Uloga i važnost menadžmenta s naglaskom na backstage menadžment

Grbić, Mateja

Undergraduate thesis / Završni rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Academy of Arts and Culture in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Akademija za umjetnost i kulturu u Osijeku**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:251:546742

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-29**

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU U OSIJEKU

THE ACADEMY OF ARTS AND CULTURE IN OSIJEK

Repository / Repozitorij:

Repository of the Academy of Arts and Culture in Osijek

zir.nsk.hr

SVEUČILIŠTE JOSIPA JURJA STROSSMAYERA U OSIJEKU

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

AKADEMIJA ZA UMJETNOST I KULTURU
SVEUČILIŠTE J. J. STROSSMAYERA U OSIJEKU
Odsjek za kulturu,medije i menadžment
Sveučilišni preddiplomski studij Kulturalni menadžment
Akad. godina 2020./2021.

Mateja Grbić

Uloga i važnost menadžmenta s naglaskom na backstage menadžment

ZAVRŠNI RAD

Mentor:
Doc.dr.sc. Marta Borić Cvenić
Komentor:
Doc.dr.sc. Hrvoje Mesić

Osijek, kolovoz 2021.

Sažetak

U ovom radu pojašnjavaju se i uspoređuju uloga i proces backstage menadžementa kroz menadžment i menadžment u kulturi, te se pojašnjava kako menadžment utječe na razvoj događaja. Također, spominje se tema organizacije događaja, a naglasak je na ulozi i važnosti backstage menadžmenta u organizaciji događaja. Pomoću definicija i temeljnih funkcija menadžmenta u kulturi , u ovom radu obradit će se i prikazati backstage menadžment kroz temeljne funkcije menadžmenta, a to su planiranje, organiziranje, vođenje, kontrola i upravljanje ljudskim resursima. Ovim radom dobiva se drugačiji pogled na organizaciju kulturnih događaja. Obradom i objašnjenjem procesa koji se odvijaju u backstage menadžmentu, organizatorima se omogućuju potrebne metode koje se mogu upotrijebiti pri organizaciji određenih događaja. Backstage menadžment primjenjuje se u kazališnoj, filmskoj i glazbenoj industriji. Primjer studije slučaja prikazuje nešto više o procesima i realizaciji glazbenog događaja.

Ključne riječi: Backstage menadžment, menadžment, menadžment u kulturi, organizacija dogđaja

Summary

This paper explains and compares roles and process of backstage management through management and management in culture, and explains how management affects development of events. Also, event organisation is discussed with emphasis on the role and importance of backstage management in event planning. With the help of definitions and basic principles of management in culture, this paper will present backstage management through fundamental principles of management, which are planning, organizing, leading, controlling and managing human resources. This paper gives another perspective on organization of cultural events. By presenting and explaining procedures that take role in backstage management, to those who organize are given necessary methods which can be used when organizing particular events. Backstage management can be applied in theaters, movie or music industry. In this paper, the case study explains somewhat closer about the process and realisation of a music event.

Keywords: backstage management, event organization, management, management in culture

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

kojom ja_____ potvrđujem da je moj _____rad
diplomski/završni

pod naslovom _____

_____

te mentorstvom _____

rezultat isključivo mojega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima i oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio diplomskog rada nije napisan na nedopušten način, odnosno da nije prepisan iz necitiranog rada, pa tako ne krši ničija autorska prava. Također izjavljujem da nijedan dio ovoga završnog/diplomskog rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanove.

U Osijeku, _____

Potpis

_____

SADRŽAJ

1 UVOD 1

2 MENADŽMENT 2

3 MENADŽMENT U KULTURI 4

3.1 Temeljne funkcije menadžmenta u kulturi 5

3.1.1 Planiranje 6

3.1.2 Organiziranje 8

3.1.3 Kontrola 9

3.1.4 Vođenje 10

3.1.5 Upravljanje ljudskim resursima 11

4 BACKSTAGE MANADŽMENT 13

4.1 Proces backstage menadžmenta 15

4.1.1 Planiranje 15

4.1.2 Organiziranje 17

4.1.3 Kontrola 18

4.1.4 Vođenje 19

4.1.5 Upravljanje ljudskim resursima 20

5 PRIMJER STUDIJE SLUČAJA– osobno iskustvo autorice 25

6 ZAKLJUČAK 27

7 LITERATURA 28

8 PRILOZI 30

1 UVOD

Ovim radom definiraju se pojmovi koji su vezani za backstage menadžment. Kako bi se pobliže upoznali s temom, u radu je objašnjen pojam menadžmenta. Uz menadžment, isprepliću se i pojmovi upravljanja i rukovođenja, no ukratko mogao bi se objasniti kao proces održavanja okruženja u kojemu pojedinci svojim djelovanjem ostvaruju zajedničke ciljeve. Posao menadžera je izvršavanje određenih funkcija, a neke od njih su planiranje, organiziranje rada, izbor i usmjeravanje osoblja, budžetiranje, koordiniranje, kontrola te izvještavanje. Kroz svoj rad, menadžer se mora pridržavati organizacijskih načela. Upravljanjem raznim znanjima i vještinama kroz rad u organizaciji i izvan nje te motiviranjem zaposlenika stvara se pozitivna atmosfera u organizaciji i jednostavnije se postižu zadani ciljevi, a rezultati budu efikasniji. Može se reći kako je proces definiranja menadžmenta drugačiji za svaku disciplinu.

Bliži pojmu backstage menadžmenta je menadžment u kulturi. Menadžment u kulturi može se prikazati kao znanost koja djeluje u području kulture. Pojedinac pomoću svojih sposobnosti i teorijskih znanja provodi funkcije menadžmenta u svrhu ostvarenja određenog cilja u području kulture. Kultura kao jedno od područja ljudske aktivnosti također zahtjeva organizaciju te se radi postizanja određenih ciljeva, kao i menadžment, služi temeljnim funkcijama, a to su planiranje, organiziranje, vođenje, kontroliranje i upravljanje ljudskim resursima.

Backstage menažment djeluje u području menadžmenta u kulturi i koristi se pri organizaciji glazbenih događaja, koncerata, festivala te određenih manifestacija. Završni rad na ovu temu odabran je s ciljem kako bi se pobliže upoznali s procesom organiziranja glazbenih događaja i s glavnim vještinama koje su potrebne za ostvarivanje zadanih organizacijskih ciljeva te kako bi se upoznali s pojmom backstage menadžmenta kroz temeljne funkcije menadžmenta. Glazbeni događaji usmjereni su na ljude te se smatraju sastavnim dijelom razvoja turizma i marketinških planova. Planiranim događajima smatraju se svi oni s ograničenim vremenskim trajanjem, većinom su predodređeni i promovirani unaprijed. Svaki događaj proizlazi iz mješavine menadžmenta, programa, sadržaja i ljudi. Također, istaknuti su nedostatci i prednosti dobre organizacije te funkcije i osobine potrebne za izvršavanje dobre organizacije. Na kraju, prikazan je primjer studije slučaja iz osobnog iskustva autorice.

U ovome radu korištene su metode dedukcije, analize i sinteze, konkretizacije, kompilacije i metoda deskripcije.

2 MENADŽMENT

Cerović (2010:3) navodi da je hrvatska riječ menadžment kroatizirana od engleske riječi management, koja se može objasniti kao vođenje, rukovođenje, upravljanje, poslovanje te kao vještina upravljanja (rukovođenja). Autori Cetinski, Šugar i Perić (2012:29) smatraju kako iz osnovnog prijevoda riječi management proizlazi višesmislenost, ispripliću se pojmovi upravljanja, menadžmenta i rukovođenja te ih zasebno pojašnjavaju. Navode kako se upravljanje bazira na neotuđivo pravo vlasnika nad kapitalom i da je vlasnik nositelj funkcije uprvljanja nad kapitalom, odnosno imovinom. Rukovođenje je navedeno kao proces koji proizlazi iz znanja i vještina, a definirano je kao poslovna funkcija postavljena između upravljanja i izvršenja. Od mnogobrojnih definicija menadžmenta, Weihrich i Koontz (1998:4) definiraju menadžment kao proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojemu pojedinci, radeći zajedno, ostvaruju odabrane ciljeve, u okviru kojeg menadžeri izvršavaju funkcije, planiranja, organiziranja, vođenja, kontroliranja i kadrovskog popunjavanja te se funkcije primjenjuju u bilo kojoj vrsti organizacije i na svim organizacijskim razinama koji za cilj imaju stvaranje viška što upućuje na efikasnost i učinkovitost. Buble (2006:3) definira menadžment kao proces rada s drugima i pomoću drugih kako bi ostvarili organizacijske ciljeve uz uporabu efektivnih i efikasnih ograničenih resursa u promjenjivoj okolini. Žugaj (2004:93) navodi kako iz takve definicije menadžmenta proizlaze i brojni zadatci koji se odnose na planiranje, organiziranje rada, izbor i usmjeravanje osoblja, koordiniranje, izvještavanje i budžetiranje. Ti se zadatci ostvaruju radeći uz pomoć drugih ljudi koji imaju zajednički cilj i svrhu u organizaciji događaja. Organizator, odnosno menadžer, kroz svoj rad treba se pridržavati određenih organizacijskih načela, osobito kod razvoja, održavanja i organizacijske izgradnje. Pridržavanjem općih organizacijskih načela lakše se postižu cilj i određene prednosti. Navodi kako se mora naći način za motiviranje kolega i djelatnika u procesu rada, a svrha toga je porast ukupne efektivnosti i efikasnosti te sama društvena odgovornost. Kako bi menadžeri sve to uspješno obavili, važno je da imaju određena znanja i vještine te osobni, stručni i položajni autoritet. Može se reći da menadžment podrazumijeva strateški proces u kojem se obavljaju brojni zadatci neophodni za rad organizacije. Sve organizacije imaju svoj cilj i svrhu. Obavljanjem određenih procesa i zadataka, pridržavanjem organizacijskih načela i zakonskih odredbi te uz konstantan nadzor i kontrolu, menadžeru se omogućava lakša, bolja i konstantna provjera slijeda događaja u promjenjivoj okolini. Cerović (2010:6) smatra menadžment višeznačajnim te navodi kako niti jedna definicija menadžmenta nije konačna. Spominje kako

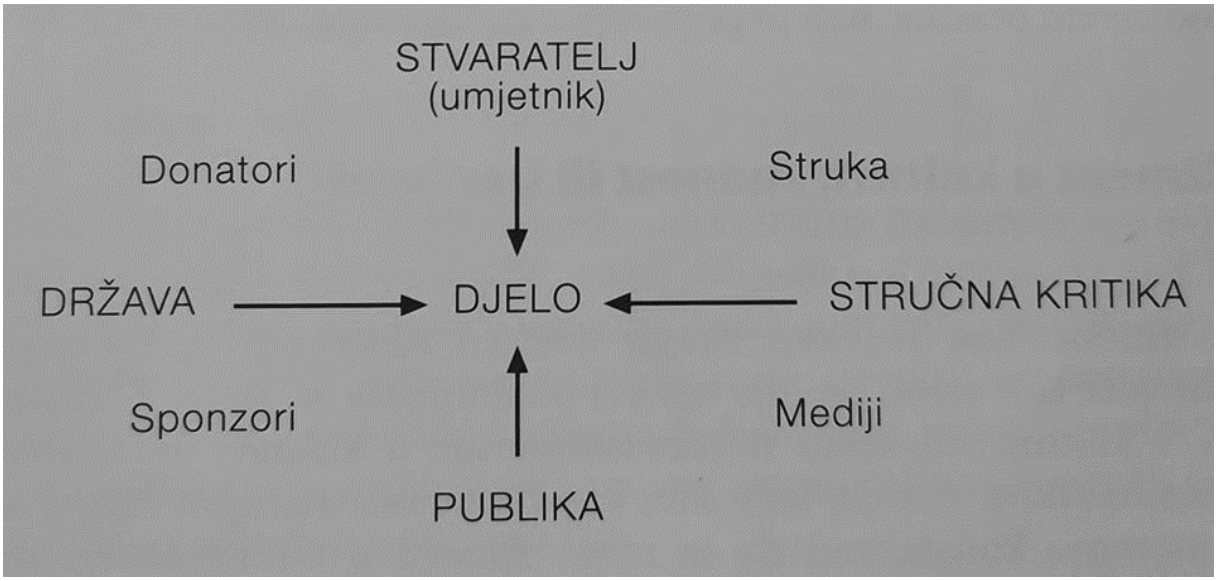
je proces određenja menadžmenta dinamičan, odnosi se na procese i složene djelatnosti, na subjekte u djelatnosti te na ukupno znanje i praksu u određenoj disciplini.

3 MENADŽMENT U KULTURI

Menadžment u kulturi oblikuje i uređuje kulturu kroz kulturne sadržaje i pojedince koji kroz svoja umjetnička djela doprinose razvoju kulture. Slika 1. prikazuje što sve utječe na subjekte u području menadžmenta u kulturi. Dragićević Šešić i Stojković (2013:13) menadžment u kulturi definiraju kao dio kulturologije, ali i suvremenog menadžmenta, a polaze od toga da se kultura može oblikovati, uređivati, upravljati te da se unutar nje mogu organizirati uvjeti kulturnog i umjetničkog stvaralaštva. Navode kako kulturni menadžment podrazumijeva napor čovjeka da svojim djelovanjem dovede u određene odnose ljudske potrebe, rad i stvaralaštvo radi što dinamičnijeg kulturnog života. Antolović (2009:25) smatra menadžment u kulturi znanošću koja ima svoje teorije, načela, tehnike i metode. To je umijeće vezano za sposobnost pojedinca i njegovih teorijskih znanja da u praksi provede funkcije menadžmenta ostvarujući određeni cilj u području kulture. Za lakše definiranje menadžmenta u kulturi, Antolović utvrđuje menadžment kroz dvije dimenzije. U prvoj dimenziji su subjekti koji djeluju u području menadžmenta u kulturi. Navodi kako je najvažniji subjekt stvaratelj, odnosno umjetnik ili djelatnik u kulturi (glumac, kipar, slikar itd.), koji ima proizvodnu funkciju koja pridonosi kulturnom razvitku kroz svoja djela. Navodi kako je karakteristika kulturne produkcije da proizvodi i da bude prezentirana publici. Antolović (2009:26) također navodi kako ovaj proces prati i potiče država, a uz nju i donatori i sponzori koji se javljaju u ulozi sufinancijera i publike. Smatra kako druga dimenzija obuhvaća znanja s kojima bi trebao raspolagati menadžer, a to su:

- Planiranje,
- Prikupljanje sredstava,
- Razvoj,
- Marketing,
- Produkcija,
- Organizacija,
- Upravljanje ljudskim potencijalima,
- Upravljanje financijama,

- Informacijske tehnologije i
- Administracija



Slika 1. Područje menadžmenta u kulturi

Izvor: Antolović (2009:26)

Slika 1. prikazuje što sve utječe na autorsko djelo te kako su te značajke međusobno povezane. Umjetnik svoje djelo prikazuje publici, pomoću sufinancija od strane donora i sponzora, dok država prati i potiče taj proces. Djelo se predočava pomoću medija uz prisutnost stručne kritike.

3.1 Temeljne funkcije menadžmenta u kulturi

Antolović (2009:31) navodi kako kultura, kao i svako drugo područje ljudske aktivnosti, zahtjeva organizaciju i upravljanje, a menadžment je usmjeren na postizanje unaprijed određenih ciljeva te pronalazi svoje mjesto u kulturi.

Temeljne funkcije menadžmenta u kulturi su planiranje, organiziranje, upravljanje ljudskim potencijalima, vođenje i kontroliranje.

3.1.1 Planiranje

Prema Antoloviću (2009:31), planiranje u području kulture može se istaknuti u sedam koraka, a njihova povezanost prikazana je na slici 2.

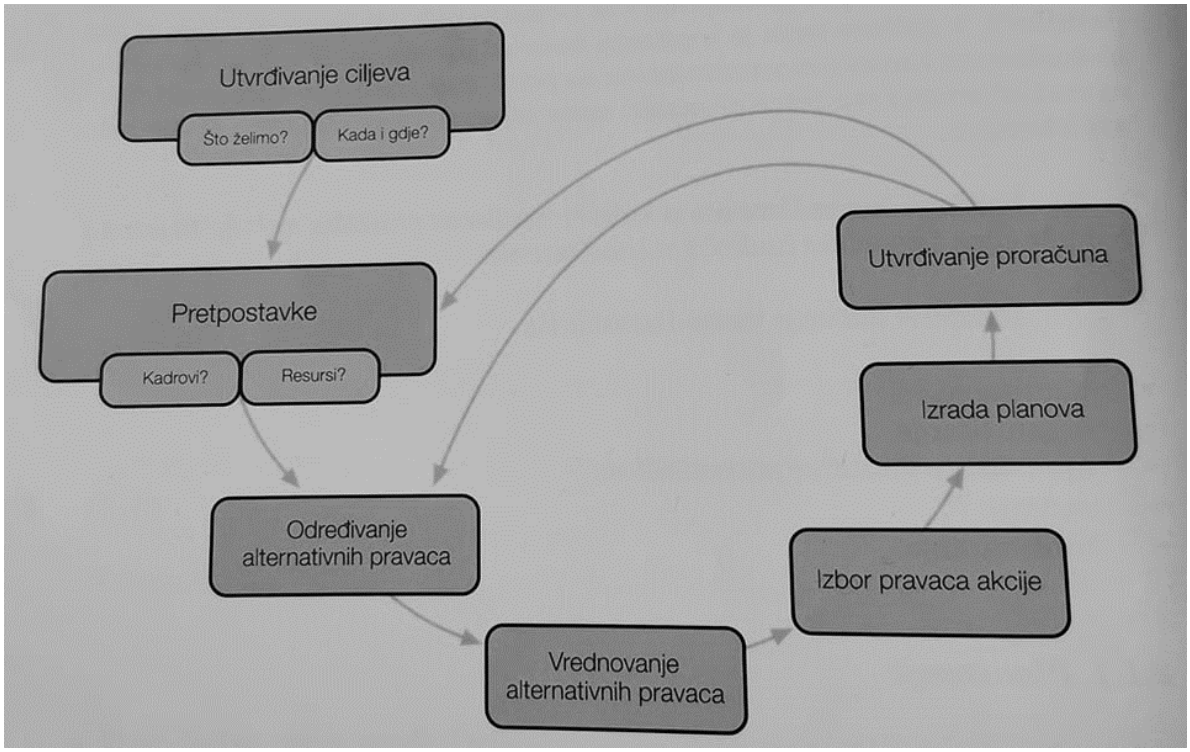
Sedam glavnih koraka u planiranju su :

1. Utvrđivanje ciljeva,
2. Pretpostavke planiranja,
3. Određivanje alternativnih pravaca akcije,
4. Vrednovanje alternativnih pravaca akcije,
5. Izbor pravaca akcije,
6. Utvrđivanje izvedbenih planova i
7. Utvrđivanje proračuna za izvedbu planiranog.

Srića (1994:54) tvrdi kako se u realizaciji poslova, koji se obavljaju u obliku projekta, polazi od sljedećeg:

1. Radni zadatak definiran kao projekt, autonoman je u odnosu na ostatak poslova organizacije,
2. Poslovi u timu se raspodjeljuju prema znanju i sposobnosti pojedinca,
3. U timu treba okupiti najbolju kombinaciju talenata i znanja iz ostalih dijelova organizacije,
4. Odrediti terminski plan i dogovoriti standarde troškova, kvalitete i konačnog rezultata tima,
5. Osigurati resurse za rad tima i
6. Pri izvršenju projekta treba postupati tako da se otklanjaju „uska grla", prati vremenska dimenzija i kvaliteta obavljanja posla.

Antolović (2009:32) navodi da je važno biti upućen u postojeću kulturnu ponudu, želje publike, konkurenciju te vlastite mogućnosti i sposobnosti, a prije svakog planiranja potrebna je realna procjena mogućnosti i ciljeva.



Slika 2. Koraci u planiranju

Izvor: Antolović (2009:32)

Slika 2. prikazuje nam sedam koraka u planiranju i njihovu međusobnu povezanost. Planiranje započinje utvrđivanjem ciljeva i pitanjima što se želi ostvariti, kada i gdje. Sljedeća stavka je pretpostaviti potrebne kadrove i resurse za ostvarivanje cilja, što dovodi do određivanja i vrednovanja alternativnih pravaca. Nakon vrednovanja alternativnih pravaca odabiru se pravci akcije te počinje izrada konačnih planova i utvrđivanje proračuna.

Autori Cetinski, Šugar i Perić (2012: 35) navode kako se planiranje definira kao racionalna vizija budućnosti, koja uključuje izbor ciljeva i aktivnosti za ostvarivanje. Planiranjem, postavljanjem ciljeva i određivanjem budućih zadataka vodi na mjesto u budućnosti gdje se želi stići te menadžer odabire buduće smjerove akcije između mogućih alternativa.

3.1.2 Organiziranje

Autori Cetinski, Šugar i Perić (2012:39) smatraju organiziranje kao uspostavljanje strukture uloga članova organizacije tako da svi zadatci budu usmjereni ispunjenju ciljeva te da se ti zadatci dodijele onima koji će ih najbolje obaviti. Vrlo bitna stavka u organiziranju jest organizacijska struktura, koja je prema Ceroviću (2010:369) najvažniji dio svake organizacije i svakog poduzeća. Ona podrazumijeva sustav odnosa među ljudima radi izvršenja određenih zadataka. Antolović (2009: 36) navodi kako se organiziranje u kulturi pojavljuje u dvije situacije, a to su organiziranje unutar institucije koja obavlja neku kulturnu djelatnosti i samostalno organiziranje kulturnih programa i događaja. Oba organiziranja u kulturi provode se po istim načelima, a to su :

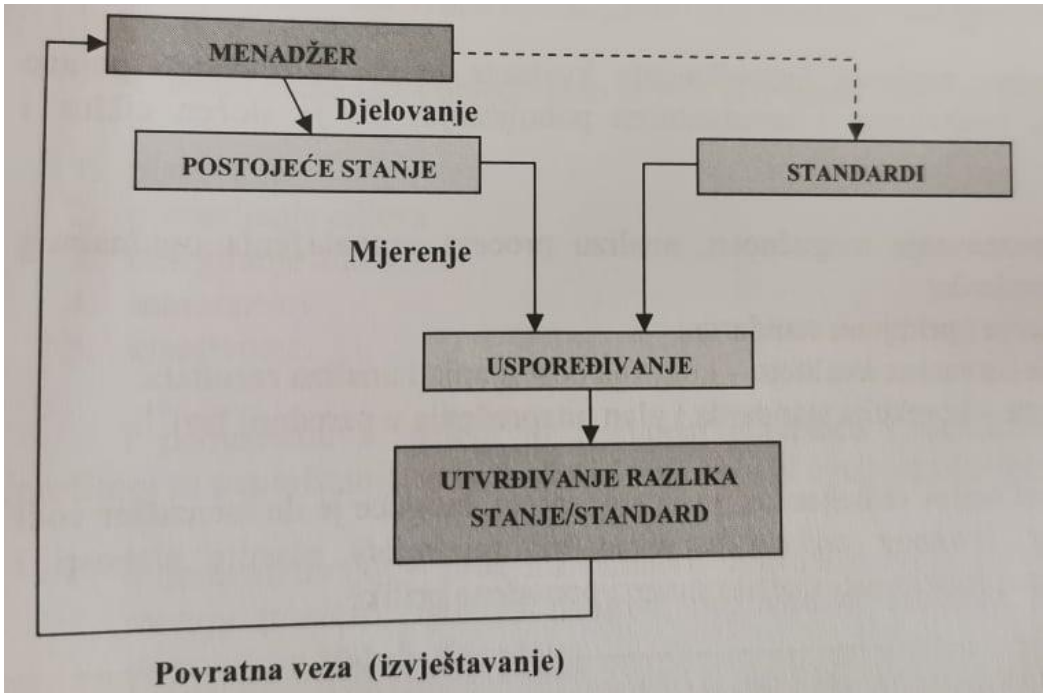
1. Načelo jedinstva ciljeva,
2. Načelo organizacijske učinkovitosti,
3. Načelo raspona upravljanja,
4. Načelo jasnih ovlasti,
5. Načelo delegiranja prema očekivanim rezultatima,
6. Načelo apsolutne odgovornosti,
7. Načelo razmjernosti ovlasti i odgovornosti,
8. Načelo jedinstva vodstva,
9. Načelo razine ovlasti,
10. Načelo utvrđivanja funkcija,
11. Načelo ravnoteže,
12. Načelo fleksibilnosti i
13. Načelo olakšavanja vodstva.

Navedena načela primjenjiva su i u institucionalnoj i izvaninstitucijalnoj organizaciji te služe kako bi se izbjegli problemi i propusti nastali lošom organizacijom.

3.1.3 Kontrola

Weihrich i Koontz (1994:21) navode kako je kontroliranje potrebno za ispravljanje i mjerenje djelovanja organizacije i pojedinca u svrhu osiguranja da događaj ide po planu. Zaključuju kako je potrebno mjeriti uspješnost kako bi se moglo pokazati gdje dolazi do odstupanja i kako se to odstupanje može ispraviti. Cetinski, Šugar i Perić (2012: 53) zaključuju kako kontrola mora biti prilagođena planovima i mjestima koji se trebaju ostvariti te ta kontrola treba ukazati na pozitivna i negativna odstupanja. Kontrola zahtjeva precizne i objektivne pokazatelje, fleksibilna je i mora uvažiti organizacijsku kulturu. Avelini Holjevac (1998:71) navodi kako kontrola ima za cilj konstantno pratiti rad i uspoređivati postignute rezultate s ciljevima, kvalitetom i kvantitetom koji su utvrđeni u procesu planiranja. Objašnjava kako proces kontrole ima četiri koraka, a to su :

- Utvrđivanje standarda,
- Mjerenje ostvarenih rezultata,
- Usporedba sa standardima i
- Otklanjanje odstupanja od standarda i plana.



Slika 3. Proces kontrole primjene i održavanja propisanih standarda

Izvor : Avelini Holjevac (1998:71)

Na slici 3.prikazan je proces kontinuirane kontrole promjene i održavanja propisanih standarda. Uspoređivanjem početnog stanja i standarda postavljenih u procesu planiranja, menadžer može pratiti kako napreduje ostvarivanje ciljeva, a mjerenjem rezultata prikuplja informacije koje mu omogućavaju utvrditi u kojem je procesu provedba događaja i kako se mogu otkloniti nedostaci.

3.1.4 Vođenje

Cetinski, Šugar i Perić (2012:49) navode kako je vođenje najsloženija funkcija, a svrha joj je utjecati na ljude kako bi pridonijeli zajedničkom cilju. Ljude treba motivirati da rade intenzivno, spremno i pouzdano. Vođe trebaju biti ljudi koji će motivirati svoje zaposlenike i voditi tim k uspjehu, ali da pritom ne izgube iz vida cilj, a to je ostvarivanje rezultata. Postoje razni motivatori koji potiču pojedinca na djelovanje. Autor Beck (2003:4) navodi kako je motivacija pojam koji objašnjava određeni način ponašanja pojedinca u određenim situacijama. Cetinski (2005:141) tvrdi da menadžer treba za cilj imati oblikovati radnu sredinu pogodnu za produktivni rad. Također, kakvoća radne sredine vrlo je važna i treba voditi brigu o dostojanstvu ljudi i kvaliteti radnog okružja. Vještina vođenja za autore Cetinski, Šugar i Perić (2012:50) podrazumijeva i uspješno i odgovorno korištenje moći, što navode kao sposobnost utjecanja menadžera na stavove i ponašanje radnika. Također, objašnjavaju kako je moć nagrađivanja osnovana na činjenici da menadžer može nagraditi one koji izvršavaju njegove zahtjeve, dok također postoje i situacije gdje menadžer upotrebljava moć prisile u slučaju kada radnik nije zadovoljio menadžera svojim postupcima ili ponašanjem. Rupčić (2002:915) tvrdi da se principi vođenja mogu predočiti akronimom PRIORITY- što uključuje plan, istraživanje, informiranje, objektivno promatranje, uzore, inspiraciju, tehnike testova i pozitivan pristup. Nadalje, tvrdi kako bi zaposleni znali što se od njih očekuje, menadžer treba informacije prenijeti odgovarajućim komunikacijskim kanalima - usmeno, pismeno ili ponašanjem. Kao iznimno bitno navodi kako treba ponašanjem unositi poitivan stav, povjerenje i entuzijazam.

Van Der Wagen i Carlos (2008:192) tvrde kako je na organizaciji događaja vrlo važno upravljanje volonterima. Volonteri su spremni besplatno uložiti svoje vrijeme i trud, a zauzvrat mogu primiti naknadu u obliku usluge (upoznavanje glazbenika, glumaca...) ili suvenira. Također, navode kako organizacija određuje radno mjesto volontera te u slučaju lošeg rada volontera imaju ga pravo otpustiti na diplomatski način. Cetinski, Šugar i Perić (2012:52) tvrde kako se uz vođenje veže i rješavanje konflikta ili sukoba koji su jedan od najvećih rizika u organizaciji. Navode i osnovne vrste sukoba, a to su :

- Sukobi vezani za cilj – sukobljene strane ne slažu se oko ciljeva
- Sukobi vezani za vrijednost – sukobljene strane ne dijele istu vrijednost.

Šehanović (2004:172) tvrdi kako na proces rješavanja sukoba utječe situacija u kojoj se sukob odvija. Tri moguće vrste sukoba su :

- Intrapersonalni (unutarnji) sukob,
- Interpersonalni (međuljudski) sukob i
- Intergrupni (međugrupni) sukob.

Menadžer mora kroz cijeli događaj planirati, organizirati i kontrolirati događaj, ali isto tako mora biti spreman voditi organizacijski tim i volontere kako bi svi odradili izvrstan posao u dogovorenim rokovima i po postavljenom planu. Kroz konstantnu komunikaciju i kontrolu plana, menadžer postiže pozitivnu radnu atmosferu i jednostavnije ostvarenje zadanih ciljeva.

3.1.5 Upravljanje ljudskim resursima

Rupčić (2018:234) navodi kako su ljudski potencijali čimbenik za stvaranje vrijednosti koja djeluje kao input te uz ostale inpute dobiva se željeni output, no zaposlenici su više od resursa. Njihova znanja, vještine i značajke su dinamični jer se razvijaju učenjem, stjecanjem iskustva i radom. Također navodi kako uspješni menadžer treba u suradnji sa zaposlenicima razvijati njihova znanja i talente za obostranu korist i dobrobit. Buble (2010:107) tvrdi da je upravljanje ljudskim resursima jedan od najvažnijih i najtežih poslova svakog vođe, a to je proces usmjeren na privlačenje, razvoj i održavanje efektivnih ljudskih potencijala. To se postiže nizom aktivnosti koje se odnose na planiranje, regrutiranje, selekciju, poduku i razvoj, procjenu performansi, upravljanje kompenzacijama i radne odnose. Certo i Certo (2008:276) navode kako za ostvarenje odgovarajućih ljudskih potencijala koji će popuniti odgovarajuće radno mjesto, menadžer mora slijediti određena četiri koraka, a to su:

- Potraga za ljudskim potencijalima,
- Selekcija,
- Edukacija i
- Ocjenjivanje radnog učinka.

Van Der Wagen i Carlos (2008:182) tvrde kako su, u slučaju potrage za volonterima, najbolja mjesta volonterske organizacije, škole, veleučilišta i sveučilišta. Prilikom odabira volontera ili zaposlenika potrebno je postaviti pitanje jesu li najbolji kandidati za odgovarajuće radno mjesto. Nadalje, navode kako planiranje osoblja zahtjeva i sastavljanje rasporeda rada. Međusobno povezani poslovi iziskuju detaljne planove i raspored. Autori također navode kako zaposlenici ili volonteri trebaju proći obuku za tri osnovna područja, a to su ciljevi događanja, prostor događanja i svoje specifične dužnosti.

Autori Žugaj, Bojanić – Glavica i Brčić (2004:22) zaključuju kako je pribavljanje i izbor ljudskih potencijala, uz njihovo raspoređivanje i praćenje, brigu o njihovoj naobrazbi i napredovanju te poticaj njihove kreativnosti, upravo najznačajniji strategijski zadatak. To je osnovno oruđe menadžera kojima zaposleni djeluju po načelu obostrane koristi, što dovodi do sustava napredovanja koji je temeljen na radnom učinku i zalaganju.

4 BACKSTAGE MANADŽMENT

Backstage menadžment koristi se pri organiziranju glazbenih događaja kao što su koncerti i glazbeni festivali, a organizacija festivala obuhvaća sedam faza koje su prikazane u tablici 1. Dragičević Šešić i Stojković (2013:155) navode kako se organizacijom glazbenih koncerata danas, uz kulturne centre i glazbene menadžere, bave i koncertne agencije. Također navode kako u glazbenoj umjetnosti odvojenost pojedinih glazbenih oblika zahtjeva različite institucionalne oblike i publiku, odnosno slušatelje. Nadalje, ti glazbenih oblici zahtjevaju organizaciju koncerata na različite načine i na različitim mjestima kako bi se ugodilo određenim slušateljima. Autori Dragičević Šešić i Stojković (2013:161) navode kako festivali moraju poštivati određenu koncepciju i važna metodološka načela kako festival ne bi postao promašena kulturna investicija bez kulturnog dometa.

Tablica 1. Faze organizacije festivala

Prva faza	Izrada koncepcije (utvrđivanje ciljeva i zadataka, vrijeme održavanja, geopolitički karakter, sadržaj, analiza sličnih manifestacijskih oblika, SWOT analiza i strateški plan)
Druga faza	Izrada organizacijskog modela festivala (utvrđivanje normativnih akata, utvrđivanje programskih modela, izrada akcijskog plana)
Treća faza	Izbor (odabir glavnih i sporednih programa, razrada koncepcije marketinga i PR-a)
Četvrta faza	Operativno oblikovanje (ugovaranje uvjeta sudjelovanja, oblikovanje festivala po danima i satima)
Peta faza	Marketinška akcija (oblikovanje informativnog materijala, oglašavanje, odnosi s javnošću)
Šesta faza	Odvijanje festivala (realizacija pojedinih programa, press-službe, smještaj, prijevoz sudionika)
Sedma faza	Analiza i vrednovanje (kulturni domet, organizacijsko-programski model, učinkovitosti, tiskanje izvještaja, pripreme i promjene za budući festival)

Izvor: Dragićević Šešić, Stojković (2013:162)

U tablici 1. prikazano je sedam faza organizacije festivala. U prvoj fazi organizacija započinje izradom koncepcije. Koncepcija služi za utvrđivanje ciljeva i zadataka festivala te se također utvrđuje vrijeme održavanja, koje može biti mjesečno, godišnje, bijenalno... Utvrđuje se i geopolitički karakter koji može biti međunarodni, državni i slično. Koncepcija podrazumijeva i izradu programa, odnosno sadržaja festivala. Također se analiziraju slični manifestacijski oblici što će pomoći pri izradi strateškog plana i SWOT analize. Druga faza podrazumijeva izradu organizacijskog modela festivala što uključuje utvrđivanje upravne strukture, utvrđivanje sadržaja glavnih i sporednih programa, trajanje, vremena i mjesta odvijanja tih programa te izrada akcijskog plana koji se odnosi na budžet, tim, volontere... Pod treću fazu spada odabir glavnih i sporednih programa, usvajanje odabira te razgradnja koncepcije za marketing i PR-a. Četvrta faza organizacije festivala je oblikovanje festivala po danima i satima te ugovaranje uvjeta za sudjelovanje u festivalu. Peta faza odnosi se na marketing, oblikuje se informativni sadržaj, provodi se oglašavanje te se realizira plan i program odnosa s javnošću, što podrazumijeva pozive na sudjelovanje kritičarima, gostima i novinarima. Šesta faza odnosi se na odvijanje samog festivala i ona podrazumijeva realizaciju pojedinih programa, doček, smještaj i prijevoz sudionika. Sedma, konačna faza, odnosi se na analizu i vrednovanje festivala i postignutog kulturnog dometa . Tiskaju se izvještaju, analiziraju se marketinške objave te kreće priprema za budući festival tako da se uzme u obzir učinkovitost koncepcije i festivalskog programa.

Cingula (2004:411) navodi kako uprava tvrtke, u svom radu, ima određene dužnosti za uspješno funkcioniranje i ostvarivanje ciljeva, a istovremeno ima odgovornost prema svom vlasniku ili osnivaču. Vođe organizacije svojim postupcima nadahnjuju članove i zacrtavaju smjer razvoja događaja. Oni su usmjereni na budućnost, na brigu za kvalitetu te konzumente. To pokazuje kvantitetu i kvalitetu cjelokupnog procesa. Backstage menadžment kao menadžment događaja također usmjerava, koordinira, razvija suradnju, timski rad i partnerstvo sa zaposlenicima radi ostvarenja cilja na određenom zadatku. Postignuće i rezultat pokazuju uspješnost i potpunost menadžmenta. U svakoj organizaciji postoji određena organizacijska piramida koja se sastoji od tri dominirajuće razine: strateški/vrhovni menadžment, koordinacijski/srednji menadžment i operativni ili niži menadžment. Najznačajniji je vrhovni menadžer kojem pomaže koordinacijski menadžer koji zadaje poslove operativnom menadžeru. Uspješnost rezultata leži u planiranju, kontroli te komunikaciji među razinama menadžmenta.

4.1 Proces backstage menadžmenta

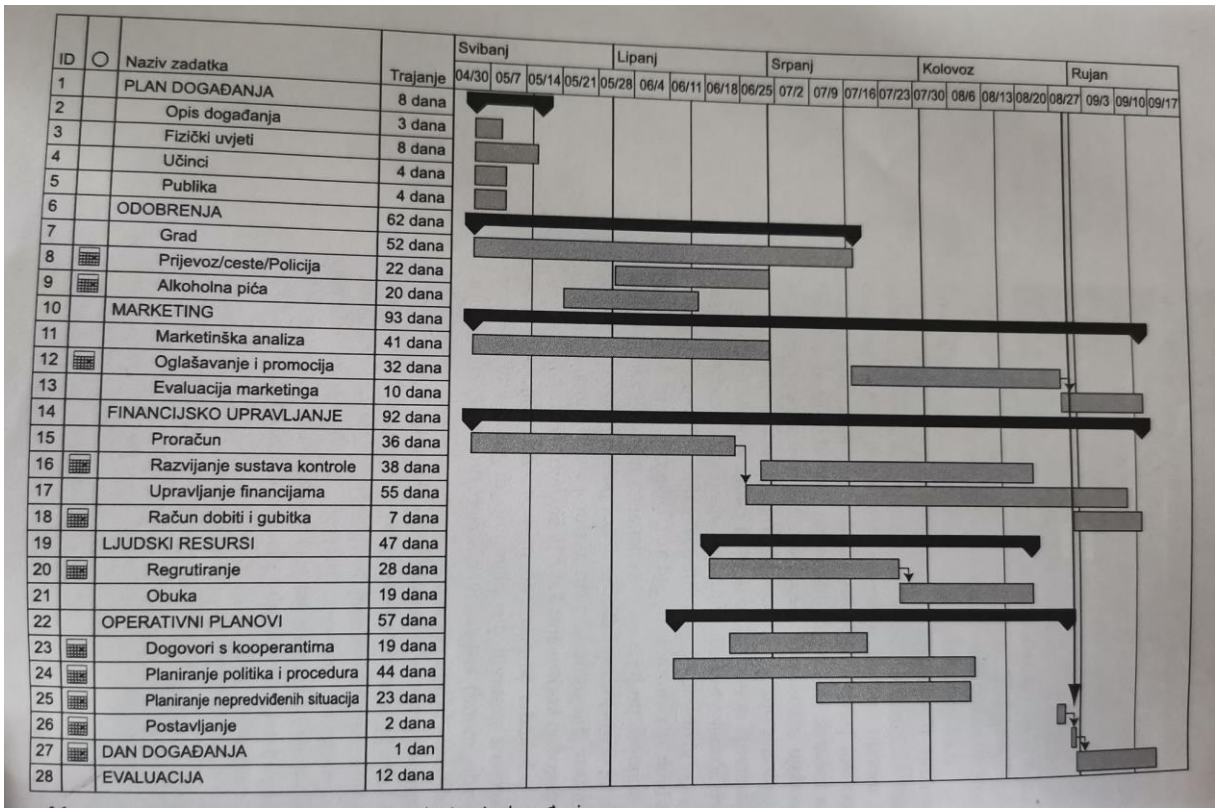
Proces backstage menadžmenta može se bolje pojasniti i definirati, kao što je objašnjen i menadžment u kulturi, kroz četiri temeljne funkcije menadžmenta, a to su planiranje, organiziranje, kontrola te vođenje i upravljanje ljudskim resursima. Proces backstage menadžmenta zahtjeva vrlo dobru razradu plana i programa, komunikativnog i vještog vođu, kontinuiranu kontrolu prije početka događaja do samog kraja te dobar tim bez kojeg se događaj ne bi mogao ostvariti po planu.

4.1.1 Planiranje

Planiranje događaja treba biti detaljno i točno. Kontrola plana vrlo je bitna ako se događaj želi provesti kako je i zamišljen. Slika 3. prikazuje Ganttov dijagram koji služi za jednostavnije planiranje događaja. Žugaj (2004:245) navodi kako svaka realna, objektna organizacija ima mnogobrojna i različita obilježja, a ovisno o zadatcima sustav se može apstraktno definirati, ali obuhvaća samo ono što se pouzdano zna ili što je potrebno znati o organizaciji. Svaka organizacija ima različit način vođenja svog poduzeća, stoga se ne mogu odrediti točni procesi pomoću kojeg se može organizirati događaj ili koji se procesi koriste u backstage menadžmentu. Proces planiranja započinje prije samog događaja, a o veličini događaja zavisi kada će sam proces planiranja započeti. Radi li se o svjetskom događaju, proces planiranja počinje i godinu dana ranije. Autori Van Der Wagen i Carlos (2008:124) navode kako su planiranje i organizacija ključni elementi za uspjeh događaja. Prvi korak je konzultacija s lokalnim vlastima koji organizatorima daju daljnje smjernice o događaju, poput učinka buke koji postaje čimbenikom, iako se događaj ne odvija na javnom prostoru. Također, autori navode kako važnu ulogu ima i kontakt s lokalnim turističkim uredima koji im osiguravaju potporu i najavljuju događaje. Prije same konzultacije s tim institucijama potrebno je napraviti koncept samog događaja, drugim riječima definirati svrhu i cilj događaja. U procesu planiranja analiziraju se situacija, vizija, misija, ciljevi, strategija, implementacija planova te evaluacija rezultata. To je takozvano gledanje unaprijed, koje je prva i izrazito važna funkcija koja prethodi i određuje temelje za ostale funkcije. Postavljanje poslovnog plana ključno je za planiranje.

Van Der Wagen i Carlos (2008: 129) napominju kako je Ganttov dijagram pogodan u ranoj fazi planiranja i u razdoblju prije samog događaja jer pokazuje međuzavisnost zadataka. Pomoću

njega određuju se elementi plana koji su nužni za željeni ishod te takvi elementi imaju prednost. Na Ganttovom dijagramu datumi su ispisani preko vrha stranice, sa strane grafikona navedeno je koliko traje izvršenje pojedinog zadatka, a zadatci su označeni u pravokutnicima po danima. Seđak (2008:49) navodi kako je gantogram najjednostavniji oblik za prikazivanje projektnih informacija, ali sadržaj poruke u obliku gantograma relativno je ograničen. Važan postupak pri izradi gantograma je označivanje i naglašavanje određenih radnji koje određuju najkraće vrijeme za izvršenje projekta, što se naziva kritični put. Vremenski pomak u jednom od dijelova kritičnog puta produžit će vrijeme trajanja cijelog projekta. Može se zaključiti da Ganttov dijagram ima prednosti i nedostatke. Prednosti bi bile laka i jednostavna izrada, razumjivost i preglednost te jednostavno prikazivanje procesa događaja. Nedostaci bi se mogli dogoditi kod velikih događaja s velikim brojem aktivnosti, gdje bi preglednost bila nedovoljna i teže bi se izradio plan te bi proces kontrole zadataka bio teži zbog nepreglednosti u izradi i velikog broja zadataka.



Slika 4. Ganttov dijagram za planiranje događaja

Izvor: Van der Wagen i Carlos (2005: 132)

Na slici 4. prikazan je Ganttov dijagram za planiranje događaja. Na njemu se mogu vidjeti zadatci potrebni za ostvarenje glavnog događaja i vremenski slijed događaja. Zadaci su označeni pravokutnicima po trajanju. Ovaj način planiranja događaja pogodan je zbog

preglednosti i jednostavnije kontrole nad zadatcima. Pridržavanje određenog vremenskog poretka vrlo je bitno kako bi događaj završio u predviđenom vremenu.

4.1.2 Organiziranje

Žugaj (2004:324) smatra kako je organizacija pripreme ovisna o čitavom nizu faktora. To je ono što se u poduzeću smatra pripremom proizvodnje, u čijoj se nadležnosti proizvodnja nalazi, kakav je organizacijski oblik i tip proizvodnje. Također se spominje veličina, vrsta i način proizvodnje, opremljenost, tip organizacije, karakter i veličina poduzeća, prostorni raspored poduzeća i njegovih dijelova, raspoloživost stručnjaka, tehnološki postupci te količina i vrsta proizvoda. Autori Certo i Certo (2006: 229) prikazuju pet glavnih koraka u procesu organiziranja :

1. Osvrt na planove i ciljeve,
2. Formiranje glavnih zadataka,
3. Podjela glavnih zadataka na podzadatke,
4. Alociranje resursa i smjernica za podzadatke,
5. Ocjena rezultata provedene strategije organiziranja.

Za backstage menadžment prvi korak u procesu organiziranja odrazio bi se na planove i ciljeve provedbe događaja. U ovom slučaju misli se na ugošćavanje autora na glazbenom događaju. Backstage menadžer mora razumijeti i težiti ostvarenju planova za što bolje i efikasnije postizanje cilja, određuje na koji način i kako će se iskoristiti dobiveni resursi što će rezultirati realiziranju postavljenih planova.

Drugi i treći korak usko su povezani. Menadžer mora odrediti glavne zadatke i podijeliti ih na podzadatke kako bi upravljanje i kontrola događaja bila što jednostavnija i efektivnija. Glavni zadatak voditelja backstage-a je udomaćiti autore te ispuniti sve njihove zahtjeve priložene u autorskom ugovoru (Hospitality i Tech Rider) te nadgledati i kontrolirati proces odvijanja događaja. Podzadatke voditelj preusmjerava na ostale zaposlenike i volontere. Ako glazbeni događaj traje više dana te svakog dana nastupa više umjetnika, svaki zaposlenik ili volonter odgovoran je za jednog autora ili grupu autora te odgovara na njihove zamolbe i uvjete uz konzultaciju s menadžerom.

Četvrti korak procesa organiziranja odnosi se na određivanje i pripremu mjesta gdje će biti backstage, utvrđivanje koji će zaposlenik ili volonter voditi brigu o određenim autorima, čistiti backstage, brinuti o zalihama hrane i pića. Menadžer postavlja čimbenike koji se moraju uzeti u obzir tijekom odvijanja događaja kako bi se ispoštovala organizacijska načela i organizacijska kultura.

U petom koraku menadžer prikuplja informacije kako je prošla unaprijed dogovorena strategija, na temelju kojih voditelj ocjenjuje strategiju organiziranja. Za backstage mandžera to znači uzeti povratne informacije autora, zaposlenika, volontera i publike te njihove pohvale i kritike iskoristiti za bolju buduću organizaciju.

Za organiziranje događaja potrebno je odrediti zadatke ljudima koji rade zajedno, što je stalan i kontinuiran proces. U tom procesu propisuju se formalni odnosi između ljudi i resursa u svrhu postizanja ciljeva same organizacije. Glavni cilj je podjela zadataka na podzadatke te povezivanje tih podzadataka. Vođa dodjeljuje zadatke te pregledava i kontrolira ide li sve po poslovnom planu te osigurava uspješnost daljnjeg organiziranja. Za backstage menadžment najučinkovitije je da vođa podijeli zadatke unutar tima kako on misli da bi bilo najefikasnije te da uputi tim u poslovni plan kako bi se ostvarili zahtjevi izvođača i kako bi događaj prošao zapaženo.

4.1.3 Kontrola

Žugaj (2004:327) smatra kako je za provođenje kontrole potrebno propisati kontrolni postupak za svaku pojedinu vrstu obrade. Postupak pruža jasnu i nedvosmislenu direktivu za izvođenja kontrolnih radnji - što su kontrolne operacije više razložene, zadatak kontrole je lakši. Pri takvim mjerama zaključuje se odgovara li način organiziranja ili ne odgovara. Van Der Wagen i Carlos (2008: 260) navode kako postoje dvije vrste kontrole. Preventivna kontrola uspostavlja se rano u tijeku planiranja, a kontrola povratnih informacija upotrebljava se kao pomoć pri donošenju odluka za vrijeme događaja. Kontrola osigurava postizanje ciljeva te kontrolira utvrđene standarde. Bitno je da je menadžer upućen u sve dijelove organizacije i da zna djelovati u skladu s njima. Kontrola je vrlo bitna kako bi se na vrijeme moglo utjecati na rad zaposlenika te kako bi se poboljšao događaj i nastavak planiranja i organiziranja. Kontrolom se najbolje mogu spriječiti iznenadne komplikacije te se može očekivati pozitivno odrađen događaj. Također, kontrola omogućava razvoj događaja u točno određenom vremenskom roku,

bez kašnjenja. Kontolira li se događaj od početka do kraja neće biti komplikacija i svi učesnici će također bolje obaviti svoj posao. Van Der Wagen i Carlos (2008: 263) smatraju kako je organizacijska struktura nužna za uspješno odvijanje događaja. Prenošenje ovlasti za odlučivanje nužno je jer na većini događaja ritam je brz i vrlo je važno da zaposlenici znaju odmah donositi odluke. To je posebno važno za volontere koji moraju biti svjesni da je i njihova uloga važna u rješavanju problema. Backstage menadžer također mora neke od zadataka preusmjeriti na zaposlenike i volontere te mu je vrlo važno da oni znaju plan događaja i svoje zadatke vrlo detaljno kako bi se izbjegli nesporazumi, nesuglasice i kašnjenje. Kako bi događaj prošao kako je i planirano, vrlo bitan faktor je konstantna kontrola i odgovornost cijelog organizacijskog tima.

4.1.4 Vođenje

Cingula (2004:410) smatra kako je vođenje značajna sastavnica upravljanja, ali i samostalna izvršna funkcija u sklopu strategijskog menadžmenta. Za obavljanje menadžerskih zadataka bitno je postojanje jasne definicije uloge u organizaciji kao i postojanje stupa slobode u odlučivanju koji će poduprijeti menadžerske akcije. Certo i Certo (2006: 352) smatraju kako je vođenje proces usmjeravanja ponašanja drugih za ostvarenje nekog cilja. Usmjeravanje znači navođenje ljudi da se ponašaju na određeni način i slijede određeni put. Središnja ideja vođenja je obaviti zadatke kroz ljude. Autori također navode kako moderni menadžeri moraju znati razliku između upravljanja i vođenja te znati kako kombinirati te dvije uloge. Traže se sposobnost proračunatog i logičkog pristupa organizacijskom procesu (upravljanju) i iskrena briga za radnika kao čovjeka (vođenje).

Menadžeri svojim postupcima nadahnjuju svoj tim i zacrtavaju smjer i cilj organizacije. Bit vođenja je povjerenje, odnosno spremnost ljudi da slijede svog vođu. To je ono što neku osobu odvaja od ostalih i čini ju vođom. Važno je da se vođa ponaša u skladu sa situacijama koje se mogu naći pred njim te da ih riješi na optimalan način. Uspjeh u menadžmentu mješavina je osobnog talenta, stečenog znanja i vještina te životnog iskustva. Svaki menadžer usmjeren je k budućnosti, ostvarivanju kvalitetnog događaja ili same organizacije te vodi brigu za svoje klijente i svoj tim. Nadalje, vođa mora imati kontrolu nad svim dijelovima organizacije i mora znati kako najefikasnije nadahnuti svoj tim da bi oni izvršili sve zadatke koji se nalaze pred njima. Cilj svakoga u timu je znati što treba napraviti, kojim

tijekom te u koje vrijeme. Također se treba znati ponašati i reagirati u neočekivanim situacijama (npr. evakuacija u slučaju nesreće). Van Der Wagner i Carlos (2008:262) navode da, ako određena procedura podrazumijeva visoki rizik, ona mora biti utvrđena, detaljno opisana, dokumentirana i od nje se ne smije odstupiti. Mora biti dijelom obuke i mora biti dostupna svima koji ju rabe. Procedura za hitnu evakuaciju dobar je primjer - plakati i znakovi moraju biti postavljeni, zaposlenici obučeni, kontrolira se provjera izlaza u slučaju nužde, oprema za gašenje požara te oprema za upravljanje masama.

4.1.5 Upravljanje ljudskim resursima

Upravljanje ljudskim resursima jedan je od zadataka menadžera, a za ispunjenje potreba organizacije i publike u tablici 2. prikazane su posebnosti događaja kroz razne odrednice koje omogućavaju organizatorima jednostavniju organizaciju događaja i veću mogućnost za ostvarivanje zadanih ciljeva i misije. Cingula (2004:456) navodi kako se u planiranje ljudskim potencijalima uključuju sve djelatnosti koje su potrebne da odgovarajući broj ljudi potrebnih svojstava i znanja dođe na mjesta u poslovnom procesu, u svrhu ostvarivanja točnih ciljeva, kvalitetno i na vrijeme. To se ostvaruje kroz tri faze: utvrđivanjem poslova, pronalaženjem ljudi i usklađivanjem potreba s ponudom. Van Der Wagen i Carlos (2008: 184) navode kako svi zaposlenici moraju biti upoznati s osnovnim crtama događaja, kao i s njihovim ciljevima i organizacijskom strukturom. Moraju biti motivirani za pružanje pouzdanih informacija svakom posjetitelju u publici. Također, Van Der Wagen i Carlos (2008: 192) smatraju kako je upravljanje volonterima kod organizacije događaja posebno važno. Organizacija odlučuje o najboljem radnom mjestu volontera, imaju pravo izraziti mišljenje o lošem radu volontera te otpustiti neodgovarajućeg volontera.

U organizaciji je potrebno imati odgovorne osobe koje će međusobno dobro surađivati s drugim članovima, kao i s menadžerom. Nadalje, važno je i da su ti ljudi u stanju preuzeti teret odgovornosti za sve moguće situacije u razvoju organizacije ili događaja. Menadžer treba motivirati i komunicirati sa svojim članovima tima te u skladu s njihovim načinom rada i rezultatom rada nagrađivati ih kompenzacijama. Svaki član tima treba znati svoje zadatke i izvršavati ih na vrijeme, a u slučaju da se ti zadatci ne znaju ili se ne mogu izvršiti, treba komunicirati s vođom i pronaći najefikasnije i najefektivnije rješenje. U takvim situacijama, vrlo je važno imati dobar poslovni plan te kontolirati poslove koji se obavljaju. Osim tima, treba

se voditi briga i o izvođačima ili kupcima. Treba poštovati njihove zahtjeve koje predlažu u ugovorima, trebaju im se omogućiti smještaj, hrana i piće te ih ugodno ugostiti. Od njih zavisi kakav će koncert/događaj biti te kako će publika reagirati. Ukoliko im se omogući ugodno gostoprimstvo, oni će odraditi svoj posao bez prigovora.

Tablica 2. Posebnosti događaja

Jedinstvenost	Svaki događaj nudi jedinstven doživljaj i iskustvo kroz kombinaciju sporazuma, ambijenta i ljudi. Zato se mnogi događaji oslanjaju na „must-see“ ili „jednom u životu“ unikatnost kako bi privukli posjetitelje.
Mnoštvo ciljeva	Posebnost je povezana s raznovrsnosti ciljeva koje događaji uspješno slijede.
Svečan i veseo duh	Posebnost se povećava paralelno sa sposobnošću stvaranja svečanog i veselog duha događaja. Atmosfera i okruženje mogu potaknuti veselje, oslobođenje od rutinskih ograničenja te preokret od uobičajenih uloga i dužnosti.
Zadovoljenje osobnih potreba	Sve osnovne ljudske potrebe, a uz njih vezana i motivacija za dokolicom te putovanjem, mogu se djelomično zadovoljiti kroz evente. Posebnost se povećava kako se broj potreba i, uz njih vezano, motiva, bolje zadovoljava.

Kvaliteta	Oskudna ili nedovoljno dobra kvaliteta uništit će bilo koji događaj, dok će, u drugu ruku, visoko kvalitetni događaji nadmašiti očekivanje gosta te rezultirati visokom razinom zadovoljstva.
Autentičnost	Ona je povezana s jedinstvenošću te se odnosi na događaje temeljene na domaćim, autohtonim kulturnim vrijednostima i svojstvima. Posjetitelju će posebnost biti povećana osjećajem participacije u, primjerice, autentičnim lokalnim zabavama.
Tradicija	Puno je događaja postalo tradicijom jer su se ukorijenili u određene zajednice te, na taj način, privlače posjetitelje zbog povezanih tajni i mističnosti. „Hallmark“ događaji, koji su najuže povezani s domicilnim stanovništvom i lokalnom zajednicom, po prirodi su tradicionalni.
Fleksibilnost	Događaji se mogu „izgraditi“ s minimalnom infrastrukturom, mogu biti premješteni u vremenu i prostoru te se prilagođavati promjenjujućim tržištima i organizacijskim potrebama. Upravo ih ova činjenica čini posebnim proizvodima za organizacije i destinacije.

Gostoprimstvo	Suština gostoprimstva je učiniti da se svaki polaznik događaja osjeća prihvaćenim i uvaženim gostom. U destinaciji, svaki bi turist trebao iskusiti gostoprimstvo lokalne zajednice, a oni bi, pak, trebali biti ponosni što su domaćini. Neki su događaji i zajednice prepoznati po posebnoj dobrodošlici koju pružaju svojim posjetiteljima.
Opipljivost	Polaznik događaja može, kroz događaje, iskusiti i doživjeti posebnost neke destinacijske teme i resursa koji ju okružuju. Navedeno se odnosi na kulturu, gostoprimstvo i prirodne resurse.
Tematiziranje	Svi elementi događaja mogu se tematizirati tako da se maksimizira onaj svečan i veseo duh, autentičnost, tradicija, interakcija i usluge korisnicima. Tematiziranje pridonosi osjećaju posebnosti.
Simbolika	Zajednička upotreba rituala i simbola pridonosi veseloj atmosferi te događaju može pridodati posebno značenje koje ga izdiže iznad njegove izravne svrhe, smisla i teme.
Cjenovna dostupnost	Događaji koji su cjenovno dostupni u svrhe

	dokolice, obrazovanja, društvenih i kulturnih iskustava i doživljaja, bit će posebni velikim segmentima pučanstva jer oni neće morati platiti za alternative.
Pogodnost	Događaji mogu biti posebne prigode za spontane, neplanirane dokoličarske i društvene prilike. Ovo je od rastuće važnosti za iscrpljujući, na posao orijentiran svijet, posebice u urbanoj sredini.

Izvor: Getz, D., (2005:17)

U tablici 2. mogu se vidjeti značajke koje mogu pomoći svakom menadžeru pri organizaciji određenog događaja. Prateći ove značajke i primjenjujući ih u organiziranju događaja, menadžeru je omogućeno napraviti poseban događaj koji će se isticati i biti prepoznat u mnoštvu te zadovoljiti publiku, suradnike i organizacijske ciljeve i misiju.

5 PRIMJER STUDIJE SLUČAJA– osobno iskustvo autorice

Volontirajući na Pannonian Challenge-u u glazbenom sektoru autorica je dobila priliku postati asistent voditelja backstage i stage menadžmenta te naučiti razne vještine, upoznati nove ljude i steći menadžerske vrline. Ukratko će biti opisan proces organizacije glazbenog događaja.

Planiranje počinje oko 6 mjeseci prije početka događaja, dogovaraju se elementi kao što su broj i mogući izvođači na događaju, mjesto događaja, trajanje događaja te budžet. Nakon dogovorenih elemenata započinje se komunikacija s izvođačima kako bi se ustanovilo koji bi mogli doći na događaj, a da se budžet ne prekorači. Uspostavljanjem line up-a uz pristanak izvođača započinje se sa sastavljanjem autorskih ugovora te potpisivanjem istih. Autori šalju organizatorima Hospitality i Tech rider. Hospitality rider sastavljen je od zahtjeva benda, odnosno izvođača. Na njemu se nalazi popis broja potrebnih smještaja, popis hrane i pića koja se očekuju u backstage-u za vrijeme koncerta te rekviziti (ogledalo, ručnici, vješalice...). Tech rider sastavljen je od popisa instrumenata potrebnih za koncert (ako izvođači nemaju pristup nekom instrumentu, organizator je dužan osigurati im potrebno) i položaja instrumenata na pozornici koji je potreban timu koji postavlja i rastavlja pozornicu, ali i organizatoru kako bi imao kontrolu nad razvojem događaja. Organizator izvođačima osigurava smještaj ako nisu iz Osijeka te izvođačima koji nisu iz Republike Hrvatske osigurava potvrdu za strance, odnosno potvrdu izvađenu u MUP-u koja potvrđuje da izvođači dolaze nastupati na događaj i osigurava im ulazak u Republiku Hrvatsku.

Nekoliko dana prije koncerta sastavlja se backstage, obavljaju se razgovori s volonterima i upoznaje ih se s organizacijskim načelima i organizacijskom kulturom. Svakom volonteru dodjeljuje se jedan ili dva izvođača te su zaduženi voditi brigu o odabranim izvođačima tijekom događaja i biti im na raspolaganju. Također, organizator je dužan volonterima osigurati hranu i piće tijekom događaja, dodijeliti im raspored rada te podijeliti radne majice i narukvice koje im osiguravaju ulazak u backstage. Obzirom na određene zahtjeve izvođača koji nisu utvrđeni ugovorom ili riderima, volonter se obraća organizatoru te uz konzultaciju s njim rješava situaciju. Izvođači su dužni prije koncerta obaviti tonsku probu i doći minimalno sat vremena prije nastupa na događaj. Izvođači imaju pravo na odabir žele li ići na večeru uz pratnju volontera koju im osigurava organizacija.

Događaj traje četiri dana, a svaki dan na pozornici nastupaju tri ili četiri izvođača. Izvođačima tijekom događaja treba osigurati prihvatljiv prostor za obitavanje prije i nakon koncerta te sve zahtjeve ugovorene ugovorom i napisane u Hospitality i Tech rideru. Također im treba omogućiti sanitarni čvor te adekvatnu zaštitu, a za zahtjeve koji se naknadno spominju i nisu ugovoreni, organizator ih nije dužan osigurati. Izvođači su dužni prije koncerta predati popis pjesama koje će izvoditi na događaju kako bi se popis mogao dostaviti HDS ZAMP-u, koja obavlja djelatnost ostvarivanja i zaštite autorskih prava.

Dužnost događaja koji ovisi o publici je strogo držanje plana i postavljenog line up-a. Izmjena izvođača na pozornici i postavljanje pozornice za sljedećeg izvođača ne smije trajati više od deset minuta, a optimalno je izmijeniti pozornicu u pet minuta. U ovom slučaju, od velike važnosti je Tech rider na kojemu je napisan željeni položaj instrumenata kako bi se olakšala izmjena izvođača i kako publika ne bi dugo čekala te postala nestrpljiva. Tijekom izmjene na pozornicu izlazi najavljivač te zabavlja publiku dok tim izmjenjuje pozornicu. Organizator mora volonterima i izvođačima dati uvid u raspored i strogo se držati plana programa te imati kontinuiranu kontrolu i komunikaciju s izvođačima i ostatkom organizacije. Komunikacija je vrlo bitna i bitno je da su svi u organizaciji upućeni u odvijanje događaja i moguće probleme kako bi se brzo i učinkovito uklonili svi rizici. Bitno je napomenuti kako organizator tijekom događaja surađuje s drugim timovima u organizaciji kao što je PR tim, koji je zadužen odraditi intervjue s određenim izvođačima, zatim zaštitarima, timom za postavljanje i rastavljanje pozornice, timom za zvuk i mnogim drugima.

Nakon događaja, dužnost organizatora je podijeliti zahvalnice i poklon pakete volonterima te im upisati sate u volontersku knjižicu, poslati autorske ugovore i račune u računovodstveni servis te se zahvaliti svim izvođačima i suradnicima tijekom događaja. Nakon svakog događaja piše se izvješće u kojemu se nabrajaju zadatci koji su dobro obavljeni i nedostatci koji se mogu unaprijediti.

6 ZAKLJUČAK

Prilikom izrade ovog završnog rada zaključeno je da su planiranje, dobar vođa, komunikacija s timom i sudionicima događaja te kontinuirana kontrola izuzetno bitni za organiziranje događaja, ali i za uspješnost organizacije, konkurentsku prednost te za cjelokupno poslovanje organizacije. Za uspješno odrađen događaj potrebno je, prije svega, imati dobar tim i posebno dobrog vođu koji će znati detaljno i uspješno isplanirati događaj kako bi zadovoljio publiku te same sudionike koji su direktno ili indirektno povezani s događajem. Vrlo je bitna dobra komunikacija svih članova u organizaciji, a menadžer je zadužen za motivaciju, inovaciju te stvaranje pozitivne radne atmosfere. Uspješno provedeno planiranje i kontrola garantiraju dobro odrađen događaj, uspješnost u ispunjenu zadataka i ciljeva te se stvara konkurentna prednost i zadovoljstvo svih sudionika u organizaciji. Temeljne funkcije menadžmenta mogu se prikazati i provesti kroz sve grane menadžmenta, kao i kroz backstage menadžment kako je prikazano u radu. Važnost poznavanja procesa omogućuje prednost pri izradi plana i pri realizaciji kulturnih događaja. Na samom događaju važno je da menadžer ima uvid u sve poslove organizacije kako bi u slučaju neplaniranih problema mogli naći optimalno rješenje. Uz uvid u sve poslove u organizaciji, važno je i da menadžer kontinuirano komunicira sa vođama timova jer mu to omogućava konstantnu kontrolu i olakšava se provedba događaja. Iz primjera studije slučaja može se zaključiti da je pri organizaciji glazbenih događaja, u ovom slučaju koncerta, najvažnije imati dobro razrađen plan i detaljno se držati rasporeda programa. Na ovakvim događajima publika je vrlo bitna. Javnim objavljivanjem rasporeda programa organizator je dužan držati se rasporeda kako bi zadovoljio publiku i njihova očekivanja. Iz tog razloga, konstantna kontrola i komunikacija među timovima ključna je za najbolju moguću provedbu događaja od početka do kraja. Između ostalog, ne smije se izostaviti ni zadovoljstvo izvođača. Potpisivanjem ugovora stvara se obveza među organizatorom i izvođačem da će oboje ispoštovati ugovor. Zaključno, za dobru organizaciju glazbenog događaja važno je imati dobro razrađen plan i program te se toga pridržavati. Također, odabrati dobar tim jer bez zaposlenika i volontera nije moguće organizirati uspješan događaj te im objasniti zadatke i organizacijska načela. Vođa svojim djelovanjem treba biti primjer cijeloj organizaciji, a kontinuirana komunikacija s timovima, izvođačima i publikom doprinosti realizaciji uspostavljenog plana.

7 LITERATURA

1. Antolović, J. (2009) *Menadžment u kulturi*, Zagreb:Hadrian d.o.o.
2. Avelini Holjevac, I. (1998*) Kontroling - Upravljanje poslovnim rezultatom*, Opatija: Hoteljerski fakultet Opatija
3. Beck R. (2003) *Motivacija – teorija i načela*, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu
4. Buble, M. (2006) *Menadžment*, Zagreb :Sinergija
5. Buble, M. (2010) *Menadžerske vještine*, Zagreb: Sinergija
6. Cerović, Z. (2010) Hotelski menadžment, 2. izmjenjeno izdanje Sveučilište u Rijeci: Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu
7. Certo, S.C. i Certo, S.T. (2008) *Moderni menadžment*, 10. izdanje Zagreb:MATE d.o.o
8. Cetinski, V. (2005) *Strateško upravljanje razvojem turizma i organizacijska dinamika*, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za turizam i hotelski menadžment
9. Cetinski, V., Šugar, V. I Perić M. (2012) Menadžment institucija i destinacija kulture, Opatija: Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvo
10. Dragićević Šešić, M. I Stojković, B. (2013) *Kultura /menadžment/animacija/marketing*, Zagreb: Kreativni Zagreb
11. Getz, D. (2005) *Event Management and Event Tourism*, New York: Cognizant Communication
12. Orban, K., (2017), *Organizacija posebnih događaja*. Završni rad. Pula: Sveučilište Jurja Dobrile u Puli
13. Rupčić, N. (2002) Poduzeće koje uči – Formula za 21. stoljeće, *Ekonomski pregled,* 53 (9-10). URL: https://hrcak.srce.hr/28384 [pristup: 28.08.2021.]
14. Rupčić, N. (2018) *Suvremeni menadžment, teorija i praksa*, Rijeka: Sveučilište u Rijeci, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci
15. Seđak, D. (2008) *Upravljanje složenim projektima*. Diplomski rad. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu
16. Srića, V. (1994) Inventivni menadžer, Zagreb:CROMAN
17. Van Der Wagen, L. i Carlos, B.R. (2008) *Event Management – Upravljanje događanjima, Za turistička,kulturna, poslovna i sportska događanja,* 1. izdanje Zagreb: MATE d.o.o.

18. Žugaj, M., Bojanić – Glavica B. I Brčić R. (2004) Organizacijska kultura u funkciji uspješnosti poslovanja organizacije, *Ekonomski vjesnik*, 18 (1-2). URL: https://hrcak.srce.hr/199831 [pristup: 28.08.2021]

19. Žugaj, M., Šehanović, J. I Cingula, M. (2004) *Organizacija*, Varaždin :Tiva tiskara

20. Weihrich, H. I Koontz, H. (1998) *Menadžment*, Zagreb: MATE d.o.o.

8 PRILOZI

- ## POPIS SLIKA:

Slika 1. Područje menadžmenta u kulturi

Slika 2. Koraci u planiranju,

Slika 3. Proces kontrole primjene i održavanja propisanih standarda,

Slika 4. Ganttov dijagram za planiranje događaja

- ## POPIS TABLICA:

Tablica 1. Faze organizacije festivala,

Tablica 2. Posebnosti događaja