povezani z njimi?

- ☐ 1–5
☐ 5 –20
☐ 20–50
☐ več kot 50

Q4 – Po obsegu so ti dogodki ...

- ☐ mini (do 100 udeležencev)
☐ majhni (do 500 udeležencev)
☐ srednji (do 1000 udeležencev)
☐ veliki (do 10.000 udeležencev)
☐ mega (več kot 10.000 udeležencev)

Q5 – Kako v povprečju ocenjujete uspešnost tipičnega projekta, ki ste ga organizirali in vam je še posebej ostal v spominu (glede na naslednje kriterije)?

	Nezadovoljni vo	Zadovoljivo	Dobro	Zelo dobro	Odlično
Vaše zadovoljstvo	☐	☐	☐	☐	☐
Kakovost dogodka	☐	☐	☐	☐	☐
Zadovoljstvo udeležencev	☐	☐	☐	☐	☐
Finančna uspešnost (zaslužek)	☐	☐	☐	☐	☐
Inovativen program in gosti	☐	☐	☐	☐	☐
Izbira profesionalnega organizatorja dogodkov	☐	☐	☐	☐	☐

IF (1) Q1 = [2]

Q6 – Kateri razlog vam je najpomembnejši pri izbiri oz. odločitvi za zunanjega izvajalca?

- ☐ Pomanjkanje kadrov znotraj podjetja
☐ Neustrezen, neizkušen interni kader
☐ Prihranek časa
☐ Zahtevna organizacija
☐ Profesionalen pristop organizatorjev dogodkov
☐ Boljša kvaliteta dogodka
☐ Pristop in odnos organizatorja dogodkov
☐ Reference organizatorja dogodkov
☐ Lokacijsko zahtevna organizacija
☐ Dogodke večinoma organiziramo sami
☐ Drugo:

IF (2) Q1 = [1, 2, 3] and NOT Q6 = [10]

Q7 – V kakšnem odnosu ste običajno z organizatorjem dogodkov (zunanjim izvajalcem)/z naročnikom dogodka/partnerjem dogodka?

- ☐ Partnerski odnos
☐ Pogodbeni odnos
☐ Drugo:

IF (3) Q7 = [1] (Partnerski odnos)

Q8 – Partnerski odnos vpliva na uspešnejšo izvedbo projekta zaradi naslednjih dejavnikov:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam, niti se strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Delitev dobička	☐	☐	☐	☐	☐
Sinergijski učinki	☐	☐	☐	☐	☐
Promocija	☐	☐	☐	☐	☐
Prepoznavnost in ugled	☐	☐	☐	☐	☐
Želja po organiziranju določenega dogodka	☐	☐	☐	☐	☐
Pridobivanje novih poznanstev, potencialnih partnerjev	☐	☐	☐	☐	☐

IF (4) Q7 = [2] (Pogodbeni odnos)

Q9 – Pri pogodbenem odnosu na uspešnost projekta vplivajo naslednji dejavniki:

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Točno določene vloge in pristojnosti	☐	☐	☐	☐	☐
Vse »črno na belem«	☐	☐	☐	☐	☐
Jasni cilji in naloge za dosego cilja	☐	☐	☐	☐	☐
Upoštevanje rokov	☐	☐	☐	☐	☐
Poznavanje izvajalca dogodka	☐	☐	☐	☐	☐
Zaupanje izvajalcu dogodka	☐	☐	☐	☐	☐

IF (5) Q1 = [2, 3]

Q10 – Kako ste na splošno zadovoljni s profesionalnimi organizatorji dogodkov?

- ☐ Zelo nezadovoljen
☐ Nezadovoljen
☐ Niti zadovoljen niti nezadovoljen
☐ Zadovoljen
☐ Zelo zadovoljen
☐ Različno

IF (2) Q1 = [1, 2, 3] and NOT Q6 = [10]

Q11 – Kateri je najpogostejši problem, ki se pojavi pri organizaciji dogodkov?

- ☐ Slabo planiranje
☐ Neusklajenost dela
☐ Komunikacija projektnega tima

- ☐ Zunanji dejavniki
- ☐ Nesoglasja med vsemi udeleženci projekta
- ☐ Improvizacija
- ☐ Odnos z organizatorjem oz. naročnikom
- ☐ Površna izvedba
- ☐ Pomanjkanje finančnih sredstev za kvalitetno izvedbo
- ☐ Drugo:

IF (6) Q1 = [2, 3]

Q12 – Kako močno se strinjate s spodnjimi trditvami?

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Dogodki so bolj uspešni, če jih organizirajo profesionalni organizatorji dogodkov.	☐	☐	☐	☐	☐
Profesionalni organizatorji dogodkov se sistematično poslužujejo ključnih metod in tehnik projektne managementa, kar prinese uspešno izvedbo projekta.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizatorji poslovnih dogodkov so bolj vešč uporabe metod in tehnik projektne managementa od drugih organizatorjev.	☐	☐	☐	☐	☐
Pristop pri organizaciji poslovnih dogodkov je bolj profesionalen s strani organizatorjev dogodkov.	☐	☐	☐	☐	☐
Projekt je uspešnejši, če sta naročnik in organizator v partnerskem odnosu.	☐	☐	☐	☐	☐
Strogo definiran pogodbeni odnos pri organizaciji dogodkov ne prinese vedno želenih rezultatov.	☐	☐	☐	☐	☐
V pogodbenem odnosu hitreje pride do nesoglasij, nesodelovanja in parcialnih interesov, to pa je ključno za (ne)uspeh dogodka.	☐	☐	☐	☐	☐
V partnerskem odnosu se lažje pogajaš zaradi skupnih interesov in ciljev.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizatorji dogodkov imajo smisel za organizacijo in vodenje, kar imajo prirojeno oz. pridobijo z izkušnjami.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizatorji dogodkov imajo dovolj znanja o metodah in tehnikah projektne managementa.	☐	☐	☐	☐	☐

IF (7) Q1 = [1]

Q13 – Koliko ste vešč metod in tehnik projektne managementa?

	Ne poznam	So še možnosti izboljšave	Dovolj za moje potrebe	Lahko bi učil druge
Opredelitev obsega projekta in specifikacije zahtev	☐	☐	☐	☐
Študija izvedljivosti z izračunom finančnih kazalnikov	☐	☐	☐	☐
Členitev projekta in izdelava seznama aktivnosti (WBS)	☐	☐	☐	☐
Mrežno planiranje	☐	☐	☐	☐
Metoda kritične poti	☐	☐	☐	☐
Časovno planiranje z uporabo gantograma	☐	☐	☐	☐
Planiranje virov projekta	☐	☐	☐	☐
Planiranje stroškov	☐	☐	☐	☐
Plan obvladovanja projektnih tveganj	☐	☐	☐	☐

	Ne poznam	So še možnosti izboljšave	Dovolj za moje potrebe	Lahko bi učil druge
Plan obvladovanja kakovosti	☐	☐	☐	☐
Plan kontrole projekta	☐	☐	☐	☐
Plan obvladovanja informacij in dokumentacije projekta	☐	☐	☐	☐
Plan obvladovanja vplivnežev	☐	☐	☐	☐
Matrika pristojnosti in odgovornosti	☐	☐	☐	☐
Poslovnik projektnega tima	☐	☐	☐	☐
Načrtno spodbujanje timskega dela	☐	☐	☐	☐
Demokratsko-participativni stil vodenja tima	☐	☐	☐	☐
Načrtno spreminjanje obsega in zahtev med izvedbo	☐	☐	☐	☐
Kontrola stroškov z analizo prislužene vrednosti	☐	☐	☐	☐
Kontrola izvedbe s pomočjo gantograma	☐	☐	☐	☐
Ocena izvedbe projekta z namenom organizacijskega učenja	☐	☐	☐	☐

IF (8) Q1 = [1]

Q14 – Kako pogosto uporabljate metode in tehnike projektnega managementa?

	Nikoli	Redko	Pogosto	Vedno
Opredelitev obsega projekta in specifikacije zahtev	☐	☐	☐	☐
Študija izvedljivosti z izračunom finančnih kazalnikov	☐	☐	☐	☐
Členitev projekta in izdelava seznama aktivnosti (WBS)	☐	☐	☐	☐
Mrežno planiranje	☐	☐	☐	☐
Metoda kritične poti	☐	☐	☐	☐
Časovno planiranje z uporabo gantograma	☐	☐	☐	☐
Planiranje virov projekta	☐	☐	☐	☐
Planiranje stroškov	☐	☐	☐	☐
Plan obvladovanja projektnih tveganj	☐	☐	☐	☐
Plan obvladovanja kakovosti	☐	☐	☐	☐
Plan kontrole projekta	☐	☐	☐	☐
Plan obvladovanja informacij in dokumentacije projekta	☐	☐	☐	☐
Plan obvladovanja vplivnežev	☐	☐	☐	☐
Matrika pristojnosti in odgovornosti	☐	☐	☐	☐
Poslovnik projektnega tima	☐	☐	☐	☐
Načrtno spodbujanje timskega dela	☐	☐	☐	☐
Demokratsko-participativni stil vodenja tima	☐	☐	☐	☐
Načrtno spreminjanje obsega in zahtev med izvedbo	☐	☐	☐	☐
Kontrola stroškov z analizo prislužene vrednosti	☐	☐	☐	☐
Kontrola izvedbe s pomočjo gantograma	☐	☐	☐	☐
Ocena izvedbe projekta z namenom organizacijskega učenja	☐	☐	☐	☐

IF (10) Q1 = [1]

Q15 – Ali bi se želeli (dodatno) izobraževati na področju projektnega managementa?

- ☐ Da
☐ Ne

IF (11) Q1 = [1]

Q16 – Katera izobraževanja ste imeli na področju projektnega managementa?

- ☐ Predmet na fakulteti (projektni management)
- ☐ Seminarji na temo projektnega managementa (preko agencij, zavodov, strokovnjakov ipd.)
- ☐ Poletna šola projektnega managementa
- ☐ Interna izobraževanja v podjetju
- ☐ Certifikat projektnega managementa
- ☐ Nisem se izobraževal na področju projektnega managementa
- ☐ Drugo:

IF (12) Q1 = [1]

Q17 – Ali imate kot profesionalni organizator dogodkov certifikat projektnega managementa?

- ☐ PMI certifikat
- ☐ NPK certifikat
- ☐ Da, IPMA level D
- ☐ Da, IPMA level C
- ☐ Da, IPMA level B
- ☐ Da, IPMA level A
- ☐ Ne
- ☐ Ne poznam naštetih certifikatov
- ☐ Drugo:

IF (13) Q1 = [1]

Q18 – Kako ocenjujete razvoj vaših organizacijskih veščin na lestvici od 1–10?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Prirojeno	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Naučeno

IF (14) Q1 = [1]

Q19 – Kako ocenjujete razvoj vaših voditeljskih veščin (vodenje ljudi) na lestvici od 1–10?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Prirojeno	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Naučeno

IF (17) Q1 = [1]

Q20 – V kolikšni meri se strinjate s spodnjimi trditvami?

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
Dogodek je projekt.	☐	☐	☐	☐	☐
Projektni management je eden od osnovnih orodij organiziranja dogodkov.	☐	☐	☐	☐	☐
Dogodki so bolj uspešni, če jih organizirajo profesionalni organizatorji dogodkov.	☐	☐	☐	☐	☐
Projekt je uspešnejši, če sta naročnik in organizator v partnerskem odnosu.	☐	☐	☐	☐	☐
Strogo definiran pogodbeni odnos pri organizaciji dogodkov ne prinese vedno želenih rezultatov.	☐	☐	☐	☐	☐
V pogodbenem odnosu hitreje pride do nesoglasij,	☐	☐	☐	☐	☐

	Sploh se ne strinjam	Se ne strinjam	Niti se ne strinjam niti se strinjam	Se strinjam	Povsem se strinjam
nesodelovanja in parcialnih interesov, to pa je ključno za(ne)uspeh dogodka.					
V partnerskem odnosu se lažje pogajaš zaradi skupnih interesov in ciljev.	☐	☐	☐	☐	☐
Organizatorji dogodkov imajo smisel za organizacijo in vodenje, kar imajo prirojeno oz. pridobijo z izkušnjami.	☐	☐	☐	☐	☐
Za organizacijo in vodenje so bolj kot znanje in izkušnje pomembni osebnostne lastnosti in smisel za organizacijo.	☐	☐	☐	☐	☐
Če ne pripravimo podrobnega terminskega plana, običajno pride do neusklajenosti dela, nesoglasij in improvizacije.	☐	☐	☐	☐	☐

XSPOL – Spol:

- ☐ Moški
☐ Ženski

XSTAR3b5 – V katero starostno skupino spadate?

- ☐ do 25
☐ od 26 do 35
☐ od 36 do 45 let
☐ od 46 do 55 let
☐ nad 56 let

XIZ10ess12 – Katera je najvišja stopnja izobrazbe, ki ste jo pridobili?

- ☐ Srednja izobrazba (ali nižja)
☐ Višja/visokošolska izobrazba
☐ Specializacija/magisterij
☐ Doktorat

Q21 - Če želite prejeti rezultate in ugotovitve raziskave, mi prosim zaupajte vaš elektronski naslov.
 (npr. janez.novak@gmail.com)

PRILOGA 2: Demografski podatki anketirancev

Tabela 1: Izpisi demografskih podatkov iz programa SPSS

Frequency Table

Spol			
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Moški	34	25,8	25,8
Ženski	98	74,2	100,0
Total	132	100,0	

Starostna skupina			
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
do 25	14	10,6	10,6
od 26 do 35	37	28,0	38,6
od 36 do 45	42	31,8	70,5
od 46 do 55	32	24,2	94,7
nad 56	7	5,3	100,0
Total	132	100,0	

Najvišja stopnja izobrazbe			
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Srednja izobrazba (ali nižja)	20	15,2	15,2
Višja/visokošolska izobrazba	87	65,9	81,1
Specializacija/magisterij	25	18,9	100,0
Total	132	100,0	

PRILOGA 3: Rezultati analize o sistematičnem posluževanju ključnih metod in tehnik projektnega managementa s strani profesionalnih organizatorjev dogodkov

Tabela 2: Povprečne ocene in standardni odkloni vseh obravnavanih metod in tehnik projektnega managementa, izpis iz programa SPSS

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Obseg_projekta1	91	2,76	,923
Študija_izvedljivosti1	91	2,51	1,037
WBS1	91	2,45	1,108
Mrežno_planiranje1	91	1,98	,869
Metoda_kritične_poti1	91	1,73	,790
Gantogram1	91	1,68	,868
Planiranje_virov1		2,51	1,037
Planiranje_stroškov1	91	3,27	,804
Plan_obvladovanja_tvegaj1	91	2,37	,950
Plan_obvladovanja_kakovosti1	91	2,55	1,046
Plan_kontrole1	91	2,60	1,010
Plan_obvladovanja_informacij1	91	2,64	1,091
Plan_obvladovanja_vplivnežev1	91	1,98	,894
Matrika_pristojnosti_in_odgovornosti1	91	2,46	,992
Poslovník1	91	2,10	,967
Spodbujanje_timskega_dela1	91	2,63	,962
Demokrátično_participativni_stil_vodenja1	91	2,57	1,002
Načrtno_spreminjanje_obsega_in_zahtev1	91	2,45	,898
Kontrola_stroškov1	91	2,44	1,046
Kontrola_izvedbe_z_gantogramom1	91	1,65	,780
Ocena_izvedbe1	91	2,27	,967

PRILOGA 4: Rezultati korelacije med vsemi metodami in tehnikami projektnega managementa in dejavniki uspešnosti dogodka

Tabela 3: Izpis korelacijske analize med metodami in tehnikami projektnega managementa in dejavniki uspešnosti dogodka iz programa SPSS

Correlations

		Correlations				
		Vaše_zado voljstvo	Kakovost_ dogodka	Zadovoljst vo_udelež encev	Finančna_ uspešnost	Inovativen _program in_gosti
Obseg_projekta1	Pearson Correlation	-,069	-,010	,059	,031	,071
	Sig. (2-tailed)	,514	,924	,580	,772	,502
	N	91	91	91	91	91
Študija_izvedljivosti1	Pearson Correlation	-,130	-,042	-,067	,034	-,065
	Sig. (2-tailed)	,219	,692	,530	,750	,542
	N	91	91	91	91	91
WBS1	Pearson Correlation	-,035	,037	-,002	,108	-,005
	Sig. (2-tailed)	,744	,728	,988	,310	,960
	N	91	91	91	91	91
Mrežno_planiranje1	Pearson Correlation	,052	,058	,007	,075	,147
	Sig. (2-tailed)	,627	,585	,945	,479	,163
	N	91	91	91	91	91
Metoda_kritične_poti1	Pearson Correlation	-,043	-,061	-,165	,005	,031
	Sig. (2-tailed)	,683	,567	,118	,963	,768
	N	91	91	91	91	91
Gantogram1	Pearson Correlation	-,110	-,045	-,154	,001	,017
	Sig. (2-tailed)	,301	,675	,145	,992	,875
	N	91	91	91	91	91

Tabela 4: Izpis korelacijske analize med metodami in tehnikami projektnega managementa in dejavniki uspešnosti dogodka iz programa SPSS

Correlations

		Correlations				
		Vaše_zadovoljstvo	Kakovost_dogodka	Zadovoljstvo_udeležencev	Finančna_uspešnost	Inovativen_program_in_gosti
Planiranje_virov1	Pearson Correlation	,022	,043	,014	-,171	,071
	Sig. (2-tailed)	,837	,686	,895	,104	,505
	N	91	91	91	91	91
Planiranje_stroškov1	Pearson Correlation	,080	,041	,162	-,046	,163
	Sig. (2-tailed)	,450	,701	,125	,662	,124
	N	91	91	91	91	91
Plan_obvladovanja_tveganj1	Pearson Correlation	,006	,076	,090	,015	,115
	Sig. (2-tailed)	,956	,471	,397	,891	,278
	N	91	91	91	91	91
Plan_obvladovanja_kakovosti1	Pearson Correlation	,209	,208	,234	,163	,260
	Sig. (2-tailed)	,046	,047	,026	,123	,013
	N	91	91	91	91	91
Plan_kontrole1	Pearson Correlation	,113	,129	,114	,062	,184
	Sig. (2-tailed)	,284	,223	,281	,559	,082
	N	91	91	91	91	91
Plan_obvladovanja_informacij1	Pearson Correlation	,105	,071	,097	-,032	,177
	Sig. (2-tailed)	,320	,504	,361	,760	,093
	N	91	91	91	91	91
Plan_obvladovanja_vplivnežev1	Pearson Correlation	,050	,142	,043	,098	,267
	Sig. (2-tailed)	,637	,181	,683	,355	,010
	N	91	91	91	91	91

Tabela 5: Izpis regresijske analize iz programa SPSS za spremenljivki vaše zadovoljstvo in plan obvladovanja kakovosti

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,191 ^a	,037	,027	,704	,037	3,913	1	103	,051

a. Predictors: (Constant), Plan_obvladovanja_kakovosti

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,939	1	1,939	3,913	,051^b
	Residual	51,051	103	,496		
	Total	52,990	104			

a. Dependent Variable: Vaše_zadovoljstvo

b. Predictors: (Constant), Plan_obvladovanja_kakovosti

Tabela 6: Izpis regresijske analize iz programa SPSS za spremenljivki kakovost dogodka in plan obvladovanja kakovosti

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,217 ^a	,047	,038	,695	,047	5,081	1	103	,026

a. Predictors: (Constant), Plan_obvladovanja_kakovosti

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,451	1	2,451	5,081	,026 ^b
	Residual	49,682	103	,482		
	Total	52,133	104			

a. Dependent Variable: Kakovost_dogodka

b. Predictors: (Constant), Plan_obvladovanja_kakovosti

Tabela 7: Izpis regresijske analize iz programa SPSS za spremenljivki zadovoljstvo udeležencev in plan obvladovanja kakovosti

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,149 ^a	,022	,013	,667	,022	2,327	1	103	,130

a. Predictors: (Constant), Plan_obvladovanja_kakovosti

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1,034	1	1,034	2,327	,130 ^b
	Residual	45,766	103	,444		
	Total	46,800	104			

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo_udeležencev

b. Predictors: (Constant), Plan_obvladovanja_kakovosti

Tabela 8: Izpis regresijske analize iz programa SPSS za spremenljivki inovativen program in gosti in plan obvladovanja kakovosti

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,170 ^a	,029	,019	,978	,029	3,065	1	103	,083

a. Predictors: (Constant), Plan_obvladovanja_kakovosti

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,931	1	2,931	3,065	,083^b
	Residual	98,498	103	,956		
	Total	101,429	104			

a. Dependent Variable: Inovativen_program_in_gosti

b. Predictors: (Constant), Plan_obvladovanja_kakovosti

Tabela 9: Izpis regresijske analize iz programa SPSS za spremenljivki inovativen program in gosti in plan obvladovanja vplivnežev

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,163 ^a	,027	,017	,979	,027	2,822	1	103	,096

a. Predictors: (Constant), Plan_obvladovanja_vplivnežev

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2,704	1	2,704	2,822	,096 ^b
	Residual	98,724	103	,958		
	Total	101,429	104			

a. Dependent Variable: Inovativen_program_in_gosti

b. Predictors: (Constant), Plan_obvladovanja_vplivnežev

Tabela 10: Izpis korelacijske analize med metodami in tehnikami projektnega managementa in dejavniki uspešnosti dogodka iz programa SPSS

Correlations

		Correlations				
		Vaše_zado voljstvo	Kakovost_ dogodka	Zadovoljstv o_udeležen cev	Finančna_ uspešnost	Inovativen _program in_gosti
Matrika_pristojnosti_in_ odgovornosti1	Pearson Correlation	,068	,146	,044	,042	,131
	Sig. (2-tailed)	,524	,166	,679	,691	,216
	N	91	91	91	91	91
Poslovnik1	Pearson Correlation	,126	,089	-,047	-,005	,196
	Sig. (2-tailed)	,233	,404	,661	,965	,062
	N	91	91	91	91	91
Spodbujanje_timskega_ dela1	Pearson Correlation	,104	,146	,029	,067	,440
	Sig. (2-tailed)	,328	,167	,785	,530	,000
	N	91	91	91	91	91
Demokraci_cho_participati vni_stil_vodenja1	Pearson Correlation	,114	,107	,060	,105	,266
	Sig. (2-tailed)	,283	,315	,572	,323	,011
	N	91	91	91	91	91
Na_črtno_spreminjanje_o bsega_in_zahtev1	Pearson Correlation	,058	,131	,052	,145	,105
	Sig. (2-tailed)	,586	,217	,624	,170	,324
	N	91	91	91	91	91
Kontrola_stroškov1	Pearson Correlation	-,022	,056	,110	-,078	,045
	Sig. (2-tailed)	,833	,598	,301	,460	,672
	N	91	91	91	91	91
Kontrola_izvedbe_z_gan togramom1	Pearson Correlation	-,065	-,041	-,118	,170	-,020
	Sig. (2-tailed)	,542	,703	,267	,108	,853
	N	91	91	91	91	91
Ocena_izvedbe1	Pearson Correlation	-,089	,002	-,116	-,062	,066
	Sig. (2-tailed)	,401	,982	,273	,562	,533
	N	91	91	91	91	91

Tabela 11: Izpis regresijske analize iz programa SPSS za spremenljivki inovativen program in gosti in spodbujanje timskega dela

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,440 ^a	,194	,185	,904	,194	21,401	1	89	,000

a. Predictors: (Constant), Spodbujanje_timskega_dela1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	17,476	1	17,476	21,401	,000^b
	Residual	72,678	89	,817		
	Total	90,154	90			

a. Dependent Variable: Inovativen_program_in_gosti

b. Predictors: (Constant), Spodbujanje_timskega_dela1

Tabela 12: Izpis regresijske analize iz programa SPSS za spremenljivki inovativen program in gosti in demokratično participativni stil vodenja

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,266 ^a	,071	,060	,970	,071	6,778	1	89	,011

a. Predictors: (Constant), Demokratično_participativni_stil_vodenja1

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	6,380	1	6,380	6,778	,011^b
	Residual	83,774	89	,941		
	Total	90,154	90			

a. Dependent Variable: Inovativen_program_in_gosti

b. Predictors: (Constant), Demokratično_participativni_stil_vodenja1

PRILOGA 5: Rezultati analize preizkušanja domnev o profesionalnejšem pristopu organizatorjev poslovnih dogodkov od ostalih organizatorjev

Tabela 13: Izpisi T-testa iz programa SPSS - veščost metod in tehnik projektnega managementa med poslovnimi in ostalimi vrstami dogodkov

Group Statistics					
	ŠKUZ_P	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Obseg_projekta	1	40	3,03	,660	,104
	2	64	3,00	,690	,086
Študija_izvedljivosti	1	40	2,48	,960	,152
	2	64	2,63	,745	,093
WBS	1	40	2,43	1,035	,164
	2	64	2,73	,859	,107
Mrežno_planiranje	1	40	2,08	,971	,154
	2	64	2,45	,907	,113
Metoda_kritične_poti	1	40	1,68	,859	,136
	2	64	2,08	,914	,114

Legenda: ŠKUZ_P: Šport, kultura, umetnost in zabava_Poslovni dogodki; 1 – ŠKUZ, 2 - P

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Obseg_projekta	Equal variances assumed	,090	,765	,183	102	,855	,025	,137	-,246	,296
	Equal variances not assumed			,185	85,750	,854	,025	,135	-,244	,294
Študija_izvedljivosti	Equal variances assumed	4,706	,032	-,892	102	,374	-,150	,168	-,483	,183
	Equal variances not assumed			-,842	67,928	,403	-,150	,178	-,506	,206
WBS	Equal variances assumed	3,725	,056	-1,650	102	,102	-,309	,187	-,681	,063
	Equal variances not assumed			-1,581	71,595	,118	-,309	,196	-,700	,081
Mrežno_planiranje	Equal variances assumed	,032	,857	-2,013	102	,047	-,378	,188	-,751	-,005
	Equal variances not assumed			-1,981	78,670	,051	-,378	,191	-,758	,002
Metoda_kritične_poti	Equal variances assumed	,002	,962	-2,239	102	,027	-,403	,180	-,760	-,046
	Equal variances not assumed			-2,272	86,802	,026	-,403	,177	-,756	-,050

Group Statistics

	ŠKUZ_P	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gantogram	1	40	1,55	,904	,143
	2	64	1,95	,950	,119
Planiranje_virov	1	40	2,58	,903	,143
	2	64	2,58	,851	,106
Planiranje_stroškov	1	40	2,80	,883	,140
	2	64	3,02	,654	,082
Plan_obvladovanja_tveganj	1	40	2,13	,853	,135
	2	64	2,42	,793	,099
Plan_obvladovanja_kakovosti	1	40	2,38	,807	,128
	2	64	2,59	,811	,101

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Gantogram	Equal variances assumed	,000	,985	-2,144	102	,034	-,403	,188	-,776	-,030
	Equal variances not assumed			-2,169	86,015	,033	-,403	,186	-,773	-,034
Planiranje_virov	Equal variances assumed	,228	,634	-,018	102	,986	-,003	,176	-,351	,345
	Equal variances not assumed			-,018	79,221	,986	-,003	,178	-,357	,351
Planiranje_stroškov	Equal variances assumed	10,176	,002	-1,426	102	,157	-,216	,151	-,515	,084
	Equal variances not assumed			-1,333	65,598	,187	-,216	,162	-,539	,107
Plan_obvladovanja_tveganj	Equal variances assumed	,128	,722	-1,804	102	,074	-,297	,165	-,623	,030
	Equal variances not assumed			-1,774	78,354	,080	-,297	,167	-,630	,036
Plan_obvladovanja_kakovosti	Equal variances assumed	,004	,949	-1,341	102	,183	-,219	,163	-,542	,105
	Equal variances not assumed			-1,343	83,272	,183	-,219	,163	-,543	,105

Group Statistics

	ŠKUZ_P	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Plan_kontrole	1	40	2,40	,900	,142
	2	64	2,77	,811	,101
Plan_obvladovanja_informacij	1	40	2,45	,986	,156
	2	64	2,83	,883	,110
Plan_obvladovanja_vplivnežev	1	40	1,98	,862	,136
	2	64	2,45	,834	,104
Matrika_pristojnosti_in_odgovornosti	1	40	2,33	,971	,154
	2	64	2,70	,810	,101
Poslovník	1	40	2,10	,928	,147
	2	64	2,41	,811	,101

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Plan_kontrole	Equal variances assumed	1,924	,168	-2,143	102	,034	-,366	,171	-,704	-,027
	Equal variances not assumed			-2,092	76,467	,040	-,366	,175	-,714	-,018
Plan_obvladovanja_informacij	Equal variances assumed	1,698	,196	-2,031	102	,045	-,378	,186	-,747	-,009
	Equal variances not assumed			-1,980	76,071	,051	-,378	,191	-,758	,002
Plan_obvladovanja_vplivnežev	Equal variances assumed	,735	,393	-2,807	102	,006	-,478	,170	-,816	-,140
	Equal variances not assumed			-2,786	80,884	,007	-,478	,172	-,820	-,137
Matrika_pristojnosti_in_odgovornosti	Equal variances assumed	4,372	,039	-2,143	102	,034	-,378	,176	-,728	-,028
	Equal variances not assumed			-2,056	71,898	,043	-,378	,184	-,745	-,011
Poslovnik	Equal variances assumed	,810	,370	-1,771	102	,079	-,306	,173	-,649	,037
	Equal variances not assumed			-1,717	74,585	,090	-,306	,178	-,662	,049

Group Statistics

	ŠKUZ_P	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Spodbujanje_timskega_dela	1	40	2,68	,829	,131
	2	64	2,75	,756	,094
Demokratsko_participativni_stil_vodenja	1	40	2,60	,871	,138
	2	64	2,73	,913	,114
Načrtno_spreminjanje_obsega_in_zahtev	1	40	2,60	,778	,123
	2	64	2,69	,794	,099
Kontrola_stroškov	1	40	2,25	,899	,142
	2	64	2,38	,864	,108
Kontrola_izvedbe_z_gantogramom	1	40	1,45	,783	,124
	2	64	1,89	,945	,118
Ocena_izvedbe	1	40	2,23	,832	,131
	2	64	2,38	,900	,112

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Spodbujanje_timskega_dela	Equal variances assumed	,478	,491	-,474	102	,636	-,075	,158	-,389	,239
	Equal variances not assumed			-,464	77,198	,644	-,075	,162	-,397	,247
Demokratsko_participativni_stil_vodenja	Equal variances assumed	,028	,869	-,743	102	,459	-,134	,181	-,493	,224
	Equal variances not assumed			-,751	85,852	,455	-,134	,179	-,490	,221
Načrtno_spreminjanje_obsega_in_zahtev	Equal variances assumed	,012	,912	-,551	102	,583	-,088	,159	-,403	,228
	Equal variances not assumed			-,554	84,245	,581	-,088	,158	-,402	,227
Kontrola_stroškov	Equal variances assumed	,208	,650	-,707	102	,481	-,125	,177	-,476	,226
	Equal variances not assumed			-,700	80,432	,486	-,125	,178	-,480	,230
Kontrola_izvedbe_z_gantogramom	Equal variances assumed	,912	,342	-2,466	102	,015	-,441	,179	-,795	-,086
	Equal variances not assumed			-2,576	94,068	,012	-,441	,171	-,780	-,101
Ocena_izvedbe	Equal variances assumed	,536	,466	-,851	102	,397	-,150	,176	-,500	,200
	Equal variances not assumed			-,867	87,831	,388	-,150	,173	-,494	,194

Tabela 14: Izpisi T-testa iz programa SPSS - uporaba metod in tehnik projektnega managementa med poslovnimi in ostalimi vrstami dogodkov

Group Statistics					
	ŠKUZ_P	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Obseg_projekta1	1	32	2,75	,984	,174
	2	58	2,79	,874	,115
Študija_izvedljivosti1	1	32	2,28	1,170	,207
	2	58	2,40	,897	,118
WBS1	1	32	2,25	1,244	,220
	2	58	2,59	1,009	,133
Mrežno_planiranje1	1	32	1,72	,813	,144
	2	58	2,14	,868	,114
Metoda_kritične_poti1	1	32	1,44	,619	,109
	2	58	1,90	,831	,109

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Obseg_projekta1	Equal variances assumed	,781	,379	-,214	88	,831	-,043	,201	-,443	,357
	Equal variances not assumed			-,207	57,894	,837	-,043	,208	-,460	,374
Študija_izvedljivosti1	Equal variances assumed	5,462	,022	-,523	88	,603	-,115	,221	-,554	,323
	Equal variances not assumed			-,484	51,417	,630	-,115	,238	-,593	,363
WBS1	Equal variances assumed	6,660	,012	-1,391	88	,168	-,336	,242	-,817	,144
	Equal variances not assumed			-1,309	53,740	,196	-,336	,257	-,851	,179
Mrežno_planiranje1	Equal variances assumed	,002	,965	-2,243	88	,027	-,419	,187	-,791	-,048
	Equal variances not assumed			-2,287	67,689	,025	-,419	,183	-,785	-,053
Metoda_kritične_poti1	Equal variances assumed	2,170	,144	-2,732	88	,008	-,459	,168	-,793	-,125
	Equal variances not assumed			-2,970	80,200	,004	-,459	,155	-,767	-,152

Group Statistics

	ŠKUZ_P	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Gantogram1	1	32	1,41	,712	,126
	2	58	1,84	,914	,120
Planiranje_virov1	1	32	2,50	1,047	,185
	2	58	2,53	1,030	,135
Planiranje_stroškov1	1	32	3,44	,759	,134
	2	58	3,22	,773	,102
Plan_obvladovanja_tvegaj 1	1	32	2,31	1,061	,188
	2	58	2,43	,881	,116
Plan_obvladovanja_kakovo sti1	1	32	2,56	1,105	,195
	2	58	2,57	1,011	,133

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Gantogram1	Equal variances assumed	2,853	,095	-2,348	88	,021	-,439	,187	-,810	-,067
	Equal variances not assumed			-2,522	77,937	,014	-,439	,174	-,785	-,092
Planiranje_virov1	Equal variances assumed	,026	,871	-,151	88	,880	-,034	,228	-,488	,419
	Equal variances not assumed			-,150	63,119	,881	-,034	,229	-,493	,424
Planiranje_stroškov1	Equal variances assumed	,088	,767	1,261	88	,211	,213	,169	-,123	,550
	Equal variances not assumed			1,268	65,044	,209	,213	,168	-,123	,550
Plan_obvladovanja_tveganj1	Equal variances assumed	3,349	,071	-,568	88	,572	-,119	,209	-,533	,296
	Equal variances not assumed			-,538	54,767	,593	-,119	,220	-,560	,323
Plan_obvladovanja_kakovosti1	Equal variances assumed	,603	,440	-,028	88	,978	-,006	,230	-,464	,451
	Equal variances not assumed			-,027	59,329	,978	-,006	,236	-,479	,466

Group Statistics

	ŠKUZ_P	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Plan_kontrole1	1	32	2,38	1,100	,194
	2	58	2,76	,924	,121
Plan_obvladovanja_informacij1	1	32	2,41	1,214	,215
	2	58	2,79	,987	,130
Plan_obvladovanja_vplivnežev1	1	32	1,91	,893	,158
	2	58	2,03	,898	,118
Matrika_pristojnosti_in_odgovornosti1	1	32	2,44	1,190	,210
	2	58	2,50	,863	,113
Poslovník1	1	32	1,91	1,088	,192
	2	58	2,22	,879	,115

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Plan_kontrole1	Equal variances assumed	3,602	,061	-1,761	88	,082	-,384	,218	-,817	,049
	Equal variances not assumed			-1,674	55,264	,100	-,384	,229	-,843	,076
Plan_obvladovanja_informacij1	Equal variances assumed	5,505	,021	-1,638	88	,105	-,387	,236	-,856	,083
	Equal variances not assumed			-1,543	53,821	,129	-,387	,251	-,890	,116
Plan_obvladovanja_vplivnežev1	Equal variances assumed	,035	,851	-,650	88	,517	-,128	,197	-,520	,264
	Equal variances not assumed			-,651	64,329	,517	-,128	,197	-,522	,265
Matrika_pristojnosti_in_odgovornosti1	Equal variances assumed	10,187	,002	-,286	88	,775	-,063	,218	-,496	,371
	Equal variances not assumed			-,262	49,371	,795	-,063	,239	-,543	,418
Poslovník1	Equal variances assumed	4,537	,036	-1,506	88	,136	-,318	,211	-,737	,101
	Equal variances not assumed			-1,417	53,578	,162	-,318	,224	-,768	,132

Group Statistics

	ŠKUZ_P	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Spodbujanje_timskega_dela	1	32	2,75	,984	,174
1	2	58	2,59	,937	,123
Demokraciĉno_participativni	1	32	2,50	1,078	,191
_stil_vodenja1	2	58	2,64	,950	,125
Naĉrtno_spreminjanje_obse	1	32	2,41	,979	,173
ga_in_zahtev1	2	58	2,50	,843	,111
Kontrola_stroškov1	1	32	2,56	1,190	,210
	2	58	2,40	,954	,125
Kontrola_izvedbe_z_gantog	1	32	1,53	,803	,142
ramom1	2	58	1,72	,768	,101
Ocena_izvedbe1	1	32	2,34	,937	,166
	2	58	2,26	,983	,129

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Spodbujanje_timskega_dela1	Equal variances assumed	,024	,878	,780	88	,438	,164	,210	-,254	,581
	Equal variances not assumed			,769	61,443	,445	,164	,213	-,262	,590
Demokraciĉno_participativni_stil_vodenja1	Equal variances assumed	1,797	,183	-,629	88	,531	-,138	,219	-,574	,298
	Equal variances not assumed			-,606	57,509	,547	-,138	,228	-,594	,318
Naĉrtno_spreminjanje_obsega_in_zahtev1	Equal variances assumed	,919	,340	-,477	88	,635	-,094	,197	-,485	,297
	Equal variances not assumed			-,456	56,407	,650	-,094	,205	-,505	,318
Kontrola_stroškov1	Equal variances assumed	4,783	,031	,722	88	,472	,166	,230	-,291	,622
	Equal variances not assumed			,678	53,254	,501	,166	,245	-,325	,657
Kontrola_izvedbe_z_gantogramom1	Equal variances assumed	,083	,774	-1,123	88	,265	-,193	,172	-,534	,149
	Equal variances not assumed			-1,108	61,647	,272	-,193	,174	-,541	,155
Ocena_izvedbe1	Equal variances assumed	,053	,818	,400	88	,690	,085	,213	-,338	,508
	Equal variances not assumed			,405	66,722	,687	,085	,210	-,334	,504

Tabela 15: Izpis povprečnih ocen in standardnih odklonov pri dveh trditvah iz programa SPSS

Descriptive Statistics			
	N	Mean	Std. Deviation
Trditev3	44	3,48	1,000
Trditev4	44	3,52	,952
Valid N (listwise)	44		

Legenda: Trditev3: Organizatorji poslovnih dogodkov so bolj veščji uporabe metod in tehnik projektnega managementa od drugih organizatorjev.
 Trditev4: Pristop pri organizaciji poslovnih dogodkov je bolj profesionalen s strani organizatorjev dogodkov.

PRILOGA 6: Rezultati analize vpliva poslovnega odnosa na uspešnost dogodka

Tabela 16: Izpis enostavne statistike analize partnerskega odnosa iz programa SPSS

Frequencies

Partneski odnos		
N	Valid	165
	Missing	15

Partneski odnos			
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Partnerski odnos	38	23,0	23,0
Pogodbeni odnos	101	61,2	84,2
Drugo	26	15,8	100,0
Total	165	100,0	

Drugo_partnerski_odnos				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid delodajalec	1	,6	,6	91,1
dolgoletni poslovni partnerji	1	,6	,6	91,7
jaz sem organizator	1	,6	,6	92,2
mi smo organizator	2	1,1	1,1	93,3
naročnik - izvajalec	1	,6	,6	93,9
nikakršnem, ker sem organizator dogodka	1	,6	,6	94,4
nimamo zunanjega izvajalca	1	,6	,6	95,0
obe možnosti	1	,6	,6	95,6
partnerski in pogodbeni	1	,6	,6	96,1
ponavadi sem sama organizator dogodka	1	,6	,6	96,7
prostovoljno v sklopu društva	1	,6	,6	97,2
random, odvisno od potreb	1	,6	,6	97,8
sam organiziram	1	,6	,6	98,3
Sami organiziramo	1	,6	,6	98,9
sami smo organizatorji	1	,6	,6	99,4
sem zaposlen kot organizator dogodkov	1	,6	,6	100,0

Tabela 17: Izpisi ukaza Crosstabs iz programa SPSS med spremenljivko samo partnerstvo in dejavniki uspešnosti dogodka

Crosstabs

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
SAMO_PARTNERSTVO * Delitev_dobička	38	21,1%	142	78,9%	180	100,0%
SAMO_PARTNERSTVO * Sinergijski_učinki	38	21,1%	142	78,9%	180	100,0%
SAMO_PARTNERSTVO * Promocija	38	21,1%	142	78,9%	180	100,0%
SAMO_PARTNERSTVO * Prepoznavnost_in_ugled	38	21,1%	142	78,9%	180	100,0%
SAMO_PARTNERSTVO * Želja_po_organiziranju_določen_ega_dogodka	38	21,1%	142	78,9%	180	100,0%
SAMO_PARTNERSTVO * Pridobivanje_novih_poznanstev_potencialnih_partnerjev	38	21,1%	142	78,9%	180	100,0%

SAMO_PARTNERSTVO * Delitev_dobička Crosstabulation

Count

	Delitev_dobička					Total
	1	2	3	4	5	
SAMO_PARTNERSTVO 1	4	5	16	10	3	38
Total	4	5	16	10	3	38

SAMO_PARTNERSTVO * Sinergijski_učinki Crosstabulation

Count

	Sinergijski_učinki				Total
	2	3	4	5	
SAMO_PARTNERSTVO 1	1	5	21	11	38
Total	1	5	21	11	38

SAMO_PARTNERSTVO * Promocija Crosstabulation

Count

	Promocija				Total
	1	3	4	5	
SAMO_PARTNERSTVO 1	1	3	19	15	38
Total	1	3	19	15	38

SAMO_PARTNERSTVO * Prepoznavnost_in_ugled Crosstabulation

Count

	Prepoznavnost in ugled					Total
	1	2	3	4	5	
SAMO_PARTNERSTVO 1	1	1	4	14	18	38
Total	1	1	4	14	18	38

SAMO_PARTNERSTVO * Želja_po_organiziranju_določenega_dogodka Crosstabulation

Count

	Želja po organiziranju določenega dogodka					Total
	1	2	3	4	5	
SAMO_PARTNERSTVO 1	1	1	4	22	10	38
Total	1	1	4	22	10	38

SAMO_PARTNERSTVO * Pridobivanje_novih_poznanstev_potencialnih_partnerjev Crosstabulation

Count

	Pridobivanje novih poznanstev potencialnih partnerjev				Total
	1	3	4	5	
SAMO_PARTNERSTVO 1	1	3	20	14	38
Total	1	3	20	14	38

Tabela 18: Izpisi T-testa iz programa SPSS - spremenljivka pogodbeni odnos z dejavniki uspešnosti dogodka

T-Test

Group Statistics					
	SAMO_POGODBENI	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Vaše_zadovoljstvo	1	102	3,87	,767	,076
	0	78	4,00	,773	,088
Kakovost_dogodka	1	102	4,05	,776	,077
	0	78	4,18	,698	,079
Zadovoljstvo_udeležencev	1	102	4,12	,749	,074
	0	78	4,22	,696	,079
Finančna_uspešnost	1	102	3,00	,975	,097
	0	78	2,92	,964	,109
Inovativen_program_in_gosti	1	102	3,71	,929	,092
	0	78	3,64	1,019	,115

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Vaše_zadovoljstvo	Equal variances assumed	,003	,957	-1,101	178	,272	-,127	,116	-,356	,101
	Equal variances not assumed			-1,100	165,157	,273	-,127	,116	-,356	,101
Kakovost_dogodka	Equal variances assumed	,367	,546	-1,168	178	,245	-,130	,112	-,351	,090
	Equal variances not assumed			-1,184	173,299	,238	-,130	,110	-,348	,087
Zadovoljstvo_udeležencev	Equal variances assumed	,768	,382	-,918	178	,360	-,100	,109	-,316	,115
	Equal variances not assumed			-,927	171,293	,355	-,100	,108	-,314	,113
Finančna_uspešnost	Equal variances assumed	,338	,561	,527	178	,599	,077	,146	-,211	,365
	Equal variances not assumed			,528	166,784	,598	,077	,146	-,211	,365
Inovativen_program_in_gosti	Equal variances assumed	,259	,611	,445	178	,657	,065	,146	-,223	,352
	Equal variances not assumed			,440	157,493	,661	,065	,148	-,227	,356

Tabela 19: Izpisa povprečnih ocen in standardnih odklonov pri spremenljivkah partnerstvo in pogodbeni odnos iz programa SPSS

Descriptives

Descriptive Statistics - partnerstvo

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Delitev_dobička	38	1	5	3,08	1,075
Sinergijski_učinki	38	2	5	4,11	,727
Promocija	38	1	5	4,24	,820
Prepoznavnost_in_ugled	38	1	5	4,24	,943
Želja_po_organiziranju_določen ega_dogodka	38	1	5	4,03	,854
Pridobivanje_novih_poznanstev _potencialnih_partnerjev	38	1	5	4,21	,811
Valid N (listwise)	38				

Descriptive Statistics – pogodbeni odnos

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Točno_določene_vloge_in_pris tojnosti	101	1	5	4,31	,797
Vse_črno_na_belem	101	1	5	4,00	,980
Jasni_cilji_in_naloge_za_doseg o_cilja	101	1	5	4,48	,672
Upoštevanje_rokov	101	1	5	4,54	,671
Poznavanje_izvajalca_dogodka	101	1	5	4,26	,868
Zaupanje_izvajalcu_dogodka	101	1	5	4,51	,673
Valid N (listwise)	101				

PRILOGA 7: Rezultati analize o izobraževanju organizatorjev dogodkov

Tabela 20: Izpisi enostavne statistike analize izobraževanj organizatorjev dogodkov iz programa SPSS

Frequencies

Statistics							
	Predmet na fakulteti	Seminarji	Poletna šola	Interna izobraževanja	Certifikat PM	Nisem se izobraževal	Drugo izobraževanje
N Valid	90	90	90	90	90	90	90
Sum	33	30	3	21	1	36	5
Mean	,37	,33	,03	,23	,01	,40	,06
Std. Error of Mean	,051	,050	,019	,045	,011	,052	,024
Std. Deviation	,485	,474	,181	,425	,105	,493	,230
Variance	,235	,225	,033	,181	,011	,243	,053

Frequency Table

Predmet na fakulteti			
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
0	57	63,3	63,3
Valid 1	33	36,7	100,0
Total	90	100,0	

Seminarji			
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
0	60	66,7	66,7
Valid 1	30	33,3	100,0
Total	90	100,0	

Poletna šola			
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
0	87	96,7	96,7
Valid 1	3	3,3	100,0
Total	90	100,0	

Interna_izobraževanja

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
0	69	76,7	76,7
Valid 1	21	23,3	100,0
Total	90	100,0	

Certifikat_PM

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
0	89	98,9	98,9
Valid 1	1	1,1	100,0
Total	90	100,0	

Nisem_se_izobraževal

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
0	54	60,0	60,0
Valid 1	36	40,0	100,0
Total	90	100,0	

Drugo_izobraževanje

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
0	85	94,4	94,4
Valid 1	5	5,6	100,0
Total	90	100,0	

Drugo_izobraževanje_tekst

	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
delo na oglaševalski agenciji	1	,6	98,3
izkušnje	1	,6	98,9
Izkušnje na številnih področjih organizacije, ki presegajo teoretične pristope institucij	1	,6	99,4
mba	1	,6	100,0

Tabela 21: Izpis povprečnih ocen in standardnih odklonov za našete certifikate projektnega managementa iz programa SPSS

Descriptives

Descriptive Statistics					
	N	Sum	Mean	Std. Deviation	Variance
PMI_certifikat	90	0	,00	,000	,000
NPK_certifikat	90	0	,00	,000	,000
IPMA_D	90	0	,00	,000	,000
IPMA_C	90	0	,00	,000	,000
IPMA_B	90	0	,00	,000	,000
IPMA_A	90	0	,00	,000	,000
Nimam_certifikata	90	73	,81	,394	,155
Ne_poznam_teh_certifikato v	90	23	,26	,439	,192
Drugi_certifikati	90	3	,03	,181	,033
Valid N (listwise)	90				

Tabela 22: Izpis enostavne statistike analize o željah po izobraževanju organizatorjev dogodkov s projektnim managementom iz programa SPSS

Frequencies

Želja po izobraževanju			
	Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Da	63	70,0	70,0
Valid Ne	27	30,0	100,0
Total	90	100,0	



PRILOGA 8: Rezultati analize o uporabi ključne tehnike projektnega managementa – Gantogram

Tabela 23: Izpis enostavne statistike analize veščosti gantograma iz programa SPSS

Frequencies

Časovno planiranje in kontrola izvedbe s pomočjo gantograma

N	Valid	105
	Missing	75

Časovno planiranje s pomočjo gantograma – veščost

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ne poznam	53	29,4	50,5	50,5
Valid So še možnosti izboljšave	28	15,6	26,7	77,1
Dovolj za moje potrebe	17	9,4	16,2	93,3
Lahko bi učil druge	7	3,9	6,7	100,0
Total	105	58,3	100,0	

Kontrola izvedbe z gantogramom – veščost

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ne poznam	57	31,7	54,3	54,3
Valid So še možnosti izboljšave	26	14,4	24,8	79,0
Dovolj za moje potrebe	17	9,4	16,2	95,2
Lahko bi učil druge	5	2,8	4,8	100,0
Total	105	58,3	100,0	

Tabela 24: Izpis enostavne statistike analize uporabe gantograma iz programa SPSS

Frequencies

Časovno planiranje in kontrola izvedbe s pomočjo gantograma1

N	Valid	91
	Missing	89

Časovno planiranje s pomočjo gantograma1 – uporaba

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikoli	50	27,8	54,9	54,9
Valid Redko	23	12,8	25,3	80,2
Pogosto	15	8,3	16,5	96,7
Vedno	3	1,7	3,3	100,0
Total	91	50,6	100,0	

Kontrola izvedbe z gantogramom1 – uporaba

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Nikoli	49	27,2	53,8	53,8
Valid Redko	25	13,9	27,5	81,3
Pogosto	17	9,4	18,7	100,0
Total	91	50,6	100,0	

Tabela 25: Izpis korelacijske analize med spremenljivkami gantogram, neusklajenost dela, nesoglasja med vsemi udeleženci dogodka in improvizacija iz programa SPSS

Correlations

Correlations		Neusklajenost dela	Gantogram1
Neusklajenost_dela	Pearson Correlation	1	-,148
	Sig. (2-tailed)		,160
	N	165	91
Gantogram1	Pearson Correlation	-,148	1
	Sig. (2-tailed)	,160	
	N	91	91

Correlations		Nesoglasja_med_vsemi_udeleženci_dogodka	Gantogram1
Nesoglasja_med_vsemi_udeleženci_dogodka	Pearson Correlation	1	,096
	Sig. (2-tailed)		,367
	N	165	91
Gantogram1	Pearson Correlation	,096	1
	Sig. (2-tailed)	,367	
	N	91	91

Correlations		Gantogram1	Improvizacija
Gantogram1	Pearson Correlation	1	,164
	Sig. (2-tailed)		,120
	N	91	91
Improvizacija	Pearson Correlation	,164	1
	Sig. (2-tailed)	,120	
	N	91	165