

PROCESNI VIDIK IZOBRAŽEVALNE STORITVE: OD IDEJE DO IZVEDBE, EVALVACIJE IN AKTIVNOSTI PO IZVEDBI

LANA RAZDEVŠEK, EDIN HARAMBAŠI, MIHA MARIČ

Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj, Slovenija

lana.razdevsek@um.si, edin.harambasic@student.um.si, miha.maric@um.si

Projektna naloga obravnava procesni vidik organizacije strokovnih izobraževalnih dogodkov – od začetne ideje, načrtovanja in izvedbe do evalvacije ter aktivnosti po zaključku dogodka. Namen raziskave je analizirati organizacijske procese pri izvedbi strokovnih izobraževanj v podjetju Skupina Simič & partnerji, d. o. o., ki v okviru Davčno izobraževalnega inštituta (DIZI) organizira različna strokovna izobraževanja in posvete. Poseben poudarek je namenjen identifikaciji ključnih deležnikov, razdelitvi odgovornosti, koordinaciji aktivnosti in pravočasnosti izvedbe posameznih nalog. Raziskava temelji na kvalitativnem pristopu študije primera. Za zbiranje podatkov je predviden polstrukturiran intervju s predstavnico podjetja, ki aktivno sodeluje pri organizaciji dogodkov. Analiza podatkov bo usmerjena v prepoznavanje ključnih organizacijskih procesov, izzivov in dobrih praks pri izvedbi strokovnih izobraževanj. Ugotovitve raziskave poudarjajo pomen učinkovitega projektne managementa, komunikacije med deležniki, digitalne podpore in sistematičnega načrtovanja aktivnosti. Naloga izpostavlja tudi pomen prilagajanja sodobnim oblikam izobraževanja, kot so digitalni in hibridni modeli izvedbe. Na podlagi raziskave bodo oblikovani predlogi za izboljšanje organizacije izobraževalnih dogodkov in priporočila za učinkovitejše upravljanje procesov v praksi.

DOI

[https://doi.org/
10.18690/um.fov.6.2026.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.6.2026.4)

ISBN

978-961-299-175-3

Ključne besede:

organizacija izobraževanj,
strokovni dogodki,
projektni management,
procesni pristop,
kadrovski management



Univerzitetna založba
Univerze v Mariboru

DOI
[https://doi.org/
10.18690/um.fov.6.2026.4](https://doi.org/10.18690/um.fov.6.2026.4)

ISBN
978-961-299-175-3

Keywords:
educational event
organization,
professional events,
project management,
process approach,
HRM

MARKETING OF EDUCATIONAL SERVICES

LANA RAZDEVŠEK, EDIN HARAMBAŠI, MIHA MARIČ

University of Maribor, Faculty of Organizational Sciences, Kranj, Slovenia
lane.razdevsek@um.si, edin.harambasic@student.um.si, miha.maric@um.si

This project paper examines the process aspect of organizing professional educational events – from the initial idea, planning, and implementation to evaluation and post-event activities. The purpose of the research is to analyze the organizational processes involved in conducting professional educational programs within the company Skupina SIMIČ & PARTNERJI d.o.o., which organizes various professional trainings and conferences through the Tax Education Institute. Special emphasis is placed on identifying key stakeholders, defining responsibilities, coordinating activities, and ensuring the timely execution of individual tasks. The research is based on a qualitative case study approach. Data collection is planned through a semi-structured interview with a company representative actively involved in organizing educational events. The analysis will focus on identifying key organizational processes, challenges, and best practices related to the implementation of professional educational events. The findings emphasize the importance of effective project management, stakeholder communication, digital support, and systematic activity planning. The paper also highlights the importance of adapting to modern educational formats, such as digital and hybrid learning models. Based on the research findings, recommendations for improving the organization of educational events and enhancing process management practices will be developed.



University of Maribor Press

1 Uvod

V sodobnem poslovnem okolju strokovna izobraževanja predstavljajo pomemben mehanizem ohranjanja in nadgrajevanja kompetenc zaposlenih, saj omogočajo hitro prilagajanje tehnološkim spremembam, regulativnim zahtevam in dinamičnim tržnim razmeram. Organizacije so vse bolj odvisne od znanja svojih zaposlenih, zato izobraževanja ne predstavljajo več zgolj dopolnilne aktivnosti, temveč postajajo ključni del strateškega razvoja.

Kakovost izobraževanja ni odvisna le od vsebine, temveč tudi od načina izvedbe. Jasna struktura programa, pravočasna komunikacija, ustrezna tehnična podpora in dobro organizirana logistika pomembno vplivajo na celotno izkušnjo udeležencev. Pomemben element predstavlja tudi interakcija med udeleženci, ki omogoča izmenjavo izkušenj in prispeva k oblikovanju strokovnih mrež.

Izobraževanje je zato smiselno obravnavati kot storitev, pri kateri kakovost nastaja skozi celoten proces – od idejne zasnove in načrtovanja do izvedbe ter aktivnosti po dogodku. Takšen celovit pristop omogoča boljše uporabniško izkušnjo in učinkovitejši prenos znanja v prakso.

Organizacija strokovnih izobraževanj je kompleksen proces, ki vključuje usklajevanje vsebinskih, logističnih, tehničnih in komunikacijskih elementov. Ker so ti med seboj tesno povezani, lahko že manjša odstopanja povzročijo težave pri izvedbi. Uspešna organizacija zato zahteva sistematično načrtovanje, jasno razdelitev odgovornosti in učinkovito koordinacijo vseh aktivnosti.

V zadnjih letih se organizacija strokovnih dogodkov dodatno spreminja tudi zaradi hitrega razvoja digitalnih tehnologij in spremenjenih pričakovanj udeležencev. Organizatorji morajo poleg kakovostne vsebine zagotavljati tudi učinkovito digitalno podporo, hitro obveščanje, možnost spletnih prijav, dostop do gradiv in nemoteno tehnično izvedbo dogodkov. Digitalizacija organizacijskih procesov zato postaja pomemben dejavnik uspešne izvedbe strokovnih izobraževanj, saj omogoča večjo preglednost organizacije, hitrejšo komunikacijo in učinkovitejše upravljanje vseh aktivnosti.

Pomemben vidik organizacije strokovnih izobraževanj predstavlja tudi sodelovanje različnih deležnikov, kot so organizatorji, predavatelji, tehnična podpora, sponzorji in sami udeleženci. Uspešnost dogodka je pogosto odvisna od kakovosti sodelovanja med vsemi vključenimi ter od sposobnosti organizacijske ekipe, da pravočasno prepozna in rešuje organizacijske izzive. Zaradi časovne omejenosti in velikega števila aktivnosti organizacija takšnih dogodkov zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti, dobre komunikacijske sposobnosti in učinkovito koordinacijo dela.

Poseben pomen imajo strokovna izobraževanja tudi v dejavnostih, kjer prihaja do pogostih zakonodajnih, tehnoloških ali strokovnih sprememb. V takšnih okoljih predstavljajo pomemben vir pridobivanja aktualnega znanja in izmenjave strokovnih izkušenj med udeleženci. Organizacije, ki vlagajo v kakovostno izvedbo izobraževalnih dogodkov, lahko s tem povečujejo strokovno usposobljenost zaposlenih, izboljšujejo konkurenčnost ter krepijo dolgoročne odnose s poslovnimi partnerji in strokovno javnostjo.

Raziskava se osredotoča na proučevanje organizacije strokovnih izobraževalnih dogodkov ter na analizo organizacijskih procesov, ki vplivajo na kakovost in uspešnost izvedbe dogodkov. Namen raziskave je celostno predstaviti ključne organizacijske aktivnosti, izzive in pristope pri organizaciji strokovnih izobraževanj ter ugotoviti, kateri dejavniki imajo največji vpliv na učinkovito izvedbo dogodkov. Posebna pozornost bo namenjena organizacijski koordinaciji, komunikaciji med deležniki, uporabi digitalnih orodij ter sposobnosti prilagajanja organizacijskim spremembam in nepredvidenim situacijam.

S pomočjo analize literature in izvedenega polstrukturiranega intervjuja želimo pridobiti boljši vpogled v dejanske organizacijske procese pri izvedbi strokovnih izobraževanj ter oblikovati ugotovitve in priporočila, ki bi lahko prispevali k izboljšanju organizacije podobnih dogodkov tudi v prihodnje.

2 Pregled literature

Razvoj kompetenc v organizacijah je tesno povezan z vlaganjem v znanje zaposlenih, saj prav človeški kapital predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnosti sodobnih organizacij. V času hitrih tehnoloških, organizacijskih in družbenih sprememb postaja sposobnost zaposlenih za prilagajanje novim zahtevam vse pomembnejša.

Organizacije, ki sistematično spodbujajo izobraževanje, usposabljanje in strokovni razvoj zaposlenih, lažje sledijo spremembam poslovnega okolja ter učinkoviteje dosegajo svoje cilje. Zaradi tega imajo znanje, kompetence in izkušnje zaposlenih pomembno vlogo pri dolgoročni konkurenčnosti in uspešnosti organizacij.

2.1 Izobraževanje in razvoj kompetenc v organizacijah

2.1.1 Znanje in človeški kapital kot strateški vir

Znanje in kompetence zaposlenih predstavljajo enega ključnih dejavnikov konkurenčnosti sodobnih organizacij. V okolju hitrih sprememb postaja sposobnost organizacije, da razvija in nadgrajuje znanje zaposlenih, bistvena za dolgoročno uspešnost. Izobraževanje tako presega vlogo podporne funkcije in postaja strateško orodje za doseganje organizacijskih ciljev.

Človeški kapital vključuje kombinacijo znanja, veščin, sposobnosti in drugih lastnosti posameznikov, ki prispevajo k ustvarjanju vrednosti v organizaciji. Njegov pomen se kaže v večji produktivnosti, inovativnosti in sposobnosti prilagajanja spremembam. Organizacije, ki sistematično vlagajo v razvoj zaposlenih, lažje sledijo zahtevam okolja in dosegajo boljše poslovne rezultate (Bilan et al., 2024).

Raziskave potrjujejo, da razvoj človeškega kapitala pomembno vpliva na organizacijsko uspešnost in konkurenčnost. Vlaganje v znanje zaposlenim omogoča učinkovitejše odzivanje na tehnološke, organizacijske in tržne spremembe ter povečuje fleksibilnost delovne sile. Podobne ugotovitve potrjujejo tudi slovenske raziskave (Dimovski et al., 2020).

Pomembno je, da je izobraževanje usklajeno s strateškimi cilji organizacije. Noe (2020) poudarja, da so izobraževalni programi učinkoviti le, če razvijajo kompetence, ki so neposredno povezane z delovnimi nalogami in prispevajo k merljivim rezultatom. Sodobni pristopi zato izobraževanje obravnavajo kot sistematičen proces razvoja kadrov.

2.1.2 Kompetence kot temelj profesionalnega razvoja

Kompetence predstavljajo širši koncept kot zgolj znanje, saj vključujejo kombinacijo znanja, veščin, sposobnosti, stališč in vedenj, ki posamezniku omogočajo učinkovito opravljanje delovnih nalog.

Sodobne raziskave poudarjajo, da kompetence predstavljajo integriran sklop sposobnosti, ki posameznikom omogoča uspešno reševanje kompleksnih nalog in doseganje nadpovprečnih delovnih rezultatov. Razvoj kompetenc je zato tesno povezan z organizacijskim učenjem in profesionalnim razvojem zaposlenih. Usposabljanja v organizacijah tako ne smejo biti usmerjena zgolj v prenos informacij, temveč morajo spodbujati razvoj praktičnih sposobnosti in spremembo vedenja pri zaposlenih, kar omogoča učinkovitejšo uporabo pridobljenega znanja v delovnem okolju (Bohlouli et al., 2022; Garavan et al., 2021).

Sodobna usposabljanja temeljijo na znanstveno podprtih pristopih k učenju in razvoju kompetenc zaposlenih. Raziskave poudarjajo, da učinkoviti programi usposabljanja temeljijo na jasnih učnih ciljih, aktivni vključenosti udeležencev in uporabi praktičnih primerov, ki omogočajo prenos znanja v realno delovno okolje. Pomembno vlogo ima tudi organizacijska podpora, saj okolje, ki spodbuja uporabo pridobljenega znanja, pomembno vpliva na dolgoročno učinkovitost usposabljanja in razvoj kompetenc zaposlenih (Bell et al., 2021; Gegenfurtner, 2020).

Tudi raziskave v slovenskem prostoru poudarjajo, da razvoj kompetenc zaposlenih predstavlja pomemben dejavnik profesionalnega razvoja in dolgoročne konkurenčnosti organizacij (Kovač & Šteh, 2021).

Raziskave kažejo, da je razvoj kompetenc dolgoročen proces, ki zahteva kombinacijo formalnega izobraževanja, praktičnih izkušenj in refleksije. To je še posebej pomembno pri strokovnih področjih, kjer zakonodajne spremembe, regulativa in profesionalni standardi zahtevajo stalno posodabljanje znanja.

2.1.3 Prenos znanja v prakso

Prenos znanja v prakso predstavlja enega ključnih izzivov organizacijskega izobraževanja. Kljub kakovostni vsebini izobraževanj namreč uporaba pridobljenega znanja v delovnem okolju ni samoumevna. Učinkovitost izobraževanja se tako ne meri zgolj v pridobljenem znanju, temveč predvsem v njegovi dejanski uporabi.

Raziskave poudarjajo, da je prenos znanja odvisen od kombinacije individualnih in organizacijskih dejavnikov. Med ključne dejavnike sodijo motivacija udeležencev, zaznana uporabnost vsebine in podpora organizacijskega okolja. Pomembno vlogo imajo tudi povratne informacije, možnosti za praktično uporabo znanja in organizacijska kultura, ki spodbuja učenje (Cheng et al., 2022; Bell et al., 2021).

Zaznana relevantnost izobraževanja ima pri tem posebno vlogo. Če udeleženci ocenijo, da je vsebina neposredno povezana z njihovim delom, je verjetnost uporabe znanja bistveno večja. To poudarja pomen oblikovanja programov, ki naslavljajo konkretne profesionalne izzive in omogočajo takojšnjo uporabo pridobljenega znanja.

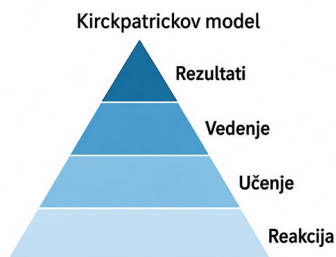
Digitalna in hibridna izobraževanja dodatno povečujejo kompleksnost prenosa znanja. Zaradi manjše neposredne interakcije je treba zagotoviti dodatne podpirne mehanizme, kot so mentorstvo, nadaljnje aktivnosti ali strukturirano spremljanje uporabe znanja. Organizacije, ki aktivno podpirajo prenos znanja v prakso, dosegajo bistveno večji učinek izobraževalnih programov.

2.1.4 Izobraževanje kot sistematičen proces

Sodobne organizacije obravnavajo izobraževanje kot strukturiran proces, ki vključuje načrtovanje, izvedbo in evalvacijo. Salas idr. (2018) poudarjajo, da mora biti usposabljanje zasnovano na znanstveno podprtih načelih in podvrženo sistematičnemu merjenju učinkovitosti.

Kirkpatrickov model štirih ravni evalvacije (reakcija, učenje, vedenje, rezultati) predstavlja enega najpogostejše uporabljenih okvirjev za vrednotenje učinkov izobraževanj (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), vendar sodobne raziskave opozarjajo na potrebo po njegovem nadgrajevanju. Ključni kazalnik uspešnosti

izobraževanja namreč ni zgolj zadovoljstvo udeležencev, temveč predvsem sprememba njihovega vedenja in dejanska uporaba znanja v praksi, ki neposredno vpliva na organizacijske rezultate (Hughes et al., 2020; Saks & Burke-Smalley, 2022).



Slika 1: Kirkpatrickov model

Vir: (Hughes idr., 2020)

Čprav Kirkpatrickov model izvira iz starejšega obdobja, še vedno predstavlja enega najpomembnejših referenčnih okvirov za vrednotenje učinkovitosti izobraževanj. Model temelji na štirih ravneh evalvacije: reakciji udeležencev, učenju, spremembi vedenja in organizacijskih rezultatih. Novejše raziskave poudarjajo, da je tretja raven, ki se nanaša na spremembo vedenja zaposlenih po izvedenem izobraževanju, ključna za doseganje dejanskih organizacijskih učinkov, vendar v praksi pogosto ostaja najmanj merjena (Hughes et al., 2020). Sitzmann in Weinhardt (2018) dodatno poudarjata, da sodobni pristopi k evalvaciji vključujejo uporabo analitike podatkov, digitalnih kazalnikov uspešnosti in dolgoročno spremljanje rezultatov izobraževanj. Organizacije, ki sistematično spremljajo učinke izobraževanja zaposlenih, praviloma dosegajo višjo stopnjo strateške usklajenosti med razvojem kompetenc zaposlenih in poslovnimi cilji podjetja.

V kontekstu organizacije strokovnih dogodkov to pomeni, da mora biti vsak izobraževalni modul zasnovan z jasnim ciljem, opredeljenimi kazalniki uspeha in strukturiranim sistemom povratnih informacij.

2.2 Sistematično načrtovanje izobraževalnih programov

Sistematično načrtovanje izobraževalnih programov predstavlja enega ključnih elementov uspešnega razvoja zaposlenih in organizacijskega učenja. Organizacije morajo pri oblikovanju izobraževanj upoštevati strateške cilje podjetja, potrebe

zaposlenih in spremembe v delovnem okolju. Učinkovito načrtovani programi omogočajo razvoj kompetenc, izboljšanje delovne uspešnosti in večjo prilagodljivost organizacije na sodobne izzive. Proces načrtovanja običajno vključuje več medsebojno povezanih faz, med katerimi ima posebno vlogo analiza potreb kot izhodišče za pripravo ustreznih vsebin in metod izobraževanja.

2.2.1 Analiza potreb kot izhodišče načrtovanja

Sistematično načrtovanje izobraževalnih programov se začne z analizo potreb, ki predstavlja temelj za oblikovanje vsebinsko ustreznih in ciljno usmerjenih izobraževanj. Gre za proces identifikacije vrzeli med obstoječimi in želenimi kompetencami zaposlenih ter določanja prioritet za njihov razvoj. Brez jasno opredeljenih potreb obstaja tveganje, da izobraževalni programi ne bodo ustrezno naslovili dejanskih izzivov delovnega okolja.

Raziskave poudarjajo, da analiza potreb pomembno prispeva k strateški usklajenosti izobraževanja s cilji organizacije. Programi, ki temeljijo na sistematični analizi, so bolj učinkoviti, saj omogočajo razvoj kompetenc, ki neposredno vplivajo na delovno uspešnost (Alqudah et al., 2022). Tak pristop zmanjšuje možnost neučinkovitih izobraževanj in povečuje donosnost investicij v razvoj zaposlenih.

Sodobne organizacije pri analizi potreb vse pogostejše uporabljajo podatkovno podprte metode, kot so analitika uspešnosti, kompetenčni modeli in povratne informacije zaposlenih. Takšen pristop omogoča bolj natančno identifikacijo razvojnih vrzeli in oblikovanje ciljno usmerjenih izobraževalnih programov (Garavan et al., 2021).

V kontekstu strokovnih izobraževanj to pomeni, da mora organizator že v začetni fazi jasno opredeliti ciljno skupino, njene potrebe in konkretne kompetence, ki jih želi razvijati. Analiza potreb tako predstavlja ključno izhodišče za vse nadaljnje faze načrtovanja.

2.2.2 Modeli načrtovanja izobraževanj

Načrtovanje izobraževalnih programov temelji na uporabi strukturiranih modelov, ki omogočajo sistematičen pristop k oblikovanju in izvedbi izobraževanj. Eden najpogostejše uporabljenih modelov je ADDIE (ang. "*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*"), ki predstavlja celovit okvir za razvoj izobraževalnih programov (Branch, 2009).

Čeprav model izhaja iz tradicionalnih pedagoških pristopov, sodobne raziskave poudarjajo njegovo fleksibilno in iterativno uporabo. Posamezne faze niso strogo linearne, temveč omogočajo prilagajanje na podlagi povratnih informacij in sprotno izboljševanje programa (Czerkowski & Lyman, 2020). Takšen pristop povečuje prilagodljivost in učinkovitost izobraževanj.

Pomembna prednost strukturiranih modelov je jasna povezava med učnimi cilji, metodami poučevanja in načini preverjanja znanja. Raziskave kažejo, da takšna usklajenost pozitivno vpliva na učne rezultate ter angažiranost udeležencev, zlasti v digitalnih in hibridnih oblikah izobraževanja (Sitzmann & Weinhardt, 2019).

V strokovnih okoljih uporaba modelov načrtovanja omogoča boljše usklajevanje vsebinskih zahtev, regulativnih standardov in pričakovanj udeležencev. Strukturiran pristop tako zmanjšuje kompleksnost načrtovanja in prispeva k večji kakovosti izvedbe izobraževalnih programov.

2.2.3 Oblikovanje učnih ciljev in merljivost rezultatov

Učni cilji predstavljajo osrednji element načrtovanja izobraževanja, saj določajo smer razvoja programa in omogočajo merjenje njegove uspešnosti. Jasno opredeljeni cilji omogočajo izbiro ustreznih metod poučevanja, oblikovanje vsebine in določitev meril za vrednotenje rezultatov.

Raziskave poudarjajo, da so izobraževalni programi z jasno definiranimi cilji povezani z višjo stopnjo angažiranosti udeležencev in boljšimi učnimi rezultati. Cilji morajo biti specifični, merljivi in neposredno povezani z delovnimi nalogami, saj to omogoča učinkovitejši prenos znanja v prakso (Kim et al., 2020).

Sodobni pristopi vključujejo tudi kompetenčno zasnovano izobraževanje, kjer so učni cilji vezani na konkretne profesionalne standarde in zahteve delovnega okolja. Takšen pristop omogoča boljšo povezavo med izobraževanjem in dejanskimi potrebami organizacije (Bohlouli et al., 2022).

Merljivost rezultatov je ključna za vrednotenje učinkovitosti izobraževanja. Organizacije morajo zato vzpostaviti jasne kazalnike uspešnosti, ki omogočajo spremljanje doseganja ciljev in identifikacijo področij za izboljšave. Sistematično merjenje rezultatov prispeva k večji kakovosti in dolgoročni učinkovitosti izobraževalnih programov.

2.2.4 Digitalizacija in hibridni modeli izobraževanja

Digitalizacija je pomembno preoblikovala način načrtovanja in izvedbe izobraževanja. Sodobni izobraževalni programi vse pogosteje vključujejo spletne ali hibridne oblike izvedbe, ki omogočajo večjo dostopnost in fleksibilnost za udeležence. Pandemija covida-19 je ta trend še dodatno pospešila in spodbudila razvoj novih pristopov k učenju.

Raziskave poudarjajo, da učinkovitost digitalnega učenja ni samoumevna, temveč je odvisna od kakovosti pedagoške zasnove, interaktivnosti in tehnične podpore. Slabo načrtovana digitalna izvedba lahko zmanjša angažiranost udeležencev in negativno vpliva na učne rezultate (Dhawan, 2020).

Hibridni modeli, ki združujejo fizično in spletno učenje, predstavljajo kompromis med fleksibilnostjo in interakcijo. Njihova uspešnost je odvisna od usklajenosti med vsebino, tehnologijo in načinom izvedbe. Pomembno je, da so vse komponente programa med seboj povezane in da podpirajo doseganje učnih ciljev (Martin et al., 2020).

V kontekstu organizacije izobraževalnih dogodkov to pomeni, da načrtovanje ne zajema le vsebine, temveč tudi tehnično infrastrukturo, podporne procese in uporabniško izkušnjo. Digitalizacija tako povečuje kompleksnost organizacije, hkrati pa odpira nove možnosti za inovativne pristope k učenju.

2.3 Organizacija izobraževalnih dogodkov kot projektni proces

Organizacija izobraževalnih dogodkov zahteva natančno načrtovanje, usklajevanje različnih aktivnosti in učinkovito upravljanje virov. Zaradi kompleksnosti izvedbe takšni dogodki pogosto vključujejo več deležnikov, časovne omejitve in jasno opredeljene cilje, zato jih lahko obravnavamo kot projekte. Projektni pristop omogoča bolj strukturirano organizacijo dela, večjo preglednost odgovornosti in učinkovitejše obvladovanje tveganj. Poleg tega omogoča lažje usklajevanje vsebinskih, logističnih in komunikacijskih aktivnosti, ki so ključne za kakovostno izvedbo strokovnih izobraževanj in drugih izobraževalnih dogodkov.

2.3.1 Izobraževalni dogodek kot projekt

Izobraževalni dogodki, zlasti strokovni seminarji, posveti in usposabljanja, imajo vse ključne značilnosti projekta. Gre za časovno omejene aktivnosti z jasno določenim ciljem, opredeljenim obsegom, omejenimi viri in vključevanjem različnih deležnikov, zato jih je smiselno obravnavati v okviru projektnega managementa.

Sodobne raziskave poudarjajo, da uspešnost projektov ni odvisna zgolj od doseganja vnaprej določenih ciljev, temveč tudi od zadovoljstva ključnih deležnikov in zaznane vrednosti projekta. Projekti so uspešni takrat, ko poleg operativne izvedbe ustvarjajo pozitivno uporabniško izkušnjo in dolgoročno vrednost za vključene udeležence.

V kontekstu izobraževalnih dogodkov to pomeni, da uspeh ni zgolj izvedba programa, temveč tudi kakovost organizacije, uporabniška izkušnja in zaznana korist za udeležence (Zwikael & Meredith, 2021). Podobno tudi slovenske raziskave poudarjajo, da uspešnost projektov vse bolj temelji na učinkovitem upravljanju deležnikov in ustvarjanju dodane vrednosti za uporabnike (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2020).

Novejše raziskave prav tako poudarjajo, da uporaba projektnega pristopa izboljšuje preglednost odgovornosti, optimizira časovno načrtovanje in zmanjšuje verjetnost organizacijskih napak. Strukturiran projektni pristop omogoča bolj učinkovito koordinacijo med različnimi funkcionalnimi področji, kot so vsebinski razvoj, logistika, komunikacija in tehnična podpora, kar je ključno za uspešno izvedbo kompleksnih izobraževalnih dogodkov (Project Management Institute, 2021).

Tudi v slovenskem prostoru se poudarja pomen sistematičnega pristopa k vodenju projektov, ki omogoča večjo učinkovitost organizacije in boljše obvladovanje kompleksnih nalog (Kovač & Šteh, 2021). Izobraževalni dogodek tako ni zgolj pedagoški proces, temveč organizacijski projekt, ki zahteva strukturirano načrtovanje in nadzor.

2.3.2 Faze projektnega načrtovanja in izvedbe izobraževalnega dogodka

Projektni management temelji na strukturiranem zaporedju medsebojno povezanih aktivnosti, ki omogočajo sistematično načrtovanje, organizacijo in nadzor nad izvedbo projekta. Kerzner (2022) poudarja, da razdelitev projekta na jasno opredeljene vsebinske in organizacijske sklope zmanjšuje kompleksnost ter omogoča bolj učinkovito upravljanje virov, časa in odgovornosti. Strukturiran pristop zagotavlja preglednost poteka aktivnosti in povečuje verjetnost doseganja zastavljenih ciljev.

Pri organizaciji izobraževalnih dogodkov se proces začne z jasno opredelitvijo namena in ciljev dogodka ter analizo potreb ciljne skupine. Ta začetna usmeritev določa vsebinsko strukturo programa in vpliva na izbor predavateljev, metod dela ter obliko izvedbe. Nadaljnja faza vključuje podrobno načrtovanje, ki zajema pripravo časovnice, določitev odgovornosti, razporeditev virov in oblikovanje komunikacijskega načrta.

Sledi izvedbeni del, v katerem je ključna koordinacija vseh organizacijskih elementov – od logistike in tehnične podpore do sprotnega usklajevanja programa. V tej fazi je pomembno tudi stalno spremljanje poteka aktivnosti, saj omogoča pravočasno prepoznavanje odstopanj in hitro prilagajanje nepredvidenim okoliščinam.

Zaključni del procesa vključuje analizo izvedbe, preverjanje doseganja zastavljenih ciljev in sistematično zbiranje povratnih informacij. Takšna refleksija omogoča identifikacijo izboljšav in prispeva k večji organizacijski zrelosti pri prihodnjih izobraževalnih projektih. Strukturiran pristop k fazam načrtovanja in izvedbe tako potrjuje, da je izobraževalni dogodek kompleksen projektni proces, ki zahteva premišljeno in usklajeno delovanje vseh vključenih deležnikov.

Zwikael in Smyrk (2015) poudarjata, da strukturiran projektni cikel zmanjšuje negotovost in omogoča boljše upravljanje tveganj. To je še posebej pomembno pri izobraževalnih dogodkih, kjer je izvedba časovno fiksna, možnosti za popravke med dogodkom pa so omejene. Učinkovito upravljanje projektnega cikla zato neposredno vpliva na kakovost organizacije in zadovoljstvo udeležencev.

Takšen pristop potrjuje, da organizacija izobraževalnega dogodka zahteva sistematično projektno razmišljanje, kjer so faze jasno opredeljene, naloge strukturirane, odgovornosti pa pregledno razdeljene.

2.3.3 Upravljanje časa, virov in kakovosti

Ključni elementi projektnega vodenja vključujejo upravljanje časa, virov in kakovosti. Müller in Lecoivre (2014) poudarjata, da so časovni pritiski eden glavnih dejavnikov tveganja v projektih, zlasti kadar so v projekt vključeni zunanji partnerji.

Pri organizaciji izobraževalnih dogodkov je pravočasnost ključna, saj zamude v pripravi lahko povzročijo organizacijske težave, tehnične zaplete ali slabšo izkušnjo udeležencev. Usklajevanje predavateljev, tehnične podpore, lokacije in komunikacije zahteva natančno časovno planiranje.

Kakovost izvedbe ni odvisna zgolj od vsebine, temveč tudi od organizacijskih dejavnikov, kot so dostopnost informacij, registracija, tehnična podpora in logistična usklajenost. Projektni pristop omogoča sistematično spremljanje teh elementov ter pravočasno odpravljanje morebitnih odstopanj, kar pomembno prispeva k stabilnosti in profesionalnosti izvedbe dogodka.

2.3.4 Upravljanje deležnikov v projektih

Izobraževalni dogodki vključujejo več različnih deležnikov, kot so organizatorji, predavatelji, udeleženci, tehnično osebje in zunanji partnerji. Vsaka skupina ima svoje interese, pričakovanja in vlogo v projektu, zato je njihovo učinkovito upravljanje ključnega pomena za uspešno izvedbo dogodka.

Teorija deležnikov poudarja, da uspešnost projektov ni odvisna zgolj od doseganja ciljev, temveč tudi od sposobnosti organizacije, da razume in usklajuje interese vseh vključenih strani. Jasna komunikacija, transparentnost in pravočasno usklajevanje pričakovanj pomembno prispevajo k stabilnosti izvedbe (Mok et al., 2015).

V kontekstu izobraževalnih dogodkov to pomeni, da mora organizator zagotoviti učinkovito koordinacijo med vsebinskim, logističnim in tehničnim delom. Neusklajenost med deležniki lahko povzroči organizacijske napake, zamude ali slabšo uporabniško izkušnjo.

Sistematično upravljanje deležnikov vključuje identifikacijo ključnih akterjev, analizo njihovih interesov in načrtovanje komunikacijskih aktivnosti. Takšen pristop omogoča boljšo koordinacijo, zmanjšuje tveganje konfliktov in prispeva k uspešni izvedbi izobraževalnega dogodka.

2.4 Organizacijska struktura in razdelitev odgovornosti pri izvedbi izobraževanj

Organizacijska struktura predstavlja pomemben element uspešne izvedbe izobraževalnih projektov, saj omogoča učinkovito razporeditev nalog, odgovornosti in komunikacijskih poti med sodelujočimi deležniki. Pri organizaciji izobraževanj pogosto sodelujejo različni strokovnjaki, koordinatorji, predavatelji in tehnična podpora, zato je usklajevanje njihovih aktivnosti ključnega pomena za nemoten potek dela. Jasno določena organizacijska struktura omogoča boljšo preglednost procesov, hitrejše reševanje težav in učinkovitejšo koordinacijo vseh aktivnosti. Poleg tega prispeva k večji odgovornosti posameznikov in zmanjšuje možnost organizacijskih napak pri izvedbi izobraževalnih dogodkov.

2.4.1 Organizacijska struktura kot dejavnik uspešnosti projekta

Organizacijska struktura pomembno vpliva na uspešnost projektov, zlasti v okoljih, kjer sodeluje več deležnikov z različnimi nalogami in odgovornostmi. V projektno usmerjenih aktivnostih, kamor sodijo tudi izobraževalni dogodki, je jasna razdelitev vlog ključna za učinkovito izvedbo.

Sodobne raziskave poudarjajo, da je usklajenost med projektno strukturo in organizacijskim kontekstom eden ključnih dejavnikov uspešnosti projektov. Jasno opredeljene vloge in odgovornosti pomembno prispevajo k večji učinkovitosti projektnega dela, saj zmanjšujejo podvajanje nalog, izboljšujejo komunikacijo in krepijo odgovornost posameznikov za doseganje projektnih ciljev.

Raziskave posebej izpostavljajo, da nejasno določene odgovornosti pogosto vodijo v organizacijske napake, slabšo koordinacijo in nižjo uspešnost projektov. V kontekstu izobraževalnih dogodkov to pomeni, da mora biti že v fazi načrtovanja jasno določeno, kdo je odgovoren za vsebinski del, logistiko, komunikacijo, tehnično podporo in administrativne naloge (Ahmad & Saidalavi, 2023; Zwikael & Meredith, 2021).

Pomembno vlogo ima tudi vodja projekta, ki predstavlja osrednjo koordinacijsko točko in skrbi za usklajevanje vseh deležnikov. Novejše raziskave poudarjajo, da učinkovito projektno vodenje vključuje jasno razdelitev odgovornosti, učinkovito komunikacijo in sposobnost povezovanja različnih funkcionalnih področij. Pri organizaciji izobraževanj to vlogo pogosto prevzema koordinator dogodka ali vodja projekta, ki zagotavlja celovitost izvedbe in nemoten potek vseh aktivnosti (Project Management Institute, 2021). Podobno tudi slovenske raziskave poudarjajo, da jasna razdelitev odgovornosti in učinkovito vodenje pomembno prispevata k uspešni izvedbi projektov ter večji organizacijski učinkovitosti (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2020).

2.4.2 Vloge in odgovornosti v izobraževalnih projektih

Izobraževalni dogodki vključujejo več funkcionalnih vlog, ki morajo biti med seboj učinkovito usklajene. Novejše raziskave poudarjajo, da jasno razumevanje vlog in odgovornosti pomembno prispeva k preprečevanju konfliktov, izboljšuje koordinacijo ter zmanjšuje operativne zastoje v projektih. Pomanjkanje jasne razdelitve nalog pogosto vodi v neučinkovitost, podvajanje aktivnosti in komunikacijske napake. V praksi to pomeni jasno razmejitev med vsebinskim nosilcem programa, organizacijskim koordinatorjem, tehnično podporo in zunanji izvajalci (Ahmad & Saidalavi, 2023).

Raziskave na področju projektnega managementa kažejo, da projekti z jasno definiranimi odgovornostmi dosegajo višjo stopnjo učinkovitosti in manj napak pri izvedbi (Zwikael & Meredith, 2021). To je še posebej pomembno pri dogodkih z vnaprej določenim datumom izvedbe, kjer je časovni pritisk izrazit in je usklajenost vseh deležnikov ključna za uspešno izvedbo.

V strokovnih izobraževanjih pogosto sodelujejo tudi zunanji predavatelji ali partnerji, kar dodatno povečuje kompleksnost koordinacije. Jasno določena razdelitev nalog omogoča, da se vsak deležnik osredotoči na svoje področje odgovornosti, hkrati pa se zmanjša tveganje, da bi določene naloge ostale neopracljene.

2.4.3 Model RACI kot orodje za razdelitev odgovornosti

Eden izmed najpogostejše uporabljenih pristopov za strukturiranje odgovornosti v projektih je matrika RACI, ki opredeljuje, kdo je odgovoren za izvedbo naloge (ang. "*responsible*"), kdo nosi končno odgovornost (ang. "*accountable*"), kdo mora biti vključen v proces (ang. "*consulted*") in kdo mora biti obveščen (ang. "*informed*") (Project Management Institute, 2021).



Slika 2: Model RACI

Vir: (Project Management Institute, 2021)

Sodobne raziskave poudarjajo, da uporaba formalnih orodij za razdelitev odgovornosti pomembno zmanjšuje organizacijsko nejasnost in izboljšuje komunikacijsko učinkovitost v projektih. Jasno definirane vloge omogočajo boljšo preglednost nalog, povečujejo odgovornost posameznikov ter zmanjšujejo tveganje za napake in neusklajenosti pri izvedbi projektov. V tem kontekstu se matrika RACI uveljavlja kot eno izmed ključnih orodij za strukturiranje odgovornosti in izboljšanje koordinacije med deležniki (Ahmad & Saidalavi, 2023).

V kontekstu izobraževalnih dogodkov lahko matrika RACI učinkovito podpira opredelitev odgovornosti za ključne aktivnosti, kot so priprava programa, komunikacija z udeleženci, tehnična priprava prostora in izvedba evalvacije. S tem se zmanjšuje možnost podvajanja nalog ali neizvedenih aktivnosti, kar neposredno vpliva na kakovost izvedbe dogodka. Sistematična razdelitev odgovornosti tako predstavlja pomemben element profesionalne organizacije izobraževanj.

Vendar pa sama razdelitev odgovornosti ni zadostna, če ni podprta z učinkovito koordinacijo in komunikacijo. Sodobni pristopi projektnega managementa poudarjajo, da je upravljanje komunikacije eno ključnih procesnih področij, saj omogoča pravočasno izmenjavo informacij, usklajevanje časovnic in sprotno reševanje operativnih vprašanj (Project Management Institute, 2021; Alqudah et al., 2022).

Pri organizaciji izobraževalnih dogodkov je koordinacija še posebej pomembna zaradi časovne omejenosti projekta. Vsaka zamuda ali komunikacijski nesporazum lahko povzroči verižno reakcijo organizacijskih težav, ki vplivajo na celotno izvedbo dogodka. Zato je projektna struktura učinkovita le, če je podprta z jasnimi komunikacijskimi kanali, rednimi usklajevalnimi aktivnostmi in sprotnim nadzorom nad potekom projekta.

Takšno razumevanje organizacijske strukture in razdelitve odgovornosti vodi v obravnavo širših vprašanj pravočasnosti, operativne usklajenosti in upravljanja tveganj, ki predstavljajo ključne dejavnike uspešne izvedbe izobraževalnih dogodkov.

2.5 Koordinacija, komunikacija in pravočasnost izvedbe

Koordinacija in komunikacija predstavljata ključna elementa uspešne izvedbe projektov, saj omogočata učinkovito povezovanje različnih aktivnosti, deležnikov in organizacijskih funkcij. Jasna razdelitev odgovornosti sama po sebi namreč ni dovolj, če ni podprta z učinkovito koordinacijo in sprotnim usklajevanjem aktivnosti. Pri organizaciji izobraževalnih dogodkov je pravočasno usklajevanje še posebej pomembno zaradi velikega števila medsebojno odvisnih nalog, ki vključujejo vsebinsko pripravo, logistiko, tehnično podporo in komunikacijo z udeleženci.

Project Management Institute (2021) poudarja, da komunikacijsko upravljanje predstavlja eno ključnih procesnih področij projektnega managementa, saj neučinkovita komunikacija pogosto vodi do napačnih interpretacij nalog, podvajanja aktivnosti in nejasne odgovornosti. Učinkovita koordinacija zmanjšuje možnost organizacijskih napak, izboljšuje preglednost dela in omogoča hitrejše odzivanje na spremembe ali nepredvidene situacije. Poleg tega kakovostna komunikacija pomembno vpliva na zaznano profesionalnost organizacije in na splošno zadovoljstvo vseh vključenih deležnikov.

2.5.1 Projektna komunikacija kot ključni mehanizem usklajevanja

Komunikacija predstavlja eno najpomembnejših procesnih področij projektnega managementa, saj omogoča povezovanje različnih deležnikov, usklajevanje aktivnosti in zagotavljanje skupnega razumevanja ciljev. Project Management Institute (2021) poudarja, da je neučinkovita komunikacija eden najpogostejših razlogov za projektne neuspehe, saj vodi do napačnih interpretacij nalog, podvajanja aktivnosti in nejasne odgovornosti.

V projektno usmerjenih aktivnostih komunikacija ne pomeni zgolj izmenjave informacij, temveč predstavlja proces oblikovanja pomenov, pričakovanj in medsebojnega razumevanja med deležniki. Sodobne raziskave poudarjajo, da strateška komunikacija pomembno vpliva na zaznano profesionalnost organizacije, krepi zaupanje in izboljšuje sodelovanje med udeleženci projektov. Učinkovita komunikacija omogoča jasnejšo opredelitev ciljev, zmanjšuje nesporazume in prispeva k boljši koordinaciji aktivnosti (Men & Bowen, 2022).

Notranja komunikacija med člani organizacijske ekipe mora biti pravočasna, jasna in strukturirana. Če vsebinski del ni usklajen z logističnim ali tehničnim delom, lahko pride do operativnih napak, ki se pokažejo šele na dan izvedbe. Zunanja komunikacija z udeleženci pa neposredno vpliva na njihovo zaznavo kakovosti dogodka. Jasna navodila, pravočasne informacije o programu in tehničnih zahtevah ter transparentno obveščanje o morebitnih spremembah povečujejo občutek varnosti in profesionalnosti.

Komunikacija je tako temeljni mehanizem integracije različnih aktivnosti znotraj projekta. Njena kakovost neposredno vpliva na operativno učinkovitost in zadovoljstvo deležnikov.

2.5.2 Koordinacija med deležniki

Koordinacija v projektih pomeni usklajevanje aktivnosti med različnimi funkcionalnimi področji in zagotavljanje učinkovitega sodelovanja med člani projektne ekipe.

Sodobne raziskave poudarjajo, da učinkovita koordinacija temelji na kombinaciji formalnih struktur in neformalnih mehanizmov sodelovanja, ki omogočajo pravočasno izmenjavo informacij ter usklajeno izvajanje nalog. Takšen pristop prispeva k večji preglednosti procesov, zmanjšanju operativnih napak in izboljšanju splošne uspešnosti projektov (Alqudah et al., 2022; Ahmad & Saidalavi, 2023).

Horizontalna koordinacija se nanaša na sodelovanje med oddelki ali člani ekipe na enaki hierarhični ravni, na primer med vsebinskim skrbnikom programa, logistično podporo in marketinško ekipo. Vertikalna koordinacija pa vključuje povezovanje med vodstveno in operativno ravno organizacije. Obe obliki koordinacije sta pri organizaciji izobraževalnih dogodkov ključnega pomena, saj je za uspešno izvedbo treba uskladiti vsebinske odločitve z organizacijskimi, časovnimi in finančnimi omejitvami.

Novejše raziskave prav tako opozarjajo, da pomanjkanje jasno strukturirane koordinacije pogosto vodi v operativne motnje, kot so neusklajene časovnice, podvajanje nalog in zamude pri izvedbi aktivnosti. V kontekstu izobraževalnih dogodkov se to lahko odraža v slabši organizaciji, zmanjšani kakovosti izvedbe in

slabši uporabniški izkušnji udeležencev (Almeida & Silva, 2024; Zwikael & Meredith, 2021).

2.5.3 Pomen pravočasnosti in operativne discipline

Pravočasnost predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnosti projektov, saj neposredno vpliva na stabilnost izvedbe in sposobnost organizacije, da pravočasno uskladi vse potrebne aktivnosti.

Sodobne raziskave poudarjajo, da časovni pritiski povečujejo kompleksnost odločanja ter verjetnost operativnih napak, zlasti v projektih z večjim številom deležnikov in visoko stopnjo medsebojne odvisnosti aktivnosti. Učinkovito časovno načrtovanje zato predstavlja pomemben mehanizem za zmanjševanje organizacijske negotovosti in izboljšanje nadzora nad potekom projektov (Zheng, Le, Chan, Hu, & Niu, 2023; Zwikael & Meredith, 2021).

Pri organizaciji izobraževalnih dogodkov ima pravočasnost še posebej pomembno vlogo, saj je datum izvedbe običajno vnaprej določen in ga ni mogoče enostavno spreminjati. Organizator mora zato zagotoviti pravočasno pripravo vsebine, logistike, tehnične opreme ter komunikacije z udeleženci in predavatelji. Zamude v eni fazi priprave lahko povzročijo verižno reakcijo organizacijskih težav, ki vplivajo na celoten potek dogodka.

Slack in Brandon-Jones (2019) poudarjata, da operativna stabilnost temelji na uporabi kontrolnih točk in vmesnih preverjanj napredka. Takšen pristop omogoča pravočasno zaznavanje odstopanj od načrtovanega poteka aktivnosti in zmanjšuje tveganje organizacijskih zapletov. V praksi to pomeni uporabo jasnih časovnic, vnaprej določenih mejnikov in rednega spremljanja napredka pripravljalnih aktivnosti.

Pravočasnost ima pomembno vlogo tudi z vidika zaznane kakovosti storitev, saj pomembno vpliva na zanesljivost in doslednost izvedbe. Sodobne raziskave poudarjajo, da pravočasna in predvidljiva izvedba storitev pomembno prispeva k zadovoljstvu uporabnikov ter krepitvi zaupanja v organizacijo. Zanesljivost izvajanja storitev je eden ključnih dejavnikov zaznane kakovosti, saj uporabniki pričakujejo,

da bodo storitve izvedene v skladu z dogovorjenimi časovnimi okviri in pričakovanji (Bohloul et al., 2022; Alqudah et al., 2022).

Pri izobraževalnih dogodkih pravočasna izvedba krepi zaupanje udeležencev ter prispeva k zaznani profesionalnosti organizatorja, saj zmanjšuje negotovost in izboljšuje celotno uporabniško izkušnjo.

2.5.4 Komunikacija kot preventiva kriznih situacij

Pravočasnost v projektih ni zgolj spoštovanje rokov, temveč pomemben pokazatelj organizacijske zrelosti. Organizacije, ki vzpostavijo učinkovite mehanizme spremljanja napredka, lažje prepoznajo odstopanja in pravočasno ukrepajo. Redno spremljanje aktivnosti, jasno določeni mejniki in uporaba časovnic omogočajo bolj nadzorovan potek projekta ter zmanjšujejo verjetnost nastanka kriznih situacij (Project Management Institute, 2021).

V kontekstu izobraževalnih dogodkov takšen pristop pomeni večjo stabilnost izvedbe in manj nepredvidenih zapletov. Pravočasnost tako deluje kot preventivni mehanizem, ki organizaciji omogoča boljšo pripravo in učinkovitejše obvladovanje kompleksnosti izvedbe dogodka.

2.5.5 Komunikacija kot preventivni mehanizem tveganj

Komunikacija ima pomembno vlogo tudi pri preprečevanju in obvladovanju tveganj v projektih. Sodobne raziskave poudarjajo, da organizacije z jasno strukturiranimi komunikacijskimi protokoli hitreje in učinkoviteje reagirajo na nepredvidene dogodke ter s tem zmanjšujejo vpliv kriznih situacij. Transparentna in pravočasna komunikacija prispeva k zmanjševanju negotovosti med deležniki, omejuje širjenje napačnih informacij ter omogoča bolj usklajeno in učinkovito odzivanje v kriznih razmerah (Bundy et al., 2017; Men & Bowen, 2022).

Zwikael in Meredith (2021) ugotavljata, da projekti z visoko stopnjo komunikacijske transparentnosti dosegajo višjo stopnjo uspešnosti, saj omogočajo hitrejšo zaznavanje problemov in boljše sodelovanje med deležniki. Pri organizaciji izobraževalnih dogodkov to pomeni, da mora biti že vnaprej določeno, kdo

prevzame komunikacijo v primeru sprememb programa, tehničnih težav ali logističnih zapletov.

Komunikacija tako deluje kot preventivni mehanizem, ki zmanjšuje verjetnost eskalacije manjših težav v večje organizacijske krize. Jasni komunikacijski tokovi, redna usklajevanja in transparentno obveščanje udeležencev prispevajo k stabilnosti izvedbe in večji odpornosti projekta na nepredvidene dejavnike.

2.6 Kakovost izvedbe in pravočasna dobava storitev

Kakovost izvedbe predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnosti izobraževalnih dogodkov, saj neposredno vpliva na zadovoljstvo udeležencev, zaznано profesionalnost organizatorja in dolgoročno uspešnost izobraževalnega programa. Pri strokovnih izobraževanjih kakovost ni povezana zgolj z vsebino predavanj, temveč vključuje tudi organizacijsko učinkovitost, logistično podporo, komunikacijo z udeleženci in pravočasnost izvedbe vseh aktivnosti. Organizatorji morajo zato kakovost obravnavati celostno in sistematično, saj lahko že manjše organizacijske napake pomembno vplivajo na celotno uporabniško izkušnjo. Učinkovito upravljanje kakovosti omogoča večjo zanesljivost izvedbe, boljšo koordinacijo procesov in večje zaupanje udeležencev v organizacijo.

2.6.1 Kakovost kot večdimenzionalni koncept

Kakovost izvedbe izobraževalnega dogodka presega zgolj vsebinsko ustreznost programa ter vključuje organizacijske, logistične in komunikacijske vidike izvedbe. Sodobne raziskave poudarjajo, da je kakovost storitev večdimenzionalen koncept, ki temelji na zaznani vrednosti, ki jo uporabnik pripisuje celotni izkušnji storitve. Pri tem imajo ključno vlogo dejavniki, kot so zanesljivost, odzivnost, dostopnost in doslednost izvedbe (Bohlouli et al., 2022; Alqudah et al., 2022).

Zanesljivost se nanaša na sposobnost organizacije, da izobraževalni dogodek izvede skladno z načrtom, brez zamud in organizacijskih napak. Odzivnost pa pomeni pripravljenost organizatorja, da pravočasno in učinkovito reagira na vprašanja, spremembe ali nepredvidene situacije. Pri strokovnih izobraževanjih, kjer imajo udeleženci pogosto visoka pričakovanja glede kakovosti in profesionalnosti, ima

zaznana kakovost pomemben vpliv na zadovoljstvo, zaupanje ter dolgoročni ugled organizatorja.

Novejše raziskave poudarjajo, da je kakovost storitev tesno povezana z operativno stabilnostjo in doslednim izvajanjem procesov. Kakovost tako ni naključna, temveč rezultat sistematičnega načrtovanja, standardizacije procesov ter učinkovitega upravljanja organizacijskih aktivnosti, kar omogoča bolj predvidljivo in kakovostno izvedbo izobraževalnih dogodkov (Garavan et al., 2021; Bohloulou et al., 2022).

2.6.2 Pravočasna dobava storitev kot element profesionalnosti

Pravočasna dobava storitev vključuje zagotavljanje vseh potrebnih elementov za izvedbo dogodka pred njegovim začetkom in med samo izvedbo. To zajema pripravo prostora ali digitalne platforme, tehnično preverjanje opreme, distribucijo gradiv, registracijo udeležencev in koordinacijo s predavatelji.

V praksi to pomeni, da mora organizator že pred začetkom dogodka preveriti delovanje projektorjev ali spletnih orodij, zagotoviti dostop do gradiv ter pravočasno uskladiti vsebino in časovnico s predavatelji.

Sodobne raziskave poudarjajo, da operativna uspešnost temelji na usklajevanju procesov in pravočasni razpoložljivosti virov, saj lahko že manjše zamude ali napake v pripravi povzročijo verižno reakcijo težav, ki vplivajo na celotno izvedbo projekta. Učinkovito upravljanje virov in procesov zato predstavlja ključen dejavnik stabilnosti izvedbe (Alqudah et al., 2022; Zheng et al., 2023).

V kontekstu izobraževalnih dogodkov pravočasna dobava pomeni tudi, da so udeleženci pravočasno obveščeni o vseh pomembnih informacijah, da so tehnične rešitve preizkušene in da je organizacijska ekipa pripravljena na morebitne prilagoditve. Na primer, če organizator pred začetkom dogodka ne preveri delovanja spletne platforme ali tehnične opreme, lahko pride do zamud pri začetku ali motenj med izvedbo, kar negativno vpliva na uporabniško izkušnjo. Pravočasnost tako deluje kot pomemben indikator organizacijske zanesljivosti in profesionalnosti.

Raziskave s področja projektnega managementa poudarjajo, da organizacije z višjo stopnjo procesne standardizacije in jasno opredeljenimi postopki dosegajo večjo stabilnost izvedbe ter manj operativnih napak. Pravočasna dobava storitev tako ni zgolj rezultat individualnih aktivnosti, temveč odraz sistematičnega in strukturiranega pristopa k organizaciji (Zwikael & Meredith, 2021). Podobno tudi slovenske raziskave poudarjajo, da standardizacija procesov in jasno opredeljeni postopki pomembno prispevajo k večji učinkovitosti organizacije ter kakovostnejši izvedbi projektov (Dimovski, Penger, & Peterlin, 2020).

2.6.3 Integracija vsebinske in logistične kakovosti

Pogosta napaka pri organizaciji izobraževalnih dogodkov je ločeno obravnavanje vsebinskega in logističnega dela. V praksi pa sta ti dve dimenziji tesno povezani. Kakovostna vsebina ne more doseči polnega učinka, če je logistična izvedba pomanjkljiva, in obratno.

Sodobne raziskave poudarjajo, da je uporabniška izkušnja rezultat celotnega storitvenega procesa in ne zgolj posameznih elementov izvedbe. Kakovost storitve se oblikuje skozi integracijo različnih dejavnikov, kot so vsebina, organizacija, komunikacija in tehnična podpora, ki skupaj vplivajo na celotno zaznavo uporabnika.

Pri izobraževalnih dogodkih to pomeni, da mora organizator zagotoviti skladnost med programom, tehnično podporo, časovnico in komunikacijo, saj neusklajenost med posameznimi elementi negativno vpliva na zaznano kakovost (Saks & Burke-Smalley, 2022).

Integracija vsebinske in logistične kakovosti zahteva jasno razdelitev odgovornosti, stalno koordinacijo ter vnaprej določene kontrolne mehanizme. Organizator mora zato razmišljati sistemsko in predvideti interakcijo med posameznimi komponentami izvedbe, saj le usklajeno delovanje vseh elementov omogoča stabilno in kakovostno izvedbo izobraževalnega dogodka.

2.6.4 Operativna stabilnost med izvedbo dogodka

Operativna stabilnost izvedbe predstavlja ključen vidik kakovosti izobraževalnega dogodka, saj se v fazi izvedbe pokaže dejanska učinkovitost vseh predhodnih priprav. V tej fazi se preveri, ali so bili procesi ustrezno načrtovani, vloge jasno določene in ali komunikacija med deležniki poteka nemoteno. Stabilna izvedba je zato neposreden pokazatelj kakovosti organizacijskega sistema.

Med samo izvedbo dogodka ni več prostora za večje prilagoditve, zato mora biti večina potencialnih tveganj že vnaprej prepoznanih in obvladovanih. Ključnega pomena je, da organizator zagotovi jasno koordinacijo aktivnosti, hitro odzivanje na nepredvidene situacije ter učinkovito podporo udeležencem in predavateljem.

Pomemben element operativne stabilnosti je tudi tehnična zanesljivost, zlasti pri digitalnih in hibridnih dogodkih. Težave s tehnologijo lahko bistveno vplivajo na potek izobraževanja ter zmanjšajo zadovoljstvo udeležencev, zato je nujno zagotoviti ustrezno tehnično podporo in rezervne rešitve.

Operativna stabilnost tako ne pomeni zgolj odsotnosti napak, temveč sposobnost organizacije, da zagotovi nemoten, usklajen in profesionalen potek dogodka. Visoka stopnja stabilnosti prispeva k pozitivni uporabniški izkušnji, povečuje zaupanje udeležencev in krepi ugled organizatorja.

2.7 Upravljanje tveganj, kriznih situacij in odpovedi pri izobraževalnih dogodkih

Upravljanje tveganj postaja vse pomembnejši del organizacije izobraževalnih dogodkov, saj sodobni projekti potekajo v dinamičnem okolju, kjer lahko različni nepredvideni dejavniki vplivajo na uspešnost izvedbe. Organizatorji se pri načrtovanju dogodkov pogosto srečujejo s tveganji, povezanimi s časovnimi zamudami, tehničnimi težavami, odpovedmi predavateljev ali spremembami v logistiki izvedbe. Zaradi tega je pomembno, da organizacije razvijejo sistematičen pristop k prepoznavanju, ocenjevanju in obvladovanju tveganj. Pravočasno načrtovanje odzivnih ukrepov omogoča večjo organizacijsko stabilnost, zmanjšuje možnost kriznih situacij ter prispeva k bolj zanesljivi in kakovostni izvedbi izobraževalnih dogodkov.

2.7.1 Upravljanje tveganj kot sistemski del organizacije dogodkov

Upravljanje tveganj predstavlja temeljni element sodobnega projektnega managementa, saj omogoča strukturirano obravnavo negotovosti, ki spremlja vsak projektni proces. Project Management Institute (2021) tveganje opredeljuje kot negotov dogodek ali pogoj, ki lahko vpliva na cilje projekta, pri čemer je vpliv lahko pozitiven ali negativen. V praksi pa je večina organizacij osredotočena predvsem na preprečevanje negativnih posledic, zlasti kadar gre za časovno omejene dogodke, kot so strokovna izobraževanja.

Pri organizaciji izobraževalnih dogodkov je upravljanje tveganj še posebej pomembno, ker je datum izvedbe praviloma nespremenljiv. Vsaka večja motnja lahko neposredno vpliva na udeležence, predavatelje in ugled organizatorja.

Raziskave kažejo, da projekti z vzpostavljenim formalnim sistemom upravljanja tveganj dosegajo višjo stopnjo stabilnosti in manjšo verjetnost kriznih situacij (Zwikael & Meredith, 2021). Sistematična identifikacija tveganj, njihova analiza in priprava odzivnih strategij zmanjšujejo verjetnost, da bi nepričakovani dogodki ogrozili celotno izvedbo.

Upravljanje tveganj zato ni zgolj obrambni mehanizem, temveč del širšega sistema zagotavljanja kakovosti in organizacijske zanesljivosti. Organizacije, ki tveganja obravnavajo proaktivno, krepijo svojo operativno odpornost in povečujejo sposobnost prilagajanja nepredvidenim okoliščinam.

2.7.2 Identifikacija in analiza tveganj v kontekstu izobraževalnih dogodkov

Proces upravljanja tveganj se začne z njihovo identifikacijo. Hillson (2017) poudarja, da je učinkovita identifikacija tveganj odvisna od sistematičnega razmišljanja in vključevanja različnih perspektiv znotraj projektne ekipe. Tveganja niso omejena zgolj na tehnične ali finančne vidike, temveč vključujejo tudi organizacijske, vsebinske in komunikacijske dimenzije.

V kontekstu izobraževalnih dogodkov se tveganja pogosto pojavijo na več ravneh. Vsebinska tveganja vključujejo odpoved predavatelja, spremembe zakonodaje ali nepripravljenost gradiv. Tehnična tveganja zajemajo okvare opreme, nestabilnost

digitalnih platform ali težave z internetno povezavo. Organizacijska tveganja se nanašajo na neusklajenost ekipe, nejasno razdelitev odgovornosti ali komunikacijske napake. Zunanja tveganja pa vključujejo širše dejavnike, kot so zdravstvene razmere, vremenske nepravilnosti ali regulatorne omejitve.

Kerzner (2022) poudarja, da je poleg identifikacije ključna tudi analiza verjetnosti in vpliva posameznega tveganja. Takšen pristop omogoča določitev prioritet in usmerjanje pozornosti na tveganja z največjim potencialnim vplivom. Pri strokovnih izobraževanjih je smiselno oblikovati matriko tveganj, ki omogoča pregled nad najpomembnejšimi grožnjami in predvidenimi ukrepi.

Sistematična analiza tveganj organizaciji omogoča, da preide iz reaktivnega v proaktivni način delovanja. Namesto odzivanja na že nastale težave lahko organizator oblikuje alternativne scenarije in rezervne načrte, s čimer zmanjša operativno negotovost.

2.7.3 Krizne situacije in organizacijski odziv

Krizne situacije predstavljajo realizacijo tveganj z visokim vplivom, ki zahtevajo hitro, usklajeno in učinkovito reakcijo organizacije. Sodobne raziskave poudarjajo, da je ključni dejavnik uspešnega kriznega odziva stopnja pripravljenosti organizacije ter jasno opredeljena komunikacijska struktura, ki omogoča pravočasno in usklajeno ukrepanje. Organizacije, ki imajo vnaprej določene postopke, odgovorne osebe in vzpostavljene komunikacijske protokole, se na krizne situacije odzovejo hitreje, zmanjšajo negotovost ter omejijo negativne posledice za projekt (Bundy et al., 2017; Christensen & Læg Reid, 2020).

Pri izobraževalnih dogodkih se kriza lahko pojavi v obliki odpovedi predavatelja tik pred začetkom dogodka, tehničnega izpada med izvedbo ali organizacijske napake, ki vpliva na potek programa. V takšnih primerih mora organizator sprejeti odločitve v omejenem časovnem okviru, hkrati pa ohraniti profesionalno komunikacijo z udeleženci.

Bundy et al. (2017) ugotavljajo, da zaznava organizacijskega odziva pogosto pomembneje vpliva na ugled organizacije kot sam krizni dogodek. Če organizator komunicira transparentno, ponudi alternativno rešitev in prevzame odgovornost,

lahko negativni učinki krize ostanejo omejeni. Nasprotno pa lahko nejasna ali počasna komunikacija povzroči izgubo zaupanja in dolgoročno škodo za ugled.

Krizni odziv zato ni zgolj operativno vprašanje, temveč tudi vprašanje organizacijske kulture, komunikacijske zrelosti in odgovornosti do deležnikov.

2.7.4 Preventivni in korektivni mehanizmi obvladovanja tveganj

Upravljanje tveganj vključuje tako preventivne kot korektivne mehanizme. Preventivni mehanizmi se nanašajo na vnaprejšnje načrtovanje alternativnih rešitev, tehnične preizkuse, preverjanje pogodbenih obveznosti in jasno razdelitev odgovornosti. Takšen pristop zmanjšuje verjetnost, da bi posamezno tveganje preraslo v krizno situacijo.

Korektivni mehanizmi pa se aktivirajo ob realizaciji tveganja. To lahko vključuje reorganizacijo programa, prilagoditev urnika, vključitev nadomestnega predavatelja ali uporabo rezervne tehnične opreme. Hillson (2017) poudarja, da je učinkovitost korektivnih ukrepov odvisna od jasne vnaprejšnje opredelitve odgovornosti in hitrosti odločanja.

Organizacije z višjo stopnjo projektne zrelosti praviloma razvijejo standardizirane postopke za obvladovanje tveganj, kar omogoča večjo stabilnost in predvidljivost izvedbe (Zwikael & Meredith, 2021). Pri strokovnih izobraževanjih to pomeni, da sistematično upravljanje tveganj prispeva k ohranjanju kakovosti izvedbe tudi v nepredvidenih okoliščinah.

S tem se upravljanje tveganj neposredno povezuje z vprašanjem dolgoročne vzdržnosti organizacije izobraževalnih dogodkov ter z zaupanjem, ki ga organizator gradi pri udeležencih in partnerjih.

2.8 Evalvacija in mreženje po izvedbi izobraževalnega dogodka

Evalvacija in aktivnosti po zaključku izobraževalnega dogodka imajo pomembno vlogo pri zagotavljanju dolgoročne kakovosti in nadaljnjega razvoja organizacije izobraževanj. Zaključek dogodka namreč ne pomeni konca projektnega procesa, temveč predstavlja priložnost za analizo uspešnosti izvedbe, pridobivanje povratnih

informacij ter vzpostavljanje dolgoročnih odnosov z udeleženci in partnerji. Poleg vrednotenja organizacijskih in vsebinskih vidikov postaja vse pomembnejše tudi mreženje, saj strokovni dogodki pogosto ustvarjajo nove povezave med posamezniki, organizacijami in strokovnimi skupnostmi. Sistematična evalvacija omogoča prepoznavanje dobrih praks, izboljšanje prihodnjih izvedb in krepitev profesionalnosti organizatorja na področju izobraževalnih aktivnosti.

2.8.1 Evalvacija kot strateško orodje razvoja kakovosti

Evalvacija izobraževalnega dogodka predstavlja ključno fazo, ki presega zgolj zbiranje povratnih informacij udeležencev. V sodobnem projektno usmerjenem okolju zaključna analiza ni administrativna formalnost, temveč sistematičen proces vrednotenja doseženih ciljev, učinkovitosti organizacijskih postopkov in dolgoročnega vpliva dogodka. Project Management Institute (2021) poudarja, da projekti ustvarjajo trajno vrednost le takrat, ko organizacija reflektira izvedbo in pridobljene izkušnje integrira v prihodnje načrtovanje.

Pri strokovnih izobraževalnih dogodkih evalvacija vključuje več dimenzij. Na operativni ravni se osredotoča na organizacijsko izvedbo, tehnično podporo in logistično usklajenost. Na vsebinski ravni ocenjuje ustreznost programa, strokovnost predavateljev in uporabnost pridobljenega znanja. Na strateški ravni pa analizira, ali je dogodek prispeval k dolgoročnim ciljem organizacije, kot so krepitev strokovne skupnosti, povečanje prepoznavnosti ali razvoj partnerstev.

Hughes et al. (2020) poudarjajo, da je sistematično merjenje učinkov izobraževanj povezano z večjo organizacijsko učinkovitostjo in boljšo strateško usklajenostjo. Organizacije, ki evalvacijo obravnavajo kot razvojno orodje, lažje prepoznajo vzorce uspeha in ponavljajo učinkovite prakse. S tem postane evalvacija mehanizem stalnega izboljševanja in profesionalizacije organizacije izobraževanj.

2.8.2 Organizacijsko učenje kot posledica refleksije

Post-izvedbene aktivnosti vključujejo tudi sistematično refleksijo organizacijske ekipe. Sodobne raziskave organizacijskega učenja poudarjajo, da organizacije ne izboljšujejo zgolj operativnega delovanja, temveč tudi kritično preizprašujejo temeljne predpostavke, odločitvene procese in ustaljene prakse. V kontekstu

organizacije izobraževalnih dogodkov to pomeni, da ekipa po izvedbi analizira uspešne elemente, identificira pomanjkljivosti in na tej podlagi oblikuje izboljšave za prihodnje projekte.

Kerzner (2022) poudarja, da projektna organizacija doseže višjo raven zrelosti takrat, ko vzpostavi formalne mehanizme za dokumentiranje izkušenj in prenos znanja med projekti. Brez sistematičnega prenosa izkušenj obstaja tveganje ponavljanja istih napak, kar zmanjšuje operativno stabilnost.

Organizacijsko učenje tako deluje kot povezovalni element med posameznimi dogodki. Izobraževalni dogodek ni izolirana aktivnost, temveč del širšega razvojnega procesa, v katerem se vsaka izvedba nadgrajuje na podlagi preteklih izkušenj. Takšen pristop krepi dolgoročno profesionalnost organizatorja in zmanjšuje negotovost pri prihodnjih izvedbah.

2.8.3 Mreženje kot strateška dodana vrednost

Strokovni izobraževalni dogodki predstavljajo pomemben prostor srečevanja strokovnjakov, izmenjave znanja in vzpostavljanja profesionalnih povezav. Sodobne raziskave poudarjajo, da mreženje omogoča dostop do novih informacij, priložnosti in virov, ki jih posamezniki pogosto ne morejo pridobiti zgolj preko formalnih organizacijskih struktur. V tem kontekstu mreženje predstavlja pomemben vir socialnega kapitala, ki prispeva k profesionalnemu razvoju posameznikov in organizacij (Soda, Tortoriello, & Iorio, 2018; Liu et al., 2023).

Raziskave kažejo, da udeleženci strokovnih dogodkov pogosto pripisujejo veliko vrednost priložnostim za mreženje, saj jim omogočajo izmenjavo izkušenj, vzpostavljanje novih poslovnih povezav in širjenje strokovnih obzorij. Organizatorji lahko z načrtnim oblikovanjem interaktivnih segmentov, razprav in neformalnih srečanj pomembno prispevajo k nastajanju novih povezav ter povečajo dodano vrednost dogodka za udeležence (Liu et al., 2023).

Mreženje ima tudi strateško dimenzijo za organizatorja. Dolgoročni odnosi z udeleženci in predavatelji prispevajo k stabilnosti prihodnjih dogodkov ter omogočajo oblikovanje strokovne skupnosti. Izobraževalni dogodek tako ne

predstavlja zgolj enkratnega projekta, temveč postane platforma za trajno sodelovanje, izmenjavo znanja in krepitev profesionalnih mrež.

2.8.4 Trajnost in dolgoročni učinki izobraževalnih dogodkov

Trajnost izobraževalnih dogodkov se kaže v njihovi sposobnosti ustvarjanja dolgoročnih učinkov, ki presegajo zgolj kratkoročno izvedbo programa. Sodobne raziskave poudarjajo, da uspešnost projektov vključuje tudi ustvarjanje trajne organizacijske vrednosti, kot so razvoj kompetenc, krepitev odnosov med deležniki in izboljšanje organizacijskih praks. Takšen pristop omogoča dolgoročno konkurenčnost in stabilnost organizacij (Saks & Burke-Smalley, 2022; Garavan et al., 2021).

Pri strokovnih izobraževanjih to pomeni razvoj stabilne mreže deležnikov, kontinuirano izboljševanje vsebine in ohranjanje visokih organizacijskih standardov. Dolgoročna vrednost izobraževalnih dogodkov se tako ne kaže zgolj v trenutnem zadovoljstvu udeležencev, temveč tudi v trajnem prenosu znanja, ponovni udeležbi in krepitvi profesionalnih povezav med udeleženci.

Dolgoročni učinki se kažejo tudi v razvoju profesionalnih kompetenc udeležencev, krepitvi zaupanja v organizatorja in povečanju njegove prepoznavnosti v strokovni skupnosti. Organizacija, ki dosledno zagotavlja kakovost, pravočasnost in profesionalno komunikacijo, gradi ugledni kapital, ki vpliva na prihodnjo udeležbo in sodelovanja.

S tem se celovita pot izobraževanja zaključí: od idejne zasnove, sistematičnega načrtovanja in projektne izvedbe, preko obvladovanja tveganj in zagotavljanja kakovosti, do evalvacije, organizacijskega učenja in mreženja. Izobraževalni dogodek tako postane del trajnostnega strokovnega ekosistema.

2.9 Povezovanje akademskega in delovnega okolja

Povezovanje akademskega in delovnega okolja postaja vse pomembnejši dejavnik razvoja sodobnega izobraževalnega sistema, saj omogoča učinkovitejši prenos znanja med teorijo in prakso. Univerze se pri svojem delovanju vse bolj povezujejo z gospodarstvom, javnimi institucijami in drugimi organizacijami, da bi študentom

omogočile pridobivanje praktičnih izkušenj ter razvoj kompetenc, ki jih zahteva sodobno delovno okolje. Takšno sodelovanje prispeva k večji zaposljivosti diplomantov, boljšemu razumevanju potreb trga dela in razvoju inovativnih rešitev v praksi. Poleg tega povezovanje različnih deležnikov spodbuja izmenjavo znanja, krepitev strokovnih mrež in razvoj dolgoročnih partnerstev med izobraževalnimi institucijami in organizacijami iz delovnega okolja.

2.9.1 Sodelovanje med univerzo in delovnim okoljem

Povezovanje akademskega in delovnega okolja predstavlja enega ključnih izzivov sodobnega visokošolskega izobraževanja. Tradicionalni model univerze kot avtonomne institucije, osredotočene predvsem na teoretično znanje, se vse bolj nadgrajuje z modeli sodelovanja z gospodarstvom in širšim družbenim okoljem. Sodobne raziskave poudarjajo, da sodelovanje med univerzami, podjetji in javnimi institucijami pomembno prispeva k razvoju inovacij, prenosu znanja ter izboljšanju zaposljivosti diplomantov (Cai & Ahmad, 2023; Secundo et al., 2021).

V tem kontekstu se koncept sodelovanja med različnimi deležniki še vedno pogosto razume skozi nadgrajene modele trojne vijačnice, ki poudarjajo dinamično interakcijo med akademskim okoljem, gospodarstvom in državo. Takšni modeli danes vključujejo tudi širši družbeni kontekst ter poudarjajo pomen praktičnih izkušenj, projektnega sodelovanja in vključevanja študentov v realno delovno okolje.

V slovenskem prostoru je povezovanje med izobraževalnimi institucijami in delovnim okoljem vse pogostejše poudarjeno kot ključen element razvoja kompetenc in zaposljivosti diplomantov. Novejše raziskave in strateški dokumenti poudarjajo, da sodelovanje med univerzami in podjetji prispeva k boljši usklajenosti študijskih vsebin s potrebami trga dela ter k večji praktični usmerjenosti izobraževanja. Takšno sodelovanje omogoča študentom pridobivanje praktičnih izkušenj, hkrati pa organizacijam dostop do novih znanj in kadrov (Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in inovacije, 2023; Cai & Ahmad, 2023).

Strokovna izobraževanja, organizirana v sodelovanju z gospodarskimi subjekti ali strokovnimi institucijami, predstavljajo konkreten primer takšnega povezovanja. Omogočajo prenos aktualnih znanj iz prakse v akademsko okolje ter hkrati študentom in strokovnjakom nudijo vpogled v realne izzive delovnega okolja.

2.9.2 Razvoj kompetenc in zaposljivost diplomantov

Eden izmed ključnih ciljev povezovanja akademskega in delovnega okolja je razvoj kompetenc, ki povečujejo zaposljivost posameznikov. Evropska komisija (2020) poudarja, da morajo visokošolske institucije razvijati tako strokovne kot prenosljive kompetence, ki omogočajo prilagodljivost na dinamičnem trgu dela.

V slovenskem kontekstu Kovač in Šteh (2021) ugotavljata, da delodajalci poleg strokovnega znanja vse pogostejše poudarjajo pomen komunikacijskih veščin, sposobnosti sodelovanja in samostojnega reševanja problemov. Strokovni izobraževalni dogodki lahko pomembno prispevajo k razvoju teh kompetenc, saj vključujejo interakcijo z zunanjimi strokovnjaki, razpravo o aktualnih primerih in mreženje.

Povezovanje z delovnim okoljem omogoča tudi boljše razumevanje pričakovanj delodajalcev in prilagajanje izobraževalnih programov realnim potrebam. Takšna usklajenost zmanjšuje razkorak med teorijo in prakso ter prispeva k večji relevantnosti izobraževalnih vsebin.

2.9.3 Strokovna izobraževanja kot most med teorijo in prakso

Strokovna izobraževanja predstavljajo pomemben mehanizem povezovanja akademskega in profesionalnega okolja, saj omogočajo neposreden prenos znanja med teorijo in prakso. Takšni dogodki ustvarjajo prostor, kjer se srečujejo raziskovalci, študenti in strokovnjaki iz prakse, kar spodbuja izmenjavo izkušenj in razvoj novih idej.

Raziskave poudarjajo, da sodelovanje med akademskim in delovnim okoljem prispeva k večji relevantnosti izobraževanja ter spodbuja aplikativno uporabo znanja. Strokovni dogodki omogočajo razpravo o aktualnih izzivih, predstavitev dobrih praks in povezovanje različnih strokovnih perspektiv (Bregar & Pušnik, 2018).

Za udeležence takšni dogodki predstavljajo priložnost za nadgradnjo znanja, razvoj kompetenc in širjenje profesionalnih mrež. Neposreden stik s prakso omogoča boljše razumevanje realnih delovnih situacij in prispeva k večji zaposljivosti posameznikov.

Za organizatorje pa strokovna izobraževanja predstavljajo platformo za vzpostavljanje dolgoročnih partnerstev in razvoj strokovnih skupnosti. Takšni dogodki presegajo okvir posameznega izobraževanja in postajajo del širšega procesa sodelovanja med akademskim in profesionalnim okoljem.

2.9.4 Trajna partnerstva in regionalni razvoj

Povezovanje akademskega in delovnega okolja ima tudi širši družbeni pomen. Sodelovanje med univerzami, podjetji in strokovnimi institucijami prispeva k regionalnemu razvoju, kreptvi inovacijskega potenciala ter ustvarjanju trajnih partnerstev.

Model sodelovanja, ki temelji na rednih strokovnih dogodkih, omogoča vzpostavitev stabilne mreže deležnikov. Takšna mreža prispeva k trajnosti izobraževalnih aktivnosti in omogoča kontinuirano izmenjavo znanja. V tem smislu strokovna izobraževanja predstavljajo enega izmed mehanizmov uresničevanja ciljev projektov, kot je PUŠ, ki poudarjajo povezovanje izobraževanja z delovnim okoljem.

Povezovanje akademskega in profesionalnega prostora tako zaključuje teoretični okvir organizacije izobraževalnih dogodkov kot celovitega procesa, ki se začne z idejo in konča z dolgoročnim mreženjem ter razvojem strokovne skupnosti.

3 Raziskava

Organizacija strokovnih izobraževanj predstavlja kompleksen proces, ki vključuje sodelovanje različnih deležnikov in usklajevanje številnih aktivnosti. V praksi takšni dogodki obsegajo več faz, od idejne zasnove in izbire predavateljev do logistične priprave, tehnične podpore in same izvedbe dogodka. Uspešnost izvedbe je zato odvisna od učinkovite koordinacije vseh vključenih in pravočasne izvedbe posameznih aktivnosti.

Kljub razvoju teoretičnih modelov projektnega managementa se v praksi pogosto pojavljajo težave, povezane z nejasno razdelitvijo odgovornosti, neusklajenostjo med deležniki in zamudami pri izvedbi ključnih nalog. Te težave lahko vplivajo na kakovost dogodka, zadovoljstvo udeležencev in na splošno uspešnost izobraževanja.

Poseben raziskovalni problem predstavlja vprašanje, kdo ima v procesu organizacije najpomembnejšo vlogo in katere aktivnosti so ključne za uspešno izvedbo dogodka. Prav tako je pomembno razumeti, kako pravočasnost izvedbe posameznih »dobav« (gradiva, tehnična priprava, organizacija prostora) vpliva na stabilnost in kakovost dogodka.

Namen raziskave je analizirati organizacijski proces izvedbe strokovnih izobraževanj v realnem okolju ter identificirati ključne deležnike in kritične aktivnosti, ki vplivajo na uspešnost dogodka. Poseben poudarek je namenjen preučevanju pravočasnosti izvedbe aktivnosti in njene povezave s kakovostjo izvedbe.

Cilj raziskave je ugotoviti, kateri deležniki imajo največji vpliv na organizacijo dogodka, kako so razdeljene odgovornosti in katere aktivnosti predstavljajo kritične točke v procesu organizacije. Na podlagi ugotovitev bomo oblikovali predloge za izboljšanje organizacije strokovnih izobraževanj.

3.1 Metodologija

V raziskovalnem delu bomo uporabili pristop študije primera, saj želimo podrobno predstaviti, kako poteka organizacija strokovnih izobraževalnih dogodkov v konkretnem podjetju, to je podjetju Skupina Simič & partnerji, d. o. o., ki v okviru Davčno izobraževalnega inštituta (DIZI) organizira strokovna izobraževanja. Takšen pristop omogoča celovit vpogled v potek organizacije dogodkov ter prikaz dejanskih procesov in aktivnosti v realnem okolju.

Ob tem bo raziskava osvetlila tudi ključne vloge posameznih deležnikov v procesu organizacije in izpostavila izzive, s katerimi se organizatorji srečujejo pri izvedbi dogodkov. Poseben poudarek bo namenjen pravočasnosti izvedbe posameznih aktivnosti ter njenemu vplivu na stabilnost in kakovost izvedbe izobraževanja.

Za zbiranje podatkov bomo uporabili intervju, ki ga bomo izvedli s sogovornico v podjetju. To bo oseba, ki ima pomembno vlogo pri organizaciji in izvedbi izobraževalnih dogodkov. Intervju bomo izvedli prek video povezave.

Intervju bo polstrukturiran, kar pomeni, da bomo imeli vnaprej pripravljena vprašanja, ki bodo usmerjala pogovor, hkrati pa bo sogovornica lahko odgovarjala odprto ter podrobneje pojasnila svoje izkušnje in opažanja. Vprašanja bodo razdeljena na tematska področja, kot so organizacija dogodka, razdelitev odgovornosti med deležniki, koordinacija aktivnosti in pravočasnost izvedbe posameznih nalog.

Podatki, pridobljeni z intervjujem, bodo opisne narave. Analizirali jih bomo tako, da bomo iz odgovorov izluščili ključne teme, ponavljajoče se vzorce in posebnosti, ki so značilne za obravnavani primer. Na podlagi analize zbranih podatkov bomo oblikovali ugotovitve o ključnih organizacijskih procesih in predloge za izboljšanje organizacije strokovnih izobraževalnih dogodkov.

Za dosego ciljev raziskave in poglobljeno razumevanje organizacijskega procesa izvedbe strokovnih izobraževalnih dogodkov smo oblikovali raziskovalna vprašanja, ki predstavljajo izhodišče za pripravo polstrukturiranega intervjuja. Raziskovalna vprašanja temeljijo na pregledu literature in ključnih teoretičnih izhodišč s področja projektnega managementa, organizacije izobraževanja, koordinacije deležnikov ter zagotavljanja kakovosti izvedbe dogodkov.

Namen raziskovalnih vprašanj je pridobiti celovit vpogled v način organizacije strokovnih izobraževanj v realnem delovnem okolju ter identificirati ključne aktivnosti, odgovornosti in izzive, ki vplivajo na uspešnost izvedbe dogodka. Poseben poudarek je namenjen raziskovanju koordinacije med deležniki, pravočasnosti izvedbe aktivnosti, obvladovanju tveganj ter zagotavljanju kakovosti in operativne stabilnosti izobraževalnega dogodka.

V okviru raziskave smo oblikovali naslednja raziskovalna vprašanja:

RV1: Kateri deležniki imajo ključno vlogo pri organizaciji strokovnih izobraževalnih dogodkov?

RV2: Kako poteka proces načrtovanja in organizacije izobraževalnega dogodka od ideje do izvedbe?

RV3: Katere aktivnosti predstavljajo kritične točke pri organizaciji strokovnih izobraževanj?

RV4: Kako koordinacija in komunikacija med deležniki vplivata na uspešnost izvedbe dogodka?

RV5: Kakšen vpliv ima pravočasnost izvedbe aktivnosti na kakovost in operativno stabilnost dogodka?

RV6: S katerimi tveganji in organizacijskimi izzivi se organizatorji najpogosteje srečujejo pri izvedbi dogodkov?

RV7: Kako organizatorji zagotavljajo kakovost izvedbe in zadovoljstvo udeležencev?

RV8: Kako potekata evalvacija dogodka in uvajanje izboljšav po izvedbi izobraževanja?

Na podlagi raziskovalnih vprašanj smo oblikovali tudi nabor intervjujskih vprašanj, ki omogočajo podrobnejšo analizo posameznih faz organizacijskega procesa ter pridobivanje praktičnih izkušenj in pogledov sogovornice. Intervjujska vprašanja so razdeljena na več tematskih sklopov, ki vključujejo načrtovanje dogodka, organizacijo in razdelitev odgovornosti, koordinacijo aktivnosti, pravočasnost izvedbe, upravljanje tveganj, kakovost izvedbe ter evalvacijo in izboljšave po dogodku. Takšen pristop omogoča povezovanje teoretičnih izhodišč z dejanskimi organizacijskimi procesi v praksi in zagotavlja bolj poglobljeno razumevanje obravnavanega raziskovalnega problema.

Raziskovalna vprašanja so bila oblikovana na podlagi teoretičnih izhodišč, predstavljenih v pregledu literature. Posamezna vprašanja se navezujejo na ključna področja organizacije izobraževalnih dogodkov, kot so projektni management, koordinacija deležnikov, komunikacija, pravočasnost izvedbe, upravljanje tveganj, zagotavljanje kakovosti in evalvacija dogodkov.

V nadaljevanju raziskave bomo posamezna raziskovalna vprašanja analizirali s pomočjo podatkov, pridobljenih v polstrukturiranem intervjuju. Pri interpretaciji rezultatov se bomo sklicevali na strokovno in znanstveno literaturo, predstavljeno v teoretičnem delu raziskave, kar bo omogočilo primerjavo med teoretičnimi izhodišči in dejanskimi organizacijskimi procesi v praksi.

Diskusija bo pri vsakem raziskovalnem vprašanju sledila raziskovalnemu toku, ki vključuje opredelitev raziskovalnega področja, namen raziskovanja, način preverjanja podatkov, predstavitev ključnih ugotovitev sogovornice, primerjavo ugotovitev z literaturo ter oblikovanje priporočil in predlogov za izboljšave organizacije strokovnih izobraževalnih dogodkov.

3.2 Transkript intervjuja

Za namen raziskave je bil izveden polstrukturiran intervju s predstavnico DIZI, ki deluje v okviru Skupine Simič & partnerji, d. o. o. Sogovornica aktivno sodeluje pri organizaciji strokovnih izobraževalnih dogodkov, skrbi za organizacijske aktivnosti, marketing in komunikacijo s člani. Intervju je bil namenjen pridobitvi vpogleda v dejanski potek organizacije izobraževalnih dogodkov, od začetne ideje, načrtovanja in promocije do izvedbe, evalvacije ter uvajanja izboljšav po dogodku. V nadaljevanju je transkript urejen po tematskih sklopih, ki sledijo raziskovalnim vprašanjem projektna naloge.

3.2.1 Predstavitev podjetja in vloga sogovornice

Intervjuvalka: Najlepša hvala, da ste si vzeli čas za ta pogovor. Za začetek vas prosim, če na kratko predstavite podjetje in svojo vlogo v njem.

Sogovornica: Smo DIZI, ki deluje v okviru skupine Simič & partnerji, d. o. o. Ukvarjamo se predvsem z izobraževanjem davčnih svetovalcev, računovodij in drugih strokovnjakov s področja davkov in financ. Letos praznujemo 25 let delovanja.

V podjetju sem zaposlena že deset let. Moje delo vključuje organizacijo dogodkov, marketing in skrb za člane. Pokrivam več različnih področij. Poleg tega imamo v okviru podjetja tudi Davčno svetovalno zbornico, ki skrbi za izobraževanja in podeljevanje licenc davčnim svetovalcem.

Na leto organiziramo približno 50 različnih izobraževanj. Med večjimi dogodki so Davčna akademija, ki traja tri mesece in je namenjena pridobitvi licence, Davčno izobraževalni dnevi, Kongres davčnih svetovalcev ter mesečna srečanja za člane. Organiziramo tudi različne spremljevalne in družabne dogodke.

3.2.2 Načrtovanje in organizacija dogodkov

Intervjuvalka: Kako običajno poteka organizacija izobraževalnega dogodka od začetne ideje do izvedbe?

Sogovornica: Pri nas je organizacija nekoliko specifična, saj določene dogodke organiziramo že več kot 35 let. Zaradi tega imamo vzpostavljen osnovni model organizacije. Pri večjih dogodkih približno leto dni vnaprej določimo lokacijo in datum dogodka. Nato začnemo pripravljati program, izbirati predavatelje in načrtovati marketinške aktivnosti.

Pri manjših dogodkih, kot so mesečna srečanja, pa gre večinoma za že ustaljen sistem organizacije. Veliko teh dogodkov danes poteka v hibridni obliki.

Intervjuvalka: Kako prepoznate potrebo po organizaciji določenega dogodka?

Sogovornica: Večina večjih dogodkov je tradicionalnih in jih izvajamo vsako leto ne glede na trenutno povpraševanje. Drugače pa je pri webinarjih in mesečnih srečanjih, kjer se prilagajamo potrebam članov.

Člani pogosto sami izpostavijo tematike, ki jih zanimajo, mi pa nato organiziramo ustrezno izobraževanje. Pri izbiri tem veliko pozornosti namenjamo tudi aktualnim spremembam zakonodaje in področjem, ki so v določenem obdobju najbolj aktualna.

Intervjuvalka: Kako določate temo dogodka, ciljno skupino in predavatelje?

Sogovornica: Največji tradicionalni dogodek pri nas so dnevi DIZI, ki potekajo v dveh delih. Prvi dan so dnevi DIZI, drugi dan pa Kongres računovodij. Tema kongresa se določa skupaj z upravnim odborom Davčno svetovalne zbornice. Upravni odbor določi osrednjo tematiko in okvir predavanj.

Sama običajno določim naslov oziroma rdečo nit prvega dne dogodka, medtem ko gospod Simič določi strokovni del in predavatelje. Pomembno nam je, da sta oba dneva vsebinsko povezana.

Ciljno skupino predstavljajo predvsem davčni svetovalci, računovodje in strokovnjaki s področja financ ter poslovanja. Pri pripravi vsebin izhajamo predvsem iz aktualnih potreb stroke in zakonodajnih sprememb.

3.2.3 Marketing in digitalizacija organizacije dogodkov

Intervjuvalka: Na kakšen način oglašujete izobraževalne dogodke?

Sogovornica: Največ promocije izvajamo preko lastnih baz članov in strank. Poleg DIZI imamo tudi podjetje Simič & partnerji, d. o. o., ki se ukvarja z računovodstvom in davčnim svetovanjem, zato imamo precej široko mrežo kontaktov.

Uporabljamo e-mail marketing, Google oglaševanje, LinkedIn in Facebook. Aktivni smo tudi v skupinah WhatsApp, kjer obveščamo člane in druge zainteresirane posameznike. Občasno oglašujemo tudi preko radia in preko partnerskih oziroma franšiznih skupin, kjer člani širijo informacije o naših dogodkih.

Intervjuvalka: Kako so digitalne tehnologije vplivale na organizacijo izobraževanj?

Sogovornica: Digitalne tehnologije so organizacijo izobraževanj precej spremenile, predvsem na področju komunikacije, promocije in dostopnosti informacij. Danes udeleženci že pred dogodkom dobijo veliko informacij prek družbenih omrežij, elektronske pošte in drugih digitalnih kanalov, zato na dogodek pridejo boljše pripravljeni in z jasno oblikovanimi pričakovanji.

Digitalna orodja uporabljamo tudi pri promociji dogodkov, prijavah udeležencev ter komunikaciji s predavatelji in ostalimi sodelujočimi. Poleg tega so se v zadnjih letih precej razširili tudi hibridni in spletni dogodki, kar omogoča večjo fleksibilnost pri izvedbi izobraževanj.

3.2.4 Organizacija dela in koordinacija

Intervjuvalka: Kako so pri organizaciji dogodkov razdeljene naloge in odgovornosti?

Sogovornica: Pri nas večino organizacijskih aktivnosti vodim sama, zato bi lahko rekli, da gre skoraj za sistem »one man band«. Za strokovni del dogodkov je odgovoren gospod Simič. Nad celotnim procesom bdi tudi direktorica Mojca, ki deluje kot mentorica in preverja, ali vse poteka pravilno. Imam tudi pomočnico, ki pomaga predvsem pri sami izvedbi dogodkov na lokaciji.

Intervjuvalka: Kako poteka komunikacija med organizatorji, predavatelji in ostalimi sodelujočimi?

Sogovornica: Večina komunikacije poteka preko elektronske pošte in telefona. Pomembno je, da imajo vsi vključeni pravočasno posredovane informacije in jasno določene naloge. Za večje dogodke pripravimo natančen scenosled, ki ga prejmejo vsi sodelujoči – od predavateljev in tehnične ekipe do catering službe, sponzorjev in promotorjev. Na ta način zagotavljamo boljšo usklajenost vseh aktivnosti.

Intervjuvalka: Kako zagotavljate, da vse aktivnosti potekajo pravočasno in usklajeno?

Sogovornica: Ključno je dobro načrtovanje in sprotno spremljanje vseh aktivnosti. Vsi sodelujoči prejmejo natančna navodila in časovnico dogodka. Pomembno je tudi redno preverjanje izvedbe posameznih nalog in stalna komunikacija z vsemi vključenimi.

Veliko pozornosti namenimo tudi pisnim potrditvam, saj smo skozi leta ugotovili, da se tako izognemo številnim nesporazumom in organizacijskim težavam.

3.2.5 Tveganja in kritične točke organizacije

Intervjuvalka: Katera faza organizacije dogodka je po vašem mnenju najbolj kritična oziroma najbolj občutljiva?

Sogovornica: Po mojem mnenju je najbolj kritična faza koordinacija vseh sodelujočih pred samim dogodkom. Največ težav se običajno pojavi pri usklajevanju predavateljev, pridobivanju gradiv in pravočasni komunikaciji med vsemi deležniki.

Če informacije niso pravočasno posredovane ali potrjene, lahko to vpliva na celoten potek organizacije. Zato je pomembno, da imajo vsi vključeni jasna navodila in scenosled dogodka.

Intervjuvalka: S katerimi izzivi ali nepredvidenimi situacijami se najpogosteje srečujete pri organizaciji dogodkov?

Sogovornica: Največ težav običajno nastane pri pridobivanju gradiv od predavateljev. Pogosto začnemo s komunikacijo že leto dni pred dogodkom, dokončne odgovore ali materiale pa dobimo šele tik pred izvedbo.

V preteklosti je bilo več težav predvsem zaradi ustnih dogovorov in pomanjkanja pisne komunikacije. Danes veliko bolj poudarjamo jasna navodila, pisne potrditve in natančno koordinacijo vseh sodelujočih.

3.2.6 Izvedba dogodka in kakovost izvedbe

Intervjuvalka: Kako poteka koordinacija na sam dan dogodka?

Sogovornica: Udeleženci pred dogodkom prejmejo jasna in časovno opredeljena navodila. Prav tako prejmejo program dogodka, ki mu lahko sledijo skozi celoten dan. Predavatelje večkrat obvestimo o vseh podrobnostih – od lokacije in urnika do informacij o parkiranju. Vsi vključeni prejmejo scenosled dogodka. Na samem dogodku je pomembno stalno spremljanje dogajanja in koordinacija vseh aktivnosti. Veliko pozornosti namenimo tudi komunikaciji z udeleženci, obveščanju o odmorih in skrbi za celotno uporabniško izkušnjo.

Intervjuvalka: Kaj je po vašem mnenju najpomembnejše za kakovostno izvedbo izobraževalnega dogodka?

Sogovornica: Na uspešno izvedbo vpliva veliko dejavnikov – lokacija, število ljudi, izkušnje ekipe in sodelovanje z zunanjimi izvajalci. Pomembno je tudi, ali organizator pozna ljudi, s katerimi sodeluje.

Zelo pomemben je odnos organizatorjev do udeležencev. Prvi vtis ima velik vpliv na celotno izkušnjo dogodka, saj udeleženci pogosto že ob prihodu poiščejo organizatorja in takrat dobijo prvi občutek o dogodku.

Intervjuvalka: Kako v vaši organizaciji določate, ali je bil izobraževalni dogodek uspešen?

Sogovornica: Uspešnost dogodka ocenjujemo predvsem na podlagi odzivov udeležencev in njihovega zadovoljstva. Veliko povratnih informacij pridobimo neposredno med dogodkom skozi pogovore z udeleženci.

Pomemben pokazatelj uspešnosti so tudi ponovne prijave udeležencev na naše dogodke in splošna organizacijska izvedba dogodka. Pri določenih dogodkih uporabljamo tudi ankete, preko katerih pridobimo dodatne informacije o zadovoljstvu in možnih izboljšavah.

3.2.7 Evalvacija in izboljšave

Intervjuvalka: Kako zbirate povratne informacije po dogodku?

Sogovornica: V zadnjih letih pogosto uporabljamo ankete, ki jih pošljemo udeležencem, vendar odziv običajno ni zelo velik.

Največ uporabnih povratnih informacij pogosto dobimo neposredno med dogodkom – med odmori, kosilom ali večerjo, ko se udeleženci sproščeno pogovarjajo z nami. Pri izobraževanjih v tujini oziroma na potovanjih pa udeleženci ankete izpolnjujejo precej pogosteje.

Intervjuvalka: Ali na podlagi teh informacij uvajate izboljšave?

Sogovornica: Da, skoraj vedno analiziramo prejete komentarje in nato uvedemo izboljšave. Zaradi narave našega področja moramo biti zelo prilagodljivi in se hitro odzivati na spremembe.

Če več udeležencev opozori na isto težavo, vemo, da je potrebna sprememba. Zato se trudimo, da organizacijo dogodkov ves čas nadgrajujemo in prilagajamo potrebam udeležencev.

3.2.8 Pogled v prihodnost in kompetence organizatorja

Intervjuvalka: Kako se je organizacija strokovnih izobraževanj spremenila v zadnjih letih?

Sogovornica: Spremenilo se je predvsem to, kako informirani so danes udeleženci. Ljudje danes že pred dogodkom natančno vedo, kaj lahko pričakujejo, in pridejo z določenimi cilji ter pričakovanji.

V preteklosti so bili dogodki bolj spontani, danes pa udeleženci pričakujejo jasno organizacijo, kakovostno izvedbo in konkretno dodano vrednost.

Intervjuvalka: Katere kompetence oziroma osebnostne lastnosti so po vašem mnenju ključne za uspešnega organizatorja izobraževalnih dogodkov?

Sogovornica: Organizator mora biti predvsem komunikativen, prilagodljiv in dobro organiziran. Pomembna je tudi sposobnost hitrega odzivanja in improvizacije, saj pri organizaciji dogodkov pogosto pride do nepredvidenih situacij.

Pomembni sta tudi odprtost in potrpežljivost pri delu z ljudmi, saj organizator sodeluje z različnimi ekipami, predavatelji in zunanjimi izvajalci. Poleg tega mora organizator stalno spremljati novosti in se tudi sam izobraževati.

Intervjuvalka: Kaj je po vašem mnenju največja razlika med uspešno in neuspešno organizacijo izobraževalnega dogodka?

Sogovornica: Največja razlika je predvsem v stopnji priprave, komunikacije in koordinacije med vsemi sodelujočimi. Pri uspešno organiziranem dogodku vsi natančno vedo, kakšne so njihove naloge in odgovornosti, komunikacija pa poteka jasno in pravočasno.

Pomemben dejavnik uspeha je tudi odnos organizatorjev do udeležencev in celotna uporabniška izkušnja. Pri neuspešni organizaciji pa se največkrat pojavijo težave zaradi slabe komunikacije, nepregledne koordinacije ali nepravočasnega reševanja težav.

Intervjuvalka: Kakšen nasvet bi dali bodočim organizatorjem izobraževalnih dogodkov?

Sogovornica: Organizatorji se morajo ves čas izobraževati in spremljati druge dogodke. Pomembno je mreženje, komunikacija z ljudmi in širjenje obzorij.

Ta poklic zahteva odprtost, komunikativnost in veliko mero potrpežljivosti. Pogosto mora organizator znati improvizirati in se hitro prilagoditi različnim situacijam. Kljub zahtevnosti pa gre za zelo zanimiv in dinamičen poklic.

4 Diskusija in ugotovitve

V poglavju diskusije bomo analizirali ugotovitve raziskave na podlagi izvedenega polstrukturiranega intervjuja in jih primerjali s teoretičnimi izhodišči, predstavljenimi v teoretičnem delu raziskovalne naloge. Namen diskusije je ugotoviti, v kolikšni meri se organizacijski procesi strokovnih izobraževalnih dogodkov v praksi ujemajo s teoretičnimi pristopi s področja projektnega managementa, organizacije izobraževanj, koordinacije deležnikov, komunikacije in zagotavljanja kakovosti izvedbe dogodkov.

Posamezna raziskovalna vprašanja bomo obravnavali ločeno in sistematično. Pri analizi bomo sledili raziskovalnemu toku, ki vključuje opredelitev raziskovalnega področja, pojasnilo pomena raziskovanega vprašanja, način preverjanja podatkov z intervjujem, predstavitev ključnih ugotovitev sogovornice ter primerjavo rezultatov z obstoječo strokovno in znanstveno literaturo. Na podlagi analize bomo oblikovali tudi lastne interpretacije, priporočila za organizatorje strokovnih izobraževanj in predloge za izboljšanje organizacijskih procesov.

Pri interpretaciji rezultatov se bomo sklicevali na literaturo, predstavljeno v drugem poglavju raziskovalne naloge, saj bomo na ta način lahko povezovali teoretična izhodišča z dejanskimi organizacijskimi praksami v konkretnem delovnem okolju. Takšen pristop omogoča bolj poglobljeno razumevanje organizacije strokovnih izobraževalnih dogodkov ter prispeva k večji raziskovalni in strokovni vrednosti naloge.

Pri interpretaciji rezultatov je treba upoštevati tudi določene omejitve raziskave. Raziskava temelji na študiji primera ene organizacije, zato ugotovitev ni mogoče neposredno posplošiti na vse organizatorje strokovnih izobraževanj ali druga podjetniška okolja. Podatki so bili pridobljeni predvsem s pomočjo enega polstrukturiranega intervjuja, kar pomeni, da rezultati temeljijo na subjektivnem pogledu sogovornice ter njenem razumevanju organizacijskih procesov in izvedbe dogodkov. Poleg tega raziskava ne vključuje kvantitativne analize ali širšega vzorca organizacij, zato ne omogoča statistične primerjave rezultatov. Kljub navedenim omejitvam raziskava ponuja poglobljen vpogled v organizacijo strokovnih izobraževalnih dogodkov v konkretnem delovnem okolju ter predstavlja dobro osnovo za nadaljnje raziskovanje in razvoj priporočil na področju organizacije izobraževanj in projektnega managementa.

4.1 Ključni deležniki pri organizaciji strokovnih izobraževanj

V okviru prvega raziskovalnega vprašanja smo proučevali, kateri deležniki sodelujejo pri organizaciji strokovnih izobraževalnih dogodkov ter kako njihove vloge, odgovornosti in medsebojno sodelovanje vplivajo na uspešnost izvedbe. Namen raziskave je bil predvsem ugotoviti pomen učinkovite koordinacije, jasne razdelitve nalog in ustrezne komunikacije med sodelujočimi. Ker organizacija dogodka vključuje več medsebojno povezanih aktivnosti in različnih organizacijskih funkcij, lahko že manjše neusklajenosti vplivajo na kakovost izvedbe ter nemoten potek dogodka.

Raziskovalno vprašanje smo analizirali s pomočjo polstrukturiranega intervjuja, v katerem smo sogovornico spraševali o organizacijski strukturi dogodkov, ključnih vlogah posameznikov in načinu sodelovanja med organizacijsko ekipo, predavatelji, tehnično podporo ter drugimi sodelujočimi. Posebno pozornost smo namenili

ugotavljanju, kdo prevzema osrednjo koordinacijsko funkcijo in kako poteka usklajevanje med posameznimi področji organizacije.

Iz odgovorov sogovornice je razvidno, da organizacija strokovnih izobraževanj temelji na sodelovanju več različnih deležnikov, pri čemer ima osrednjo vlogo organizator oziroma koordinator dogodka. Njegova naloga je povezovanje vseh aktivnosti, komunikacija s predavatelji, spremljanje časovnega načrta ter usklajevanje logističnih in tehničnih elementov izvedbe. Poleg organizatorja pri pripravi in izvedbi sodelujejo tudi predavatelji, tehnična podpora, administrativna služba in zunanji partnerji, ki prevzemajo posamezne naloge v procesu organizacije dogodka.

Ugotovitve kažejo, da je uspešna izvedba dogodka v veliki meri odvisna od pravočasnega sodelovanja vseh vključenih in jasno opredeljenih odgovornosti posameznikov. To potrjujejo tudi teoretična izhodišča projektnega managementa in upravljanja deležnikov, kjer literatura poudarja, da projekti z jasno določenimi vlogami dosegajo večjo učinkovitost in manj operativnih napak (Zwikael & Meredith, 2021). Podobno tudi Project Management Institute (2021) izpostavlja pomen strukturirane razdelitve odgovornosti in učinkovite koordinacije, saj lahko nejasno določene vloge povzročijo podvajanje nalog, komunikacijske težave in organizacijske zastoje.

Tudi Ahmad in Saidalavi (2023) poudarjata, da jasno opredeljene odgovornosti izboljšujejo sodelovanje med deležniki in zmanjšujejo možnost zapletov pri izvedbi projektov. Rezultati intervjuja tako potrjujejo pomen centralne koordinacijske funkcije, ki povezuje organizacijski, vsebinski in tehnični del dogodka. V praksi se je pokazalo, da lahko že manjše neusklajenosti med deležniki povzročijo težave pri izvedbi, zato je sistematičen projektni pristop pri organizaciji strokovnih izobraževanj izjemno pomemben.

Na podlagi ugotovitev lahko zaključimo, da organizacija strokovnih izobraževanj zahteva jasno organizacijsko strukturo, pregledno razdelitev nalog in učinkovito koordinacijo vseh sodelujočih deležnikov. Pri načrtovanju dogodkov je zato pomembno nameniti posebno pozornost določanju odgovornosti, vzpostavitvi jasnih komunikacijskih poti ter rednemu usklajevanju aktivnosti. Koristna bi bila tudi uporaba formalnih orodij projektnega managementa, kot je matrika RACI, saj bi

omogočila boljšo preglednost odgovornosti ter zmanjšala možnost organizacijskih neskladij pri izvedbi strokovnih izobraževalnih dogodkov.

4.2 Proces organizacije dogodka od ideje do izvedbe

Pri drugem raziskovalnem vprašanju nas je zanimalo, kako poteka organizacija strokovnega izobraževalnega dogodka od začetne ideje do njegove končne izvedbe in katere aktivnosti predstavljajo najpomembnejše faze organizacijskega procesa. Namen raziskovanja je bil pridobiti boljši vpogled v načrtovanje, koordinacijo in izvedbo aktivnosti, ki so potrebne za uspešno organizacijo strokovnega izobraževanja. Takšni dogodki namreč zahtevajo dobro časovno usklajenost, natančno pripravo in povezovanje vsebinskih, logističnih ter tehničnih elementov izvedbe.

Za preverjanje raziskovalnega vprašanja smo uporabili polstrukturirani intervju, v katerem smo sogovornico spraševali o nastanku ideje za organizacijo dogodka, izbiri tematike izobraževanja, določanju predavateljev ter pripravi programa in časovnega načrta aktivnosti. Poleg tega nas je zanimalo tudi, kako organizatorji določajo prioritete posameznih nalog in na kakšen način spremljajo potek priprav do same izvedbe dogodka.

Odgovori sogovornice kažejo, da organizacija strokovnega izobraževanja poteka kot večfazni proces, ki zahteva natančno načrtovanje in stalno usklajevanje aktivnosti. Prva faza običajno vključuje oblikovanje ideje oziroma določitev tematike dogodka, pri čemer organizatorji upoštevajo aktualnost vsebine, potrebe ciljne skupine in zanimanje udeležencev za določeno strokovno področje. Temu sledijo izbor predavateljev, priprava programa, določitev termina izvedbe ter organizacija logističnih in tehničnih podrobnosti dogodka.

Iz intervjuja je razvidno, da ima pri organizaciji pomembno vlogo predvsem pravočasno načrtovanje posameznih faz, saj lahko zamude pri eni aktivnosti vplivajo tudi na nadaljnji potek organizacije. Zaradi tega organizatorji veliko pozornosti namenjajo spremljanju časovnice, sprotnemu usklajevanju nalog in pripravi vseh potrebnih informacij pred izvedbo dogodka. Sogovornica je poudarila tudi pomen prilagodljivosti, saj se med pripravami pogosto pojavijo dodatne zahteve ali nepredvidene spremembe, ki zahtevajo hitro odzivanje organizacijske ekipe.

Podobne ugotovitve navaja tudi literatura s področja projektne managementa in organizacije izobraževalnih dogodkov. Project Management Institute (2021) poudarja, da uspešna izvedba projektov temelji na jasno strukturiranem načrtovanju, učinkoviti časovni organizaciji aktivnosti in sprotne spremljanju napredka posameznih faz projekta. Tudi Kerzner (2022) izpostavlja, da lahko kakovostno projektno načrtovanje zmanjša možnost organizacijskih napak in izboljša stabilnost izvedbe projekta. Literatura s področja organizacije izobraževanj prav tako poudarja pomen prilagajanja vsebine potrebam ciljne skupine ter pravočasne priprave organizacijskih in logističnih elementov dogodka.

Na podlagi ugotovitev lahko zaključimo, da organizacija strokovnih izobraževanj zahteva sistematičen in dobro usklajen pristop, pri katerem morajo biti vse aktivnosti medsebojno povezane. V praksi se je pokazalo, da organizatorji največ pozornosti namenijo pravočasnemu načrtovanju, usklajevanju predavateljev in pripravi organizacijskih podrobnosti, saj ravno te aktivnosti predstavljajo osnovo za kakovostno izvedbo dogodka. Pomembna se je pokazala tudi sposobnost prilagajanja spremembam, saj je treba organizacijske procese pogosto sproti prilagajati različnim situacijam in zahtevam sodelujočih.

Rezultati raziskave kažejo, da bi bila pri organizaciji strokovnih izobraževanj smiselna uporaba bolj strukturiranih projektne pristopov, ki vključujejo jasno določene faze organizacije, časovne načrte in sprotne spremljanje izvedbe aktivnosti. Koristna bi bila tudi uporaba digitalnih organizacijskih orodij za spremljanje nalog, koordinacijo aktivnosti in nadzor nad časovnico izvedbe, saj bi to izboljšalo preglednost organizacijskega procesa ter zmanjšalo možnost organizacijskih napak in zamud pri izvedbi dogodkov.

Pri organizaciji strokovnih izobraževalnih dogodkov imajo nekatere aktivnosti bistveno večji vpliv na potek izvedbe kot druge, saj lahko že manjše napake ali zamude povzročijo dodatne organizacijske zaplete. Namen tretjega raziskovalnega vprašanja je bil ugotoviti, katere aktivnosti predstavljajo najbolj občutljive faze organizacijskega procesa ter kako organizatorji obvladujejo tveganja, ki se pojavljajo med pripravo in izvedbo dogodkov. Posebej nas je zanimalo, katere situacije zahtevajo največ nadzora, koordinacije in pravočasnega odzivanja.

V intervjuju je sogovornica izpostavila, da največ pozornosti zahtevajo priprava gradiv, usklajevanje terminov s predavatelji, tehnična organizacija dogodka in zaključna koordinacija vseh sodelujočih pred začetkom izvedbe. Organizacija dogodkov je po njenem mnenju zelo dinamičen proces, pri katerem lahko že manjša zamuda pri eni aktivnosti vpliva tudi na nadaljnji potek priprav. Kot posebej občutljive je izpostavila situacije, povezane s spremembami programa, odpovedmi predavateljev, zamudami pri pripravi vsebin ter tehničnimi težavami pri izvedbi spletnih ali hibridnih dogodkov.

Iz odgovorov sogovornice je bilo mogoče zaznati, da organizatorji veliko pozornosti namenjajo sprotnemu spremljanju pripravljenosti posameznih aktivnosti in preventivnemu načrtovanju morebitnih zapletov. V praksi se pogosto pojavljajo situacije, pri katerih je potrebno hitro sprejemanje odločitev in prilagajanje organizacije trenutnim okoliščinam. Pomembno vlogo ima predvsem dobra usklajenost organizacijske ekipe, saj učinkovito sodelovanje omogoča hitrejšo reševanje težav in zmanjšuje možnost večjih organizacijskih zapletov med izvedbo dogodka.

Podobne ugotovitve poudarja tudi literatura s področja projektnega managementa in upravljanja tveganj. Project Management Institute (2021) navaja, da so pravočasno prepoznavanje kritičnih aktivnosti, načrtovanje preventivnih ukrepov in sprotno spremljanje tveganj med ključnimi elementi uspešnega projektnega vodenja. Tudi Kerzner (2022) opozarja, da organizacijska tveganja pogosto izhajajo iz slabe koordinacije aktivnosti, nejasno določenih odgovornosti in pomanjkljive komunikacije med deležniki. Literatura s področja organizacije dogodkov dodatno izpostavlja pomen tehnične priprave, logistike in pravočasne priprave gradiv, saj ravno te aktivnosti pogosto predstavljajo najbolj občutljive dele organizacijskega procesa.

Rezultati raziskave potrjujejo, da organizacija strokovnih izobraževanj zahteva stalno spremljanje ključnih aktivnosti ter sposobnost hitrega odzivanja na spremembe in nepredvidene situacije. V praksi se je pokazalo, da organizatorji največ pozornosti namenjajo pravočasni pripravi, sprotnemu preverjanju poteka aktivnosti in usklajevanju sodelujočih, saj lahko s tem bistveno zmanjšajo možnost večjih organizacijskih težav. Pomembna se je pokazala tudi prilagodljivost organizacijske

ekipe, predvsem v situacijah, kjer je treba hitro prilagoditi izvedbo dogodka trenutnim okoliščinam.

Na podlagi ugotovitev raziskave lahko priporočamo bolj sistematičen pristop k spremljanju kritičnih aktivnosti in upravljanju organizacijskih tveganj. Smiselna bi bila uporaba podrobnih časovnic, kontrolnih seznamov in rezervnih načrtov za primere tehničnih težav, odpovedi predavateljev ali zamud pri pripravi gradiv. Organizatorji bi morali posebno pozornost nameniti tudi pravočasni komunikaciji med vsemi deležniki ter rednemu preverjanju pripravljenosti posameznih faz organizacije, saj to pomembno prispeva k stabilnejši in kakovostnejši izvedbi strokovnih izobraževalnih dogodkov.

4.4 Komunikacija in koordinacija med deležniki

Uspešna organizacija strokovnih izobraževalnih dogodkov je v veliki meri odvisna od učinkovite komunikacije in dobre koordinacije med vsemi sodelujočimi. Ker pri izvedbi dogodkov sodelujejo organizatorji, predavatelji, tehnična podpora, administrativna služba in zunanji partnerji, je pravočasna izmenjava informacij ključna za nemoten potek organizacije. Namen četrtega raziskovalnega vprašanja je bil ugotoviti, kako komunikacija vpliva na usklajevanje aktivnosti ter kakšno vlogo ima pri zagotavljanju stabilne in kakovostne izvedbe dogodkov.

Pri izvedbi intervjuja nas je zanimalo predvsem, kako poteka komunikacija med organizacijsko ekipo, katere komunikacijske kanale uporabljajo organizatorji in na kakšen način zagotavljajo usklajenost aktivnosti med posameznimi fazami organizacije. Posebno pozornost smo namenili tudi vprašanju, kako poteka komunikacija v primerih sprememb programa, organizacijskih zapletov ali drugih nepredvidenih situacij.

Iz odgovorov sogovornice je razvidno, da komunikacija predstavlja enega najpomembnejših elementov organizacije strokovnih izobraževanj. Organizatorji pri svojem delu uporabljajo različne komunikacijske kanale, kot so elektronska pošta, telefonska komunikacija, videokonference in digitalna komunikacijska orodja, ki omogočajo hitrejše usklajevanje aktivnosti ter učinkovitejšo izmenjavo informacij med deležniki. Sogovornica je poudarila, da je pravočasno obveščanje posebej

pomembno pri usklajevanju terminov, pripravi gradiv, organizaciji tehnične podpore in obveščanju udeležencev o morebitnih spremembah izvedbe dogodka.

V praksi se je pokazalo, da lahko že manjše komunikacijske napake povzročijo organizacijske zaplete, zamude ali neusklajenost aktivnosti med posameznimi sodelujočimi. Zaradi tega organizatorji veliko pozornosti namenjajo sprotnemu usklajevanju nalog in redni izmenjavi informacij med vsemi deležniki. Pomembna se je pokazala tudi sposobnost hitrega odzivanja v nepredvidenih situacijah, saj učinkovita komunikacija omogoča hitrejšo prilagajanje spremembam in zmanjšuje možnost večjih organizacijskih težav.

Podobne ugotovitve poudarja tudi literatura s področja projektnega managementa in organizacijske komunikacije. Project Management Institute (2021) navaja, da učinkovita komunikacija pomembno vpliva na uspešnost projektov, saj omogoča boljšo koordinacijo aktivnosti, zmanjšuje možnost nesporazumov in izboljšuje sodelovanje med deležniki. Tudi Kerzner (2022) poudarja, da pravočasna in strukturirana komunikacija predstavlja enega ključnih elementov uspešnega projektnega vodenja, ker omogoča hitrejšo reševanje težav in učinkovitejšo prilagajanje organizacijskim spremembam. Literatura s področja organizacije dogodkov dodatno izpostavlja, da dobra komunikacija prispeva k večji organizacijski stabilnosti in izboljšuje uporabniško izkušnjo udeležencev.

Na podlagi ugotovitev raziskave lahko zaključimo, da učinkovita komunikacija in dobra koordinacija predstavljata pomemben temelj uspešne organizacije strokovnih izobraževanj. Organizatorji bi morali posebno pozornost nameniti vzpostavitvi jasnih komunikacijskih poti, rednemu usklajevanju aktivnosti in pravočasnemu obveščanju vseh sodelujočih. Smiselna bi bila tudi uporaba enotnih digitalnih komunikacijskih orodij in organizacijskih platform, saj bi ta izboljšala preglednost informacij, zmanjšala možnost komunikacijskih nesporazumov in omogočila učinkovitejšo koordinacijo organizacijskega procesa pri izvedbi strokovnih izobraževalnih dogodkov.

4.5 Pravočasnost izvedbe kot dejavnik kakovosti dogodka

Pri organizaciji strokovnih izobraževalnih dogodkov ima pravočasna izvedba aktivnosti pomemben vpliv na kakovost in stabilnost celotnega organizacijskega procesa. Ker so posamezne naloge med seboj tesno povezane, lahko že manjše zamude povzročijo dodatne časovne pritiske, otežijo koordinacijo sodelujočih in vplivajo na potek izvedbe dogodka. Namen petega raziskovalnega vprašanja je bil ugotoviti, katere aktivnosti zahtevajo največ časovne usklajenosti in kako organizatorji spremljajo izvedbo posameznih faz organizacije.

V intervjuju je sogovornica poudarila, da organizatorji največ pozornosti namenjajo pravočasni pripravi gradiv, usklajevanju terminov s predavatelji, tehnični pripravi dogodka in obveščanju udeležencev. Po njenem mnenju je sprotno spremljanje poteka organizacije eden ključnih elementov uspešne izvedbe, saj omogoča hitrejšo prepoznavanje morebitnih težav in pravočasno ukrepanje. Posebej zahtevne so situacije, v katerih pride do sprememb programa ali zamud pri posameznih organizacijskih aktivnostih, ker se posledice pogosto prenesejo tudi na druge faze organizacije.

Iz odgovorov sogovornice je razvidno, da organizatorji veliko pozornosti namenjajo spremljanju časovnic in sprotnemu usklajevanju aktivnosti med vsemi sodelujočimi. V praksi se je pokazalo, da dobra časovna organizacija pomembno prispeva k boljši preglednosti procesa, zmanjšuje možnost organizacijskih zapletov in omogoča učinkovitejše prilagajanje spremembam. Pomembno vlogo ima tudi sposobnost hitrega odzivanja v situacijah, kjer je treba organizacijo dogodka prilagoditi trenutnim okoliščinam ali nepredvidenim zahtevam.

Podobne ugotovitve poudarja tudi literatura s področja projektnega managementa in operativnega načrtovanja. Project Management Institute (2021) navaja, da pravočasna izvedba aktivnosti predstavlja enega ključnih dejavnikov uspešnega projektnega vodenja, saj omogoča učinkovito koordinacijo procesov, zmanjšuje možnost organizacijskih zastojev in izboljšuje stabilnost izvedbe projekta. Tudi Kerzner (2022) izpostavlja pomen časovnega načrtovanja in spremljanja projektnih aktivnosti, ker lahko zamude pri kritičnih nalogah vplivajo na celoten projektni proces ter povečajo organizacijska tveganja. Literatura s področja organizacije

dogodkov dodatno poudarja, da pravočasna priprava organizacijskih in logističnih aktivnosti pomembno vpliva na kakovost izvedbe ter zadovoljstvo udeležencev.

Rezultati raziskave potrjujejo, da pravočasnost izvedbe pomembno vpliva na kakovost organizacije strokovnih izobraževanj in na stabilnost celotnega organizacijskega procesa. Organizatorji morajo zato posebno pozornost nameniti sprotnemu spremljanju poteka aktivnosti, pravočasnemu usklajevanju sodelujočih in hitremu odzivanju na morebitne spremembe. Smiselna bi bila tudi uporaba podrobnih časovnih načrtov, organizacijskih kontrolnih seznamov in digitalnih orodij za spremljanje izvedbe aktivnosti, saj bi to omogočilo boljši nadzor nad organizacijskim procesom ter zmanjšalo možnost organizacijskih zapletov pri izvedbi strokovnih izobraževalnih dogodkov.

4.6 Organizacijska tveganja in krizne situacije pri izvedbi dogodkov

Pri organizaciji strokovnih izobraževalnih dogodkov se organizatorji pogosto srečujejo z različnimi nepredvidenimi situacijami, ki lahko vplivajo na potek izvedbe in kakovost dogodka. Zaradi velikega števila medsebojno povezanih aktivnosti lahko že manjše organizacijske težave povzročijo dodatne zaplete, časovne pritiske ali spremembe v izvedbi dogodka. Namen šestega raziskovalnega vprašanja je bil ugotoviti, s katerimi organizacijskimi tveganji se organizatorji najpogosteje srečujejo ter kako poteka reševanje kriznih situacij med pripravo in izvedbo strokovnih izobraževanj.

V intervjuju je sogovornica izpostavila, da med najpogostejša organizacijska tveganja sodijo odpovedi ali zamude predavateljev, nepravočasna priprava gradiv, tehnične težave pri spletnih oziroma hibridnih dogodkih in spremembe programa tik pred začetkom izvedbe. Posebej je poudarila, da organizatorji veliko pozornosti namenjajo sprotnemu spremljanju poteka organizacije in pripravi rezervnih rešitev za primere nepredvidenih situacij. Pomembno vlogo ima predvsem hitra komunikacija med vsemi sodelujočimi, saj omogoča učinkovitejše prilagajanje organizacijskih aktivnosti in hitrejše reševanje težav.

Iz odgovorov sogovornice je razvidno, da organizacija strokovnih izobraževanj zahteva visoko stopnjo prilagodljivosti, dobre organizacije in sposobnosti hitrega odzivanja. V praksi se pogosto pojavljajo situacije, pri katerih je treba v zelo kratkem

času sprejeti organizacijske odločitve ter prilagoditi izvedbo dogodka trenutnim okoliščinam. Sogovornica je poudarila tudi pomen izkušenosti organizacijske ekipe, saj ravno izkušnje omogočajo hitrejšo prepoznavanje možnih težav in učinkovitejše ukrepanje v kriznih situacijah.

Podobne ugotovitve poudarja tudi literatura s področja projektnega managementa in upravljanja tveganj. Project Management Institute (2021) navaja, da učinkovito upravljanje tveganj vključuje pravočasno prepoznavanje možnih organizacijskih težav, pripravo preventivnih ukrepov in sposobnost hitrega odzivanja na nepredvidene spremembe. Tudi Kerzner (2022) poudarja, da krizne situacije pogosto nastanejo zaradi neustrezne komunikacije, pomanjkljive priprave ali nepravočasnega ukrepanja, zato je pomembno razvijati sistematične pristope za obvladovanje tveganj. Literatura s področja organizacije dogodkov dodatno izpostavlja pomen kriznega načrtovanja, tehnične pripravljenosti in fleksibilnosti organizacijske ekipe pri izvedbi dogodkov.

Rezultati raziskave potrjujejo, da organizacija strokovnih izobraževanj zahteva stalno spremljanje organizacijskega procesa in dobro pripravljenost na nepredvidene situacije. Organizatorji veliko pozornosti namenjajo preventivnemu načrtovanju, sprotnemu preverjanju pripravljenosti posameznih aktivnosti in hitremu prilagajanju organizacije ob morebitnih spremembah. Pomembno vlogo ima tudi sposobnost hitrega odločanja, saj lahko pravočasno ukrepanje bistveno zmanjša vpliv organizacijskih težav na izvedbo dogodka.

Na podlagi ugotovitev raziskave lahko priporočamo, da organizatorji strokovnih izobraževanj pripravijo podrobnejše načrte za upravljanje organizacijskih tveganj in oblikujejo rezervne scenarije za primere kriznih situacij. Smiselno bi bilo tudi redno preverjanje tehnične pripravljenosti, vzpostavitev rezervnih komunikacijskih poti in določitev jasnih postopkov ukrepanja v primeru organizacijskih sprememb ali tehničnih zapletov. Takšen pristop bi lahko pomembno prispeval k večji organizacijski stabilnosti in kakovostnejši izvedbi strokovnih izobraževalnih dogodkov.

4.7 Zagotavljanje kakovosti izvedbe in zadovoljstva udeležencev

Kakovost izvedbe strokovnih izobraževalnih dogodkov pomembno vpliva na zadovoljstvo udeležencev in na celotno uporabniško izkušnjo dogodka. Poleg strokovne vsebine imajo pri tem pomembno vlogo tudi organizacijska pripravljenost, profesionalna komunikacija in sposobnost organizatorjev, da učinkovito rešujejo morebitne težave med izvedbo dogodka. Namen sedmega raziskovalnega vprašanja je bil ugotoviti, kako organizatorji zagotavljajo kakovost izvedbe in na kakšen način spremljajo zadovoljstvo udeležencev po izvedenem izobraževanju.

V okviru intervjuja smo sogovornico spraševali o načinih zagotavljanja kakovosti izvedbe dogodkov, organizaciji komunikacije z udeleženci in zbiranju povratnih informacij po zaključku izobraževanja. Zanimalo nas je tudi, kateri dejavniki po njenem mnenju najbolj vplivajo na zadovoljstvo udeležencev in kako organizatorji skrbijo za profesionalno izvedbo dogodka.

Iz odgovorov sogovornice je razvidno, da organizatorji veliko pozornosti namenjajo kakovosti vsebine, dobri organizacijski pripravi in profesionalnemu odnosu do udeležencev. Kot posebej pomembne dejavnike zadovoljstva je izpostavila pravočasno obveščanje, jasno organizacijo dogodka, dostopnost informacij in odzivnost organizatorjev pri reševanju vprašanj ali težav udeležencev. Poudarila je tudi, da kakovost izvedbe ni povezana zgolj s strokovno vsebino dogodka, ampak s celotno organizacijsko izkušnjo, ki jo udeleženci pridobijo med izvedbo izobraževanja.

V praksi se je pokazalo, da organizatorji veliko pozornosti namenjajo tudi spremljanju odzivov udeležencev in zbiranju povratnih informacij po izvedenem dogodku. Takšne informacije organizatorjem omogočajo boljši vpogled v zadovoljstvo udeležencev in lažje prepoznavanje področij, kjer so možne dodatne izboljšave organizacije ali izvedbe dogodkov. Pomembna se je pokazala predvsem sposobnost hitrega odzivanja na potrebe udeležencev in sprotne reševanja organizacijskih vprašanj med samo izvedbo dogodka.

Podobne ugotovitve poudarja tudi literatura s področja zagotavljanja kakovosti storitev in organizacije izobraževanj. Kotler in Keller (2016) poudarjata, da kakovost izvedbe pomembno vpliva na zadovoljstvo uporabnikov in dolgoročno uspešnost organizacije. Tudi Kirkpatrickov model evalvacije izpostavlja pomen spremljanja odzivov udeležencev in njihovega zadovoljstva kot pomembnega elementa uspešne izvedbe izobraževanj. Literatura s področja uporabniške izkušnje dodatno poudarja pomen profesionalne komunikacije, organizacijske odzivnosti in celostnega pristopa k izvedbi dogodkov.

Na podlagi ugotovitev raziskave lahko zaključimo, da kakovost izvedbe strokovnih izobraževanj temelji na kombinaciji strokovne vsebine, dobre organizacije in pozitivne uporabniške izkušnje. Organizatorji bi morali tudi v prihodnje veliko pozornosti namenjati komunikaciji z udeleženci, organizacijski pripravljenosti in sistematičnemu spremljanju zadovoljstva udeležencev. Smiselno bi bilo tudi dodatno vlaganje v razvoj komunikacijskih kompetenc organizatorjev, izboljšanje uporabniške podpore ter uporabo digitalnih orodij za učinkovitejšo komunikacijo in zbiranje povratnih informacij po izvedbi dogodkov.

4.8 Evalvacija dogodkov in uvajanje izboljšav

Po izvedbi strokovnih izobraževalnih dogodkov imajo pomembno vlogo tudi evalvacija, analiza uspešnosti izvedbe in uvajanje izboljšav za prihodnje dogodke. Namen osmega raziskovalnega vprašanja je bil ugotoviti, kako organizatorji spremljajo uspešnost izvedbe dogodkov, na kakšen način zbirajo povratne informacije udeležencev in kako pridobljene ugotovitve vključujejo v nadaljnje organizacijske procese.

V intervjuju smo sogovornico spraševali o načinih zbiranja povratnih informacij, izvajanju evalvacij po zaključku dogodka ter o spremljanju odzivov udeležencev in drugih sodelujočih deležnikov. Zanimalo nas je tudi, kako organizatorji prepoznavajo področja, ki jih je treba izboljšati, in kako pridobljene informacije uporabljajo pri organizaciji prihodnjih strokovnih izobraževanj.

Iz odgovorov sogovornice je razvidno, da organizatorji po izvedbi dogodkov redno zbirajo povratne informacije udeležencev ter analizirajo organizacijske in vsebinske vidike izvedbe dogodka. Posebno pozornost namenjajo zadovoljstvu udeležencev,

kakovosti vsebine, organizaciji komunikacije in tehnični izvedbi dogodkov. Sogovornica je poudarila, da predstavljajo povratne informacije pomemben vir informacij za prepoznavanje organizacijskih pomanjkljivosti in načrtovanje izboljšav pri organizaciji prihodnjih izobraževalnih dogodkov.

V praksi se je pokazalo, da organizatorji pridobljene povratne informacije uporabljajo predvsem za prilagajanje organizacijskih pristopov, izboljšanje izvedbe posameznih aktivnosti in odpravljanje organizacijskih težav, ki so se pojavile med dogodkom. Pomembna se je pokazala tudi pripravljenost organizatorjev za uvajanje sprememb, saj ravno sprotno prilagajanje organizacijskih procesov omogoča dolgoročno izboljševanje kakovosti izvedbe strokovnih izobraževanj.

Podobne ugotovitve poudarja tudi literatura s področja evalvacije izobraževanj in organizacijskega učenja. Kirkpatrick in Kirkpatrick (2016) poudarjata, da evalvacija organizacijam omogoča boljše razumevanje uspešnosti izvedenih aktivnosti ter predstavlja pomembno osnovo za uvajanje izboljšav in razvoj organizacijskih procesov. Literatura s področja organizacijskega managementa dodatno izpostavlja, da sistematično zbiranje povratnih informacij prispeva k večji kakovosti storitev, izboljševanju organizacijskih praks in večji prilagodljivosti organizacij glede na potrebe uporabnikov.

Na podlagi ugotovitev raziskave lahko zaključimo, da evalvacija predstavlja pomemben del organizacije strokovnih izobraževanj, saj organizatorjem omogoča prepoznavanje prednosti, slabosti in možnosti za izboljšanje organizacijskih procesov. Organizatorji bi morali tudi v prihodnje sistematično spremljati zadovoljstvo udeležencev in redno analizirati pridobljene povratne informacije. Smiselno bi bilo tudi oblikovanje standardiziranih evalvacijskih vprašalnikov in priprava internih analiz uspešnosti izvedbe dogodkov, saj bi to omogočilo učinkovitejše spremljanje kakovosti organizacijskih procesov ter lažje uvajanje izboljšav pri prihodnjih strokovnih izobraževalnih dogodkih.

5 Predlogi za izboljšave

Na podlagi izvedene raziskave, polstrukturiranega intervjuja ter pregleda strokovne in znanstvene literature smo oblikovali predloge za izboljšave organizacije strokovnih izobraževalnih dogodkov. Predlogi temeljijo na ugotovitvah raziskave in

izpostavljenih organizacijskih izzivih, ki se pojavljajo pri načrtovanju, koordinaciji in izvedbi strokovnih izobraževanj. Posebna pozornost je namenjena področjem, pri katerih se je pokazala možnost dodatnega izboljšanja organizacijskih postopkov, komunikacije med deležniki, časovnega načrtovanja in zagotavljanja kakovosti izvedbe dogodkov.

Rezultati raziskave kažejo, da organizacija strokovnih izobraževanj zahteva dobro usklajenost vseh sodelujočih aktivnosti, saj so posamezne faze organizacijskega procesa med seboj tesno povezane. Pomembno vlogo imajo predvsem pravočasno načrtovanje aktivnosti, učinkovita komunikacija, jasno določene odgovornosti ter sposobnost organizatorjev za hitro prilagajanje spremembam in nepredvidenim situacijam. Raziskava je pokazala, da lahko že manjše pomanjkljivosti pri koordinaciji, komunikaciji ali časovni organizaciji vplivajo na kakovost izvedbe dogodka in zadovoljstvo udeležencev.

Na podlagi ugotovitev bi bilo smiselno vzpostaviti bolj sistematične in standardizirane pristope k organizaciji strokovnih izobraževanj. Organizatorji bi lahko več pozornosti namenili uporabi podrobnih časovnih načrtov, kontrolnih seznamov in jasni razdelitvi odgovornosti med člani organizacijske ekipe. Takšen pristop bi omogočil boljšo preglednost organizacijskega procesa, učinkovitejše spremljanje izvedbe aktivnosti in hitrejšo prepoznavanje morebitnih organizacijskih težav.

Pomembno področje izboljšav predstavlja tudi učinkovitejše povezovanje organizacijskih, logističnih in komunikacijskih aktivnosti. Raziskava je pokazala, da ravno dobra usklajenost med deležniki pomembno vpliva na stabilnost izvedbe dogodka in zmanjšuje možnost organizacijskih zapletov. Smiselna bi bila uporaba skupnih digitalnih orodij in organizacijskih platform za spremljanje aktivnosti, načrtovanje časovnic, koordinacijo organizacijske ekipe in sprotno spremljanje izvedbe posameznih faz dogodka. Uporaba enotnega digitalnega okolja bi omogočila hitrejšo izmenjavo informacij, večjo preglednost nalog in učinkovitejše usklajevanje vseh sodelujočih.

Predlagane izboljšave predstavljajo skupek organizacijskih, komunikacijskih in operativnih priporočil, ki bi lahko prispevala k učinkovitejši pripravi in izvedbi strokovnih izobraževalnih dogodkov. Z uporabo bolj sistematičnih organizacijskih

pristopov, učinkovite komunikacije in sodobnih digitalnih rešitev bi organizatorji lahko izboljšali kakovost izvedbe dogodkov, povečali zadovoljstvo udeležencev in dolgoročno prispevali k razvoju kakovostnejših strokovnih izobraževanj.

5.1 Standardizacija organizacijskih procesov

Rezultati raziskave kažejo, da priprava strokovnih izobraževalnih dogodkov vključuje veliko medsebojno povezanih aktivnosti, pri katerih lahko že manjša odstopanja vplivajo na kakovost izvedbe. Organizacija dogodkov v veliki meri temelji na izkušnjah organizacijske ekipe, sprotne usklajevanju in prilagajanju trenutnim okoliščinam. Takšen način dela sicer omogoča večjo fleksibilnost pri izvedbi dogodkov, vendar hkrati povečuje možnost organizacijskih napak, časovnih pritiskov in oteženega usklajevanja aktivnosti med sodelujočimi.

Na podlagi ugotovitev raziskave bi bilo smiselno uvesti bolj standardizirane organizacijske postopke, ki bi omogočili večjo preglednost dela in učinkovitejše spremljanje posameznih faz priprave dogodkov. Organizacijska ekipa bi lahko pri načrtovanju strokovnih izobraževanj uporabljala vnaprej pripravljene časovnice, kontrolne sezname in standardizirane postopke za izvedbo posameznih aktivnosti. Takšen pristop bi omogočil bolj sistematično spremljanje priprav in zmanjšal možnost, da bi bile posamezne naloge izvedene prepozno ali pomanjkljivo.

Konkretna rešitev bi bila smiselno pripraviti enoten organizacijski načrt, ki bi že v začetni fazi jasno določal ključne aktivnosti, odgovorne osebe in časovne roke posameznih nalog. V načrt bi bilo mogoče vključiti pripravo gradiv, usklajevanje terminov s predavatelji, tehnične priprave, komunikacijo z udeleženci in rezervne scenarije za primere nepredvidenih situacij. Takšna organizacija bi omogočila boljši pregled nad potekom priprav in učinkovitejšo koordinacijo vseh sodelujočih.

Raziskava je pokazala tudi, da velik del aktivnosti temelji na sprotne usklajevanju med organizatorji, predavatelji in tehnično podporo. Zaradi tega bi bilo priporočljivo vzpostaviti bolj jasno razdelitev odgovornosti ter določiti osrednjo koordinacijsko osebo, ki bi spremljala potek vseh aktivnosti in skrbela za pravočasno usklajevanje posameznih faz izvedbe. S tem bi zmanjšali možnost podvajanja nalog, komunikacijskih nesporazumov in organizacijskih zastojev.

Pomembno izboljšavo bi lahko predstavljala tudi priprava standardiziranih organizacijskih dokumentov, kot so kontrolni sezname za pripravo dogodka, predloge za komunikacijo s predavatelji in udeleženci ter organizacijski protokoli za posamezne faze izvedbe. Takšna dokumentacija bi omogočila bolj enoten način dela, hitreje uvajanje novih članov organizacijske ekipe ter učinkovitejši prenos znanja in izkušenj med posameznimi izvedbami dogodkov.

Dolgoročno bi standardizacija organizacijskih procesov prispevala k večji stabilnosti izvedbe dogodkov, boljši koordinaciji aktivnosti in učinkovitejšemu načrtovanju dela. Poleg tega bi omogočila boljšo časovno organizacijo, večjo preglednost organizacijskega procesa in kakovostnejšo izvedbo strokovnih izobraževanj.

5.2 Uporaba digitalnih orodij

Raziskava je pokazala, da organizacija strokovnih izobraževalnih dogodkov vključuje veliko količino komunikacije, usklajevanja aktivnosti in spremljanja rokov izvedbe posameznih nalog. Organizatorji morajo pogosto istočasno koordinirati delo organizacijske ekipe, komunikacijo s predavatelji, pripravo gradiv, tehnično podporo in obveščanje udeležencev. Zaradi velike količine informacij lahko prihaja do nepreglednosti organizacijskega procesa, izgube pomembnih podatkov ali oteženega spremljanja poteka aktivnosti.

Na podlagi ugotovitev raziskave bi bilo smiselno v organizacijski proces vključiti uporabo centraliziranih digitalnih orodij, ki bi omogočila preglednejšo koordinacijo aktivnosti, učinkovitejše spremljanje nalog in hitrejšo komunikacijo med vsemi deležniki. Takšna orodja bi organizatorjem omogočila boljši pregled nad časovnicami, statusom posameznih aktivnosti in pravočasnim izvajanjem organizacijskih postopkov.

Kot konkretno rešitev bi bilo mogoče uporabiti digitalne platforme za projektno koordinacijo, kot so Microsoft Teams, Trello, Asana ali Google Workspace. Organizacijska ekipa bi lahko z uporabo teh platform ustvarila pregledne seznime nalog, določila odgovorne osebe in spremljala napredek organizacijskega procesa v realnem času. Poleg tega bi bilo mogoče na enem mestu hraniti pomembne dokumente, časovnice, seznime udeležencev ter komunikacijo med sodelujočimi, kar bi zmanjšalo možnost izgube informacij in komunikacijskih nesporazumov.

Pomembna izboljšava bi bila tudi vzpostavitev enotnega komunikacijskega kanala za organizacijsko ekipo, predavatelje in tehnično podporo. Uporaba skupnih komunikacijskih kanalov znotraj platforme Microsoft Teams ali podobnih sistemov bi omogočila hitrejšo usklajevanje sprememb, pošiljanje obvestil in učinkovitejše reševanje organizacijskih težav. Takšen pristop bi bistveno izboljšal preglednost komunikacije in zmanjšal možnost neusklajenosti med posameznimi deležniki.

Dodatno izboljšavo bi lahko predstavljala uporaba digitalnih obrazcev in avtomatiziranih postopkov za prijavo udeležencev, pošiljanje obvestil ter zbiranje povratnih informacij po izvedbi dogodka. Organizatorji bi lahko s pomočjo orodij, kot so Microsoft Forms ali Google Forms, poenostavili administrativne postopke, zmanjšali količino ročnega dela in izboljšali preglednost podatkov.

Uporaba digitalnih organizacijskih orodij bi dolgoročno omogočila boljši pretok informacij, učinkovitejšo koordinacijo aktivnosti in večjo preglednost organizacijskega procesa. Poleg tega bi digitalna podpora prispevala k večji operativni stabilnosti izvedbe dogodkov ter zmanjšala možnost organizacijskih napak in časovnih zamud.

5.3 Sistematična evalvacija

Iz raziskave je razvidno, da organizatorji po izvedbi strokovnih izobraževalnih dogodkov redno zbirajo povratne informacije udeležencev in spremljajo njihove odzive glede kakovosti izvedbe. Pridobljene informacije predstavljajo pomembno osnovo za prepoznavanje pomanjkljivosti, izboljševanje izvedbenih postopkov ter prilagajanje prihodnjih dogodkov potrebam in pričakovanjem udeležencev. Kljub temu se je pokazalo, da bi bilo mogoče področje evalvacije še dodatno poenotiti in ga bolj sistematično vključiti v celoten organizacijski proces.

Za učinkovitejše spremljanje kakovosti izvedbe bi bilo smiselno vzpostaviti bolj strukturiran sistem evalvacije, ki bi omogočal dolgoročno analizo uspešnosti posameznih dogodkov in lažje uvajanje organizacijskih izboljšav. Organizatorji bi lahko po zaključku dogodkov uporabljali standardizirane evalvacijske vprašalnike, s katerimi bi sistematično zbirali podatke o kakovosti vsebine, tehnični izvedbi, organizaciji dogodka in splošni uporabniški izkušnji udeležencev.

Kot primer dobre organizacijske prakse bi bilo priporočljivo oblikovati enotno zbirko ugotovitev in izkušenj iz posameznih dogodkov, v kateri bi organizacijska ekipa beležila ključne izzive, uspešne pristope ter predloge za prihodnje izboljšave. Takšen način dela bi omogočil učinkovitejši prenos znanja med posameznimi izvedbami dogodkov in zmanjšal možnost ponavljanja enakih organizacijskih težav.

Koristna izboljšava bi bila tudi redna analiza rezultatov evalvacij in izvedba krajših internih pregledov po zaključku dogodkov. Na takšnih srečanjih bi organizacijska ekipa analizirala potek izvedbe, prepoznala morebitne težave in oblikovala konkretne predloge za izboljšanje prihodnjih organizacijskih postopkov. S tem bi organizatorji pridobili boljši vpogled v učinkovitost izvedbe in lažje spremljali razvoj kakovosti organizacije dogodkov skozi daljše časovno obdobje.

Raziskava je pokazala tudi, da priprava strokovnih izobraževanj postaja vse bolj kompleksna in organizacijsko zahtevna dejavnost, pri kateri imajo pomembno vlogo dobra koordinacija aktivnosti, učinkovita komunikacija, uporaba digitalnih rešitev ter sposobnost hitrega prilagajanja spremembam. Zaradi tega bi bilo priporočljivo, da organizatorji tudi v prihodnje razvijajo bolj strukturirane organizacijske pristope, vlagajo v razvoj organizacijskih kompetenc in sistematično izboljšujejo izvedbene postopke.

Dolgoročna profesionalizacija organizacije strokovnih izobraževanj bi lahko pomembno prispevala k večji stabilnosti izvedbe dogodkov, kakovostnejši uporabniški izkušnji ter boljšemu zadovoljstvu vseh sodelujočih deležnikov in udeležencev izobraževalnih dogodkov.

6 Zaključek

V zaključku raziskave lahko potrdimo, da izvedba strokovnih izobraževalnih dogodkov predstavlja kompleksen in večplasten proces, pri katerem imajo ključno vlogo učinkovito načrtovanje, koordinacija deležnikov, pravočasna izvedba aktivnosti ter sposobnost prilagajanja nepredvidenim situacijam. S pomočjo izvedenega polstrukturiranega intervjuja in analize strokovne literature smo ugotovili, da uspešna izvedba izobraževanj ne temelji zgolj na kakovostni vsebini dogodka, temveč predvsem na učinkovitem povezovanju komunikacijskih, logističnih in izvedbenih aktivnosti.

Raziskava je pokazala, da imajo pri izvedbi strokovnih izobraževanj pomembno vlogo jasno določene odgovornosti, učinkovita koordinacija ekipe in pravočasna komunikacija med vsemi sodelujočimi deležniki. Posebej pomembni so se pokazali sposobnost organizatorjev za sprotno prilagajanje poteka aktivnosti, hitro reševanje nepredvidenih situacij in učinkovito usklajevanje vseh nalog. Ugotovitve raziskave potrjujejo, da lahko že manjše pomanjkljivosti vplivajo na kakovost izvedbe dogodka, zadovoljstvo udeležencev in stabilnost celotnega poteka izvedbe.

Kljub pridobljenim ugotovitvam ima raziskava tudi določene omejitve. Raziskava je temeljila na enem polstrukturiranem intervjuju, zato ugotovitev ni mogoče posploševati na vse organizatorje strokovnih izobraževalnih dogodkov. Rezultati predstavljajo predvsem vpogled v konkretno prakso in izkušnje sogovornice. Dodatno omejitev predstavljata tudi omejen obseg raziskave in osredotočenost na specifično področje izvedbe strokovnih izobraževanj.

Raziskava potrjuje, da kakovostna organizacija strokovnih izobraževalnih dogodkov zahteva kombinacijo organizacijskega znanja, učinkovite komunikacije, prilagodljivosti in sistematičnega načrtovanja. Prav sposobnost usklajevanja vseh teh dejavnikov predstavlja ključen element uspešne izvedbe dogodkov in dolgoročnega razvoja kakovosti strokovnih izobraževanj.

Zahvala

Poglavje je nastalo v okviru projekta »Celovita pot izobraževanja: Od ideje do mreženja«. Operacijo sofinancirata Republika Slovenija, Ministrstvo za izobraževanje, znanost in mladino ter Evropska unija iz Evropskega socialnega sklada plus (ESS+) v okviru javnega razpisa Problemsko učenje študentov v delovno okolje 2024–2027 (PUŠ 2024–2027).

Literatura

- Alqudah, I., Carbone, T., & Luthans, F. (2022). Strategic alignment of training and development practices. *Human Resource Development International*, 25(4), 467–485.
<https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1930886>
- Bell, B. S., Tannenbaum, S. I., Ford, J. K., Noe, R. A., & Kraiger, K. (2021). 100 years of training and development research: What we know and where we should go. *Journal of Applied Psychology*, 106(3), 305–323. <https://doi.org/10.1037/apl0000771>
- Bohloul, M., Mittas, N., Kakarontzas, G., & Angelis, L. (2022). Competency-based training and workforce development: A systematic review. *Education Sciences*, 12(6), 385.
<https://doi.org/10.3390/educsci12060385>
- Bregar, L., & Pušnik, K. (2018). Povezovanje univerze z gospodarstvom kot dejavnik inovativnosti. *Revija za univerzalno odličnost*, 7(3), 231–245.

- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, 43(6), 1661–1692. <https://doi.org/10.1177/0149206316680030>
- Cai, Y., & Ahmad, I. (2023). From an entrepreneurial university to a sustainable entrepreneurial university. *Higher Education Policy*, 36, 20–52. <https://doi.org/10.1057/s41307-021-00243-z>
- Cheng, E. W. L., Sanders, K., & Hampson, I. (2022). An integrative review of transfer of training research: Implications for practice. *Human Resource Development Review*, 21(2), 151–180. <https://doi.org/10.1177/15344843211054555>
- Christensen, T., & Lægheid, P. (2020). Balancing governance capacity and legitimacy: Crisis management. *Public Administration Review*, 80(5), 774–779.
- Czerkawski, B., & Lyman, E. (2020). An instructional design framework for fostering student engagement. *Educational Technology Research and Development*, 68(4), 1783–1802. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-z>
- Dhawan, S. (2020). Online learning: A panacea in the time of COVID-19 crisis. *Journal of Educational Technology Systems*, 49(1), 5–22. <https://doi.org/10.1177/0047239520934018>
- Dimovski, V., Penger, S., & Peterlin, J. (2020). *Temelji managementa*. Ekonomska fakulteta.
- Evropska komisija. (2020). *European skills agenda for sustainable competitiveness, social fairness and resilience*.
- Garavan, T. N., McCarthy, A., & Morley, M. J. (2021). Global human resource development: An integrative review and research agenda. *Human Resource Development Review*, 20(3), 299–334. <https://doi.org/10.1177/15344843211026846>
- Gegenfurtner, A. (2020). Motivation and transfer of training: A meta-analysis. *Educational Research Review*, 29, 100305. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2019.100305>
- Hillson, D. (2017). *The risk management handbook* (2nd ed.). Kogan Page.
- Hughes, A. M., Zajac, S., Woods, A. L., & Salas, E. (2020). The role of evaluation in training effectiveness. *Human Resource Management Review*, 30(2), 100728. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100728>
- Kerzner, H. (2022). *Project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling* (13th ed.). Wiley.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs: The four levels* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Kim, D., Park, Y., & Cozart, J. (2020). Affective and motivational factors influencing learning in online environments. *Educational Technology Research and Development*, 68(5), 2715–2738. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09792-y>
- Kovač, V., & Šteh, B. (2021). Kompetence diplomantov in pričakovanja delodajalcev. *Andragoška spoznanja*, 27(2), 45–62.
- Martin, F., Sun, T., & Westine, C. D. (2020). A systematic review of research on online teaching and learning. *Computers & Education*, 159, 104009. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2020.104009>
- Mok, K. Y., Shen, G. Q., & Yang, J. (2015). Stakeholder management studies in mega construction projects. *International Journal of Project Management*, 33(2), 446–457. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.08.007>
- Müller, R., & Lecoivre, L. (2014). Operationalizing governance categories of projects. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1346–1357. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.03.005>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill.
- Project Management Institute. (2021). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.).
- Saks, A. M., & Burke-Smalley, L. A. (2014). Is transfer of training related to firm performance? *International Journal of Training and Development*, 18(2), 104–115. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12031>
- Salas, E., Reyes, D. L., & McDaniel, S. H. (2018). The science of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 593–600. <https://doi.org/10.1037/amp0000336>

- Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson.
- Soda, G., Tortoriello, M., & Iorio, A. (2018). Network structure and innovation. *Organization Science*, 29(2), 353–371.
- Zheng, X., Le, Y., Chan, A., Hu, Y., & Niu, Y. (2023). Time pressure and project performance. *International Journal of Project Management*, 41(1), 102–115.
- Zorman, A. (2019). Povezovanje visokošolskih institucij in gospodarstva v Sloveniji. *Teorija in praksa*, 56(4), 1012–1028
- Zwikaël, O., & Meredith, J. (2021). Evaluating the success of a project. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(6), 1745–1757. <https://doi.org/10.1109/TEM.2019.2925057>
- Zwikaël, O., & Smyrk, J. (2015). *Project management for the creation of organisational value*. Springer.

O avtorjih

Lana Razdevšek je študentka Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer se izobražuje na področju kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Njeno področje zanimanja vključuje organizacijo strokovnih izobraževalnih dogodkov, management izobraževalnih procesov, komunikacijo ter povezovanje akademskega okolja z gospodarstvom. V času študija je sodelovala pri projektih, povezanih z organizacijo in izvedbo izobraževanj, kjer je pridobila praktične izkušnje na področju koordinacije dogodkov, promocije in sodelovanja z različnimi deležniki. Posebej jo zanimajo sodobni pristopi k organizaciji izobraževanj, uporabniška izkušnja udeležencev ter vpliv digitalnih tehnologij na razvoj izobraževalnih storitev. Svoje raziskovalno delo usmerja predvsem v proučevanje organizacijskih procesov in izboljševanje učinkovitosti izobraževalnih dogodkov. *Lana Razdevšek is a student at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, specializing in human resource and educational systems. Her main interests include the organization of professional educational events, management of educational processes, communication, and cooperation between academia and the business sector. During her studies, she has participated in projects related to the organization and implementation of educational activities, where she gained practical experience in event coordination, promotion, and stakeholder collaboration. She is particularly interested in modern approaches to educational event management, participant experience, and the impact of digital technologies on the development of educational services. Her research work focuses on analyzing organizational processes and improving the efficiency of educational events.*

Edin Harambašić je študent Fakultete za organizacijske vede Univerze v Mariboru, kjer se izobražuje na področju kadrovskih in izobraževalnih sistemov. Njegovo področje zanimanja zajema organizacijo in management izobraževalnih dogodkov, procesni pristop k izvajanju izobraževalnih storitev ter povezovanje akademskega znanja z izzivi poslovnega okolja. V času študija je sodeloval pri različnih projektih, povezanih z organizacijo, koordinacijo in izboljševanjem poslovnih procesov, pri čemer posebno pozornost namenja učinkovitemu načrtovanju, komunikaciji med deležniki in uvajanju izboljšav v organizacijsko prakso. Njegov raziskovalni pristop temelji na povezovanju teoretičnih izhodišč s konkretnimi primeri iz prakse. *Edin Harambašić is a student at the Faculty of Organizational Sciences, University of Maribor, specializing in human resource and educational systems. His main areas of interest include the organization and management of educational events, the process-oriented approach to educational services, and the integration of academic knowledge with challenges from the business environment. During his studies, he has participated in various projects related to the organization, coordination, and improvement of organizational processes, with a particular focus on effective planning, stakeholder communication, and continuous improvement of organizational practices. His research approach is based on combining theoretical concepts with practical case studies.*

Dr. **Miha Marič** je raziskovalec s področja vodenja, managementa in organizacijskih ved. Doktoriral je na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani. Trenutno je zaposlen kot izredni profesor na Univerzi v Mariboru, Fakulteti za organizacijske vede. Njegovi raziskovalni interesi so moč, vodenje, organizacijsko vodenje, kadrovski management, organizacija in management. Je avtor številnih izvirnih znanstvenih člankov, strokovnih člankov, prispevkov na znanstvenih konferencah, znanstvenih

monografij ter urednik in recenzent. Sodeluje tudi pri raziskovalnih projektih in svetovalnem delu. *Miha Mariž, Ph.D., is a researcher in the field of leadership, management and organizational sciences. He holds a Ph.D. from the Faculty of Economics, University of Ljubljana. He is currently employed as an associate professor at the University of Maribor's Faculty of Organizational Sciences. His research interests are power, leadership, organizational behavior, human resource management, organization and management. He is the author of numerous original scientific articles, professional articles, papers at scientific conferences, scientific monographs, and was an editor and reviewer. He also participates in research projects and consulting work.*