

## Projektno delo v slovenski medijski produkciji

Srečo Zakrajšek<sup>1</sup>, Aljaž Stare<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Institut in akademija za multimedije, Leskoškova 12, 1000 Ljubljana, Slovenija

<sup>2</sup> Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana, Slovenija

e-pošta: sreco.zakrajsek@iam.si; aljaz.stare@ef.uni-lj.si

### Povzetek

Za medijsko produkcijo je značilno, da v okviru večjih ali manjših organizacij, z bolj ali manj klasično, hierarhično organizacijo, večina dela poteka projektno. Kot za vse projekte tudi za medijske velja, da gre za precej natančno določene, običajno zahtevne in kompleksne skupine nalog, ki morajo biti končane v določenem roku in s čim manj stroški. Glede na to, da je večina izdelkov medijske produkcije javno dostopna, in to praviloma po vsem svetu, so izdelki izpostavljeni takojšnjemu ogledu, kritiki in tudi avtorskemu preverjanju. In kar je še posebej pomembno – primerjavi kakovosti, pri čemer uporabnik ni niti seznanjen in še manj obremenjen s problemi producenta oziroma proizvajalca. Kakovostno projektno delo je v slovenskem medijskem prostoru šele v povojih, zato medijske hiše čaka v prihodnje veliko vsebinskega in organizacijskega dela ter vzpostavitev sistema projektne delo, ki pa bo moral temeljiti na znanju in visoki projektni kulturi. V okviru raziskave, ki smo jo opravili na vzorcu 41 slovenskih medijskih hiš iz različnih panog, smo poskušali ugotoviti dejansko stanje in tudi trende pri uvajanju kakovostnega projektne delo v medijsko produkcijo.

**Ključne besede:** projekt, management, medijska produkcija

## 1. Uvod

Medijska produkcija obsega zelo široko področje gospodarske dejavnosti. Statistični urad Republike Slovenije uvršča v medijsko produkcijo naslednje dejavnosti (www.stat.si):

- tiskarstvo, knjigovestvo, založništvo;
- namizno založništvo, računalniško pripravo tiska;
- fotografijo, film, televizijo, video;
- snemanje, mešanje, produkcijo in izdajanje glasbe;
- multimedijo;
- avdiovizualne tehnike in (multi)medijsko proizvodnjo.

V register medijev je vpisanih prek 1700 medijev, število pa se hitro večja zaradi nastajanja spletnih portalov. Deluje 68 TV postaj, 99 radijskih postaj, izhaja 970 različnih časopisov, revij in drugih tiskanih medijev (www.kultura.gov.si, www.apek.si). V zadnjih treh letih je bilo izdelanih 131 filmov, filmski sklad je v letu 2008 sofinanciral šest celovečernih filmov, šest kratkih filmov in štiri mednarodne koprodukcije (www.film-sklad.si). Štirideset slovenskih založb tiska polovico vseh knjižnih izdaj, a skupno je založnikov in tiskarjev prek 2000. V letu 2006 je bilo izdano 4684 knjig in brošur, leta 2007 pa 5129, od tega 3631 knjig. V letu 2007 je bilo 85% izvornih del in 15% prevodov, ter skoraj 80% prvih izdaj. Izdanih je bilo prek tisoč naslovov leposlovja (www.morel.si).

Z oblikovanjem se ukvarja 1130 firm in približno 5.000 oblikovalcev, z oglaševanjem pa prek 600 oglaševalskih agencij in približno 5.000 oglaševalcev. Izredno je v porastu izdelava spletnih strani s katero se ukvarja prek srednjih in več tisoč manjših podjetij in samostojnih podjetnikov. Zgornje dejavnosti so zelo povezane s

fotografiji, kjer imamo prek 1000 pravnih subjektov. Letno se izvede prek 10.000 raznih večjih prireditev, od tega jih je samo v Cankarjevem domu prek 1100.

Zaradi velikega obsega, pogosto tipskih del, z le določenimi posebnostmi, se v medijski produkciji praviloma za vsak izdelek ne pripravlja posebne projektne dokumentacije, ampak se projekte izvaja v sistemu klasične organizacije po sistemu segmentacije, pri čemer se v glavnem določa časovne termine, ki so določeni ekipi na voljo za izvedbo določene naloge oziroma projekta. Značilen primer je časopis ali TV dnevnik, ki je vsota izdelkov nastalih v različnih projektih, pa tudi vsaka številka časopisa ali izvedba TV dnevnika je poseben projekt, ki ima praviloma tudi določene posebne cilje ter s tem povezane akcije in prispevke.

## 2. Osnovne značilnosti medijskih projektov

Projekti v medijski produkciji se z vidika managementa ne razlikujejo od drugih – imajo svoj namen in cilj, slednjega pa je potrebno doseči z ustrežno kakovostjo, v omejenem času in s čim manjšimi stroški. Obstajata dva izrazitejša tipa projektov – prvi je izdelava izdelka ali storitve po naročilu, drugi pa uresničevanje ideje (izdelka, storitve) v medijski hiši. Za prvega je značilno, da širši namen izdelka ali storitve praviloma določi naročnik, katerega cilj je produkt, ki bo omogočil doseganje njegovega namena, za izvajalca projekta pa je osnovni namen čim bolj ustreči naročniku, cilj pa izdelati kakovosten produkt v določenem času in finančnih okvirih. Pri drugem je že ideja lahko povezana s temeljnim namenom, ali tudi

s ciljem, oziroma je ta določen v fazi iskanja primerneega produkta.

Določanje ciljev s strani naročnika je pogosto težavno, saj na primer lastniki medijskih hiš ali podjetij lahko definirajo le splošne cilje in zahteve do direktorjev, lahko pa tudi sami ali prek svojih nastavljenih vodij (producenti, uredniki ...). Na vseh teh relacijah pogosto nastajajo težave, ker zadeve niso dovolj definirane oziroma podpisane ali pa so tudi nepredvidljive zaradi situacij, sprememb in avtorskega ter osebnega pristopa, kar je pri podjetniških projektih manj opazno kot pri medijskih. Jasnost in merljivost izključuje tudi nepredvidljivost, kar je pogosto tudi dodana vrednost za določene vrste medijskih projektov.

Velikost medijskega projekta se meri po vloženi sredstvih, številu sodelavcev, času trajanja in je za vsak primer kakor tudi za vsako podjetje različen. Glede na obseg bi medijske projekte lahko delili na:

- **majhne** (vrednost do 10.000 €, do 5 ljudi, trajajo do 2 meseca) – izdelava preprostega spota, priprava TV-prispevka, izdelava enostavnih spletnih strani, oblikovanje revije, izdelava celotne podobe manjšega podjetja itd.;
- **srednje** (do 100.000 €, do 25 ljudi, trajajo do 4 mesece) – izdelava dokumentarnega filma, zahtevnega reklamnega spota, izdelava TV-oddaje, TV-prenos športnega dogodka, priprava in tisk knjige, izdelava zahtevne spletne strani itd.;
- **velike** (do 1.000.000 €, do 60 ljudi, trajajo več mesecev) – izdelava celovečernega filma, TV-serije, izdaja novih časopisov in revij v visokih nakladah, priprava velikih prireditvev itd.

V večjih organizacijah je management projektov naloga srednjega managementa. Višji management določa strateške cilje in tudi naroča projekte ter sodeluje pri njihovem planiranju in izvajanju (nadzor dela in rezultatov), potrjuje končna poročila ter odloča o uvajanju projektov v prakso. Nižji management ima nalogo izvesti postopke v vseh fazah priprave in izvajanja projekta.

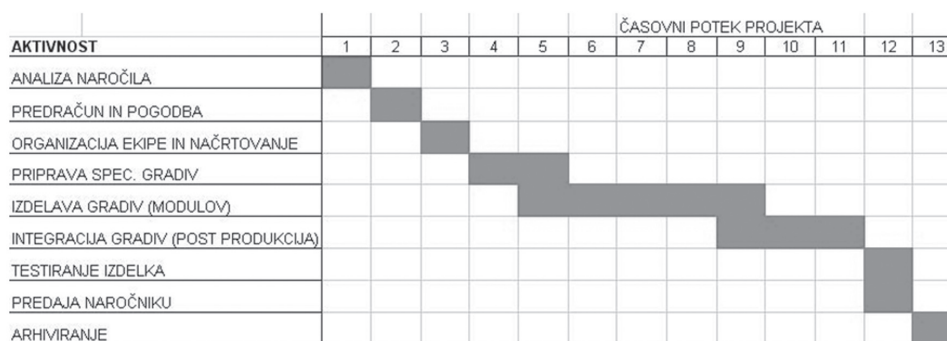
Pomembno je doseganje končnih rokov projektov, saj številni izdelki ali storitve po natančno določenem roku nimajo več nobene vrednosti (zapoznili prispevki, neaktualne vesti, zamude na prireditve itd.). Na tem področju so zaradi množice sodelujočih in zahtevne povezave posameznih nalog izredno hude organizacijske zahteve ter pravni in finančni ukrepi, obenem pa tudi obvezen in vgrajen sistem varovanja, ki je upoštevan v tveganjih projektov.

Aktivnosti za večino medijskih projektov so zelo podobne (slika 1), vendar je zaradi izrednega števila različnih možnosti, ki se cenovno lahko razlikujejo za več razredov pri istem tipu izdelka, izredno pomembna analiza naročila in priprava natančne pogodbe, nakar šele sledi tehnično delo v projektu.

Za projekt je značilno, da delovno ekipo po koncu praviloma razpustimo, kar je s stališča sodelavcev v medijski produkciji razmeroma stresno, ker je veliko sodelujočih brez stalne zaposlitve in stalno v iskanju novega dela ali novih projektov. Pogosto se to dogaja že v zadnji fazi medijskih projektov, ko se končajo aktivnosti sodelujočih v iskanju novih možnosti, ki jim jih pogosto uspešen predhodni projekt tudi ponuja. Zato je dobro veliko uspešnih in dolgoročno naravnanih medijskih izdelkov organizirati kot redno dejavnost (časopisi, revije, TV-dnevnik, nadaljevanke s sto in več deli), kar zagotavlja stalnost ekipe in dela, obenem pa posamezne aktivnosti potekajo tudi kot manjši projekti, katerih zaključek pa je nov projekt v omenjeni dolgoročni aktivnosti.

Za določene tipe projektov zelo močno velja trg delovne sile in so cene za posamezne vrste sodelavcev zelo različne, glede na reference, prepoznavnost, popularnost idr. Zato so tudi stroški izvedbe projekta, ob sicer funkcionalno enaki zasedbi ekipe, lahko zelo različni. Znan režiser ali igralec, glasbenik, koreograf, moderator idr. lahko stane nekajkrat več, zato mora biti ocena naročnika ali producenta, kaj mu pomeni glede na želene učinke medijskega izdelka ali storitve. Praviloma imajo bolj priznani izvajalci tudi nekatere posebne zahteve in povezane posle, kar je treba poznati in upoštevati pri načrtovanju projekta, ter seveda terminske omejitve. Med probleme, povezane s stroški projekta, sodi tudi zagotavljanje ustreznega transportnega, bivalnega, delovnega in prehranjevalnega standarda sodelujočih, ki so izredno občutljivi za zadovoljevanje osnovnih fizioloških in drugih potreb.

Tudi na medijskem trgu je ključna kakovost izdelkov in storitev, ki pa je v medijih zelo povezana s ceno in to vzamejo v zakup tako naročniki kot kupci teh storitev. Glede na izredno veliko število medijev (samo TV-postaj je v EU skoraj tisoč) je pričakovati določeno specifikko in tudi cenovno raven izdelkov in storitev, vendar pa velja, da mora biti tisto, kar je izdelano in ponujeno, kakovostno in od določenega proizvajalca ne pričakujemo samo stalne kakovosti, ampak da se ta povečuje z novostmi na trgu. Gre absolutno za doseganje tehničnih normativov z določeno cenovno ravno opreme, medtem ko sta umetniška kakovost in kreativnost izdelkov težje izmerljivi in nanju vplivajo še drugi dejavniki.



Slika 1: Gantogram značilnega medijskega projekta

Kakovost izdelkov ali storitev podjetij, ki želijo uspeti na mednarodnem trgu, mora doseči raven najboljših podjetij na svetu in presežati raven kakovosti domačih konkurenčnih podjetij. Izdelki in storitve morajo zadovoljiti tudi najzahtevnejše kupce, tako glede uporabnosti, videza, varnosti, zanesljivosti, ekološke primernosti, zagotovljena morata biti hitro in učinkovito vzdrževanje ter poprodajna pomoč.

Predvsem v projektih filmske produkcije pa obstaja veliko tveganj, ki lahko močno vplivajo na učinkovito izvedbo projekta. Najpogostejša tveganja so zadržanost ali bolezen sodelavcev ali nastopajočih, nekateri sodelavci lahko dobijo pomembnejše naloge. Pojavijo se problemi z razmerami na lokacijah in s samim vremenom. Pri vseh projektih v medijski produkciji pa se lahko pojavijo problemi pri potrjevanju gradiv od naročnikov, avtorjev, intervjujancev ali težave z izplačili.

### 3. Predstavitev empirične raziskave

Raziskava stanja razvitosti projektne pristopa je bila izvedena v decembru 2008. Izbrali smo 270 podjetij s področja medijske produkcije (TV, radio, film, internet, grafična produkcija) in jih vse poklicali. 77 jih je odgovorilo, da se s tem ne ukvarjajo, drugim 193, ki so menili, da jih področje zanima, pa smo poslali ankete. Od tega jih 41 posredovalo izpolnjeni vprašalnik.

#### 3.1 Podatki o združbah in anketirancih

##### Vrsta in velikost združb

V raziskavo se je vključilo 10 radijskih in 9 TV postaj, 6 izdajateljskih hiš časopisov in revij, 4 izdelovalci spletnih strani, 4 oglaševalne agencije ter 3 podjetja, ki se ukvarjajo z AV produkcijo. Več kot pol sodelujočih podjetij ima manj kot 20 zaposlenih, po sedem jih ima od 20 do 50 oziroma od 50 do 100, pet pa jih je navedlo, da imajo od 100 do 500 zaposlenih.

##### Projekti

V podjetjih letno izvedejo dokaj različno število projektov, od enega pa tja do 300. 65 % jih je navedlo, da jih izvedejo manj kot 30, povprečje pa je nekje med 20 in 30. Večinoma trajajo do pol leta, podrobno pa je trajanje projektov opredeljeno v tabeli 1, kjer so anketiranci navajali povprečno trajanje projektov v svojem podjetju.

Tabela 1: Povprečno trajanje projektov

1 mesec	35 %	1 leto	13 %
3 mesece	18 %	1,5 leta	5 %
6 mesecev	18 %	2 leti	3 %
9 mesecev	8 %	3 leta	-

\*Naveden je odstotek anketirancev, ki so navedli posamezen odgovor

Projekte vrednosti 100.000 EUR večinoma štejejo med velike (68 %), nekateri pa med srednje (30 %). Na vprašanje, koliko ljudi dela na velikem projektu, so odgovorili zelo različno. Še največ jih je navedlo, da sodeluje med 10 in 30 ljudi (38 %), 30 % jih je menilo, da dela na takem projektu

do 100 ljudi, 23 % pa je navedlo 30 do 60 ljudi.

#### Podatki o anketirancih

Največ anketirancev (33 %) je navedlo starost med 30 in 40 leti, 23 % pa je bilo starih od 40 – 50 let. Razmerje moških in žensk je bilo skoraj enako, največ anketirancev pa je navedlo, da imajo univerzitetno izobrazbo (47 %). Dokaj enakomerno so bili anketiranci porazdeljeni glede na izkušnje z delom na projektih. Še najmanj je bilo tistih z manj kot 3 leti izkušenj (10 %), največ pa takih, ki imajo od 10 do 20 let (30 %). V povprečju delajo na projektih dobrih deset let. Še posebej pa nas je zanimala usposobljenost na področju projektne managementa. Petnajst anketirancev (38 %) je navedlo, da se niso usposabljali, eden pa je navedel, da ima mednarodni certifikat. Struktura ostalih je navedena v tabeli 2.

Tabela 2: Usposobljenost na področju managementa projektov

Eno/dvodnevni seminar	4	10%
Večdnevna projektna šola	6	15%
Predmet na šoli / fakulteti	8	20%

#### 3.2 Ugotovitve raziskave

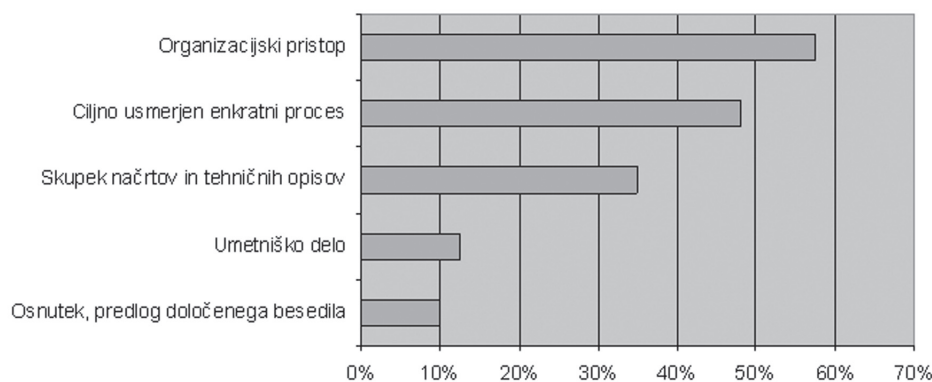
V nadaljevanju bomo združili ugotovitve teoretične raziskave, v kateri povzemamo aktualne strokovnjake s področja projektne managementa, ter analizo prej predstavljene empirične raziskave. S skupnim prikazom »teorije in prakse« bomo podrobneje prikazali razumevanje in razvitost uporabe projektne pristopa v medijski produkciji.

##### Razumevanje pojma »projekt«

Beseda »projekt« ima v slovenskem jeziku več pomenov. Slovenski slovar knjižnega jezika (SSKJ) ga opredeljuje kot:

- nekaj, kar določa, kaj je mišljeno narediti in kako naj se to uresniči,
- v gradbeništvu: skupek načrtov, tehničnih opisov in popis stroškov za kak objekt;
- v publicistiki: navadno s prilastkom umetniško delo glede na namen, da se izvede, uresniči;
- knjižno: osnutek, predlog določenega besedila.

Stroka projektne managementa se nanaša na prvo od zgornjih opredelitev, ki jo lahko dopolnimo še z opredelitvijo iz Velikega slovarja tujk (2002, str. 930), ki med drugimi definicijami navaja, da je projekt sestavljen, zaokrožen in celovit načrt za izvedbo česa, ki ga je treba izpolniti v določenem času ob (načeloma) usklajenem delovanju več ljudi, služb podjetij (znanstveni, gledališki). Projekt je v strokovni literaturi običajno opredeljen kot časovno in finančno omejeno delovanje z namenom ustvarjanja natančno določenih proizvodov v skladu s standardi kakovosti in zahtevami naročnika (ICB V3.0, 2006, str. 13). Podobno pojem razumejo tudi v medijski produkciji, kar je prikazano na sliki 2.



Slika 2: Razumevanje pojma projekt v medijski produkciji  
\*Diagram prikazuje odstotke anketirancev, ki so izbrali posamezen odgovor.

### Značilne faze projekta

Vsak gre projekt skozi več značilnih faz, narava in trajanje le-teh pa sta odvisna od vrste projekta. Faze projekta so vsebinske narave, vsaka vključuje določen proizvod, ki nastane v okviru zaokroženega sklopa aktivnosti. Avtorji navajajo različna imena faze, a se po opisu veliko ne razlikujejo. Značilne faze projekta po navedbah različnih avtorjev prikazujemo v tabeli 3.

Snovanje vsebuje opredelitev ideje, ugotovitev potrebe ali priložnosti, oceno pričakovanih učinkov ter namen projekta. Preuči se možnost izvedbe projekta (študija izvedljivosti) in potrebni viri. Poleg tega se postavi tudi okvirni plan projekta - groba ideja, kako naj bi projekt potekal, pri čemer avtorji predlagajo tudi izdelavo seznama domnev, tveganj in ovir.

Na podlagi predlogov predhodne faze se izdelava podrobna specifikacija zahtev naročnika, sledi izdelava plana, ki vključuje seznam aktivnosti, terminski plan, opredelitev potreb po virih, organizacijo projekta ter sistem komunikacij. Faza se zaključi z odobritvijo projekta s strani pristojnih. V osemdesetih se je pojavil izraz

»project start-up«, ki naj bi vključeval definiranje obsega, planiranje in organiziranje projekta (Turner & Simister, 2000, str. 70). Hauc ime faze prevaja kot zagon projekta, poznan pa je tudi izraz »priprava projekta«.

Izvedba projekta vsebuje izvajanje aktivnosti v skladu s planom, narejenim v predhodni fazi. To je najobsežnejša faza projekta, saj v njej sodeluje največ ljudi in je porabljenih največ sredstev. Za uspešno izvajanje so odločilnega pomena ustrezno usklajevanje udeležencev, vodenje članov tima in kontroliranje izvedbe.

Zaključna faza vsebuje izdelavo dokumentacije in predajo rezultatov naročniku. Projekt se zaključi, ko naročnik s prevzemom potrdi ustreznost rezultatov, projektni tim pa izdela zaključno poročilo projekta. Po potrjenem zaključnem poročilu se projekt uradno zaključi, s čimer se tudi razpusti projektni tim.

Skoraj vsi sodelujoči v raziskavi (97 %) so navedli, da na projektih ločijo fazo priprave in fazo izvedbe projekta, 35% jih izvaja tudi študije izvedljivosti, skoraj 80 % pa loči še fazi snovanja in zaključka projekta. Fazo koriščenja v projekt vključuje le 28 % podjetij.

Tabela 3: Značilne faze projekta po navedbah različnih avtorjev

Cleland, Frame	Lewis	Meredith & Mantel	Turner & Simister
Snovanje	Snovanje	Snovanje & izbira	Predlog, študija
	Definiranje		Definiranje
Planiranje	Planiranje	Planiranje	Strateško planiranje
Izvedba	Izvedba	Kontroliranje	Izvedba in kontroliranje
Zaključek	Zaključek	Ocena in zaključek	Zaključek in predaja

Vir: povzeto po Cleland (1999, str. 54; 2002, str. 47), Frame (2003, str. 7), Lewis (2002, str. 9), Meredith & Mantel (2006, str. 16), Turner in Simister (2000, str. 70), Wysocki & McGary (2003, str. 23).

### Pomembnejši dokumenti uvodnih faz projekta

Največ avtorjev navaja, da se projekt sproži z listino projekta (angl. *project charter*). Verzuh (2005, str. 31) meni, da listina »naznani« obstoj projekta, vsebuje pa opredelitev obsega projekta, namen in cilje, potrebe po virih, okvirno oceno stroškov in učinkov, ter matriko tveganj. Namen listine je tudi uradni prikaz podpore vodstva združbe in vzpostavlja legitimno avtoriteto managerja projekta. PMI naštetim točkam dodaja še (PMBOK, 2004, str. 82):

- zahteve, ki bodo zadovoljile potrebe in pričakovanja udeležencev, še posebno naročnika in vodstva združbe;

- ključne termine, mejnike projekta;
- vlogo linijsko - funkcijske organizacije;
- organizacijske, okoljevarstvene in zunanje predpostavke ter omejitve;
- poslovno rešitev in čas povrnitve vloženih sredstev.

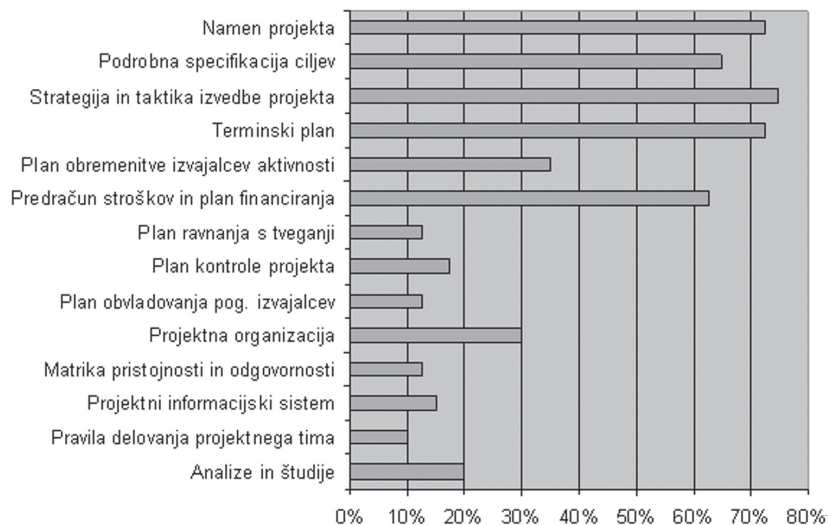
Listina projekta, ki je v Sloveniji večinoma poimenovana »Predlog projekta«, je končni proizvod faze snovanja. Naziv »Predlog projekta« je navedlo 40 % anketirancev, med tem ko jih je 30% odgovorilo, da nimajo enotnega dokumenta začetka projekta. V enem podjetju uporabljajo »Vzpostavitevni dokument«, v dveh »Projektno listino«.

omenjeni pa so bili še izrazi, kot so scenarij, koncept projekta, ponudba, »baklog« in »brief«.

Pomemben dokument faze priprave je »obseg del«, ki ga začetku projekta pripravita naročnik in projektni tim (Verzuh, 2003, str. 147). Poleg dogovorjenih rokov, ocene stroškov in organigrama, naj bi bili v dokumentu navedeni še namen projekta, opis glavnih aktivnosti in delovnih paketov, ter cilji projekta. Kerzner (2001, str. 565) meni, da dokument vključuje tudi seznam aktivnosti za dosego ciljev – WBS diagram, ocena predvidenih ur dela za izvedbo posameznih aktivnosti, ocena porabe materiala

in uporabe opreme. Podobno, kot smo predlog projekta pripisali fazi snovanja, je omenjeni dokument rezultat priprave projekta. Hauc dokument imenuje »Zagonski elaborat projekta« (Hauc, 2007, str. 149).

V medijski produkciji najpogosteje uporabljajo izraza »Plan projekta« ali »Načrt projekta« (za oba se je opredelili po 6 anketirancev, skupno 30%). Elaborat projekta sta navedla 2, eden pa vzpostavitevni dokument. Tretjina anketirancev je navedla, da nimajo enotnega dokumenta pripravljalne baze. Vsebino dokumenta smo prikazali na sliki 3.



Slika 3: Vsebina dokumenta faze priprave projekta

Vsi anketiranci so navedli, da pri planiranju in pripravi dokumenta sodelujejo člani tima, 90 % pa je vključilo še managerja projekta. Polovico jih je tudi omenilo, da pri planiranju sodeluje naročnik, pri treh sodeluje tudi projektne pisarna, eden pa je omenil linijske managerje.

Tabela 4: Natančnost terminskega plana in plan izvajalcev

Terminski plan	
Samo končni datum	13 %
Samo ključni datumi	33 %
Pomembne aktivnosti	13 %
Vse aktivnosti	40 %
Tudi opravila po urah	3 %

\*Tabela prikazuje odstotek anketirancev, ki so izbrali posamezen odgovor.

Plan izvajalcev	
Ne planiramo	8 %
Odgovorne za ključne faze	23 %
Nosilce aktivnosti	28 %
Vse izvajalce aktivnosti	35 %
Ure dela posameznikov	8 %

\*Tabela prikazuje odstotek anketirancev, ki so izbrali posamezen odgovor.

Pri planiranju stroškov je 70 % anketirancev navedlo, da planirajo stroške ur dela, 63 % planira stroške materiala, 58 % stroške pogodb in 20 % stroške financiranja. Dodatno so navedli še stroške promocije in honorarjev.

## Management projekta

Slovensko govoreči avtorji besede management večinoma ne prevajajo oziroma jo uporabljajo kot tujko. V praksi se veliko uporablja tudi izraz »vodenje« projektov, kar pa načeloma ni pravilno, saj je vodenje (angl. leadership) le del managementa, ki ga Možina (1994, str. 20) deli podobno kot večina svetovne literature na:

- planiranje, kar vključuje opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje;
- organiziranje, katerega naloga je ustvarjanje medsebojnih razmerij, ki bodo omogočila izvedbo plana;
- vodenje, kot procesa vplivanja, motiviranja in usmerjanje zaposlenih, da bi ustrezno opravili naloge, ki so jim bile dodeljene s planom in organizacijo;
- kontroliranje, ki vključuje spremljanje doseženega in ukrepanje v primeru odstopanja izvedbe od plana.

Poleg navedenih nalog pa avtor v management projekta vključuje še usklajevanje virov, povezovanje organizacije z zunanjim okoljem, razvijanje organizacijskega vzdušja, kulture, ter poslovne dejavnosti – odločanje, uspešnost in razvoj organizacije (Možina, 1994, str. 17). Management projektov se v grobem ne razlikuje od splošnega managementa, a obstaja kar nekaj razlik pri področju dela, ciljih, orodjih in načinu vodenja podrejenih. Najpogostejša opredelitev prikazuje projektni management kot proces obvladovanja časa, materiala, virov in stroškov z namenom izvedbe projekta v predvidenem času, v okviru predračuna stroškov ter z ustrežno kakovostjo izvedbe in končnega proizvoda.



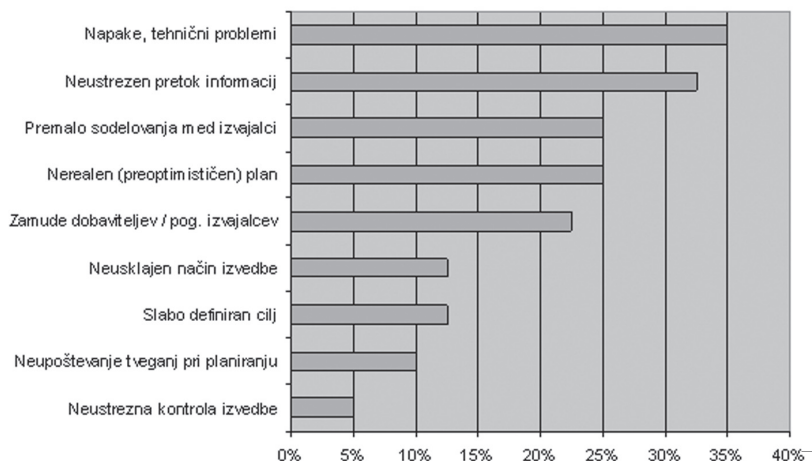
Slika 4: Področja projektne managementa (Vir: Cleland, 1999, str. 11)

V raziskavi smo posredno ugotavljali uporabo izraza z vprašanjem »Kdo je odgovoren za izvedbo projekta?«. Raziskava je pokazala, da v medijski produkciji v večini podjetij (78 %) uporabljajo izraz »Vodja projekta«, en anketiraneec se je opredelil za managerja projekta, eden za koordinatorja, eden za skrbnika, omenjeno pa je bilo tudi delovno mesto producenta. Pri tem je 18 % anketirancev navedlo, da »vodje« projektov celoten delovni čas posvečajo nalogam managementa projekta, ostali pa so na projektu le del svojega časa. Vprašali smo jih tudi, če odgovorni za projekt vodi le en projekt in ugotovili, da le v 13 % primerov, v povprečju pa vodijo od 3 do 5 projektov hkrati.

»Vodja projekta« je v 90 % primerov odgovoren za

izvedbo v skladu s terminskim planom, v 80 % za izvedbo v okviru predvidenih stroškov ter za ustrezno kakovost, v 38 % pa tudi za doseganje planiranih prihodkov projekta.

Management projektov v medijski produkciji je delno uspešen, kar bi lahko sklepali po ugotovitvah raziskave, v kateri so anketiranci navedli, da je običajno odstopanje časa in stroškov ob zaključku projekta med 5 in 10 %. Da so projekti povsem v skladu s terminskim planom, je navedlo 25 % anketirancev, največjo prekoračitev časa - 50 % - pa sta navedla dva sodelujoča. V okviru predvidenih stroškov se izvede 10 % projektov, za petino velik presežek je navedlo 20 %, da stroške presežejo za 50 %, pa je navedel en anketiraneec.



Slika 5: Najpogostejši vzroki odstopanj izvedbe od plana

### Kontroliranje projektov

Kontroliranje je podobno krmarjenju barke – ko ugotovimo, da je le-ta ušla iz planirane smeri, s krmilom popravimo smer in jo ponovno usmerimo proti cilju. Pri projektih smer določa terminski plan projekta, kontroliranje (spremljanje in ukrepanje v primeru odstopanj) časa, dobav, virov in stroškov pa je v primeru odklonov namenjeno vračanju projekta v ustrezno smer (Burke, 2003, str. 211). Kerzner podobno deli kontroliranje na tri ključne procesne korake (2001, str. 232):

- **merjenje** – ugotavljanje stopnje napredovanja projekta glede na končne cilje na podlagi uradnih ali

neformalnih poročil;

- **vrednotenje** – ugotavljanje vzrokov odstopanj ter iskanje možnih načinov ukrepanja za odpravo odstopanj;
- **ukrepanje** – izvedba akcij za odpravo neustreznega trenda oziroma izkoriščanje pozitivnega trenda.

Spremljanje izvedbe projekta pomeni pridobivanje ustreznih informacij, na podlagi katerih lahko na najboljši način primerjamo izvedbo s planom projekta (Cleland, 1999, str. 328). Informacije lahko pridobivamo iz različnih virov, najbolj običajni pa so poročila, kontrolni sezname,

kontrolni sestanki in zapisniki. Kontrolni sestanki poleg preverjanje stanja služijo tudi odločanju o ukrepih v primeru odstopanj, pa tudi stalno informiranost udeležencev projekta. Stroka sicer ni enotna v tem, kako pogosto je potrebno organizirati kontrolne sestanke, predvidevamo pa, da različne navedbe obstajajo zato, ker so avtorji izhajali iz različnih tipov projektov (gradbeni, IT, RR):

- enkrat ali dvakrat tedensko (Kliem & Ludin, 1998, str. 132),
- tedensko, po potrebi pa tudi dnevno (Berkun, 2005, str. 408);
- tedensko ali mesečno (Howes, 2001, str. 112);
- na vsake 4 % planiranega trajanja izvedbe projekta (na dva tedna v primeru enoletnega oziroma mesečno v primeru dvoletnega projekta), Heerkens (2002, str. 166).

V tabeli 5 prikazujemo pogostost kontrole časa, stroškov in kakovosti v medijski produkciji. Podobno kot pri predhodnih tabelah prikazuje odstotek anketirancev, ki so navedli posamezno opcijo.

**Tabela 5:** Pogostost kontroliranja projekta

	Čas	Stroški	Kakovost
<b>Dnevno</b>	30 %	8 %	43 %
<b>Tedensko</b>	50 %	45 %	38 %
<b>Mesečno</b>	15 %	35 %	10 %
<b>Redkeje</b>	5 %	10 %	10 %

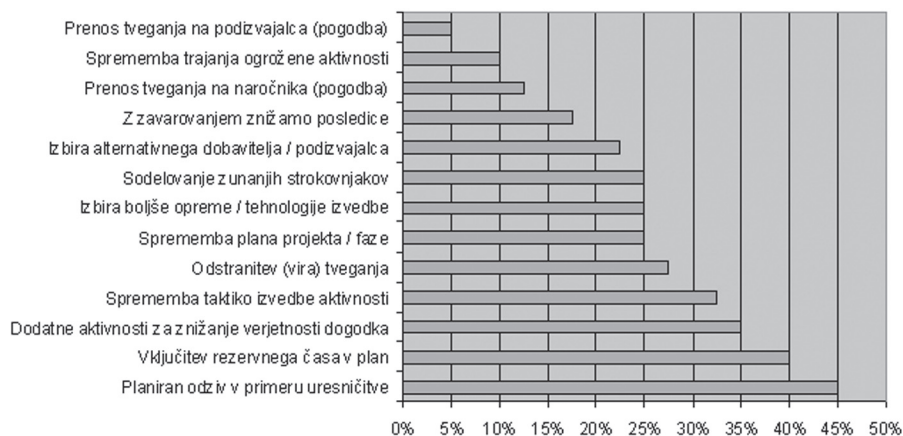
### Management tveganj projekta

Tveganje, da projekt ne bo potekal, kot pričakujemo, izhaja neposredno iz enkratnosti projekta, poleg tega pa projekti zadovoljujejo zelo kompleksne cilje, kar zahteva veliko število aktivnosti ter širok splet ljudi z različnimi veščinami,

odgovornostmi in pristojnostmi. Iz kompleksnosti izhaja veliko priložnosti, da aktivnosti ne bi potekale, kot je bilo načrtovano. Ker problemi lahko negativno vplivajo na roke in stroške projekta ter kakovost rezultata, obstaja veliko tveganje, da projekt ne bi uspel. Značilna tveganja v medijskih projektih so zadržanost ali bolezen sodelavcev, posamezniki lahko med projektom dobijo pomembnejše naloge, razmere na lokaciji snemanja, pozno potrjevanje gradiv s strani naročnika in avtorjev, ter finančni problemi z izplačili.

Obvladovanje tveganj projekta je proces, s katerim poskuša projektni tim že v fazi priprave projekta zmanjšati ali odpraviti verjetnost, da se pojavi problem, ki lahko negativno vpliva na uspeh projekta. Običajni koraki procesa so prepoznavanje in ovrednotenje tveganj (na podlagi verjetnosti uresničitve in velikosti posledic), priprava in izbira odziva (ukrepov) ter kontroliranje in ukrepanje. Obstaja več pristopov zniževanja tveganj, ki smo jih za potrebe raziskave povzeli po metodologiji Prince2 (2002, str. 244), na sliki 6 pa je prikazano, kateri od teh in v koliko podjetjih s področja medijske produkcije se uporabljajo. Le trije anketiranci so zapisali, da se na tveganja ne pripravijo.

Pomemben del ravnanja s tveganji je učenje oziroma beleženje in prenos pridobljenega znanja, ki ga bo moč koristno uporabiti pri poznejših projektih (Royer, 2002, str. 69-79), saj pridobljene izkušnje omogočajo boljše obvladovanje tveganj in načrtno sprejemanje bolj tveganih projektov. Po ugotovitvah raziskave ima 42% podjetij vzpostavljeno bazo preteklih tveganj, pri čemer je dobra polovica le-teh navaja, da imajo za posamezno tveganje zabeležene aktivnosti, pri katerih se je posamezno tveganje že uresničilo, ter dodatne stroške, ki jih je tveganje povzročilo. Tretjina jih beleži dodatne ure dela, četrtnina pa tudi podaljšanje trajanja aktivnosti.



**Slika 6:** Vrste ukrepov za zmanjšanje tveganj

### Organiziranje projektov

Umestitev projekta v obstoječo organizacijo je odvisna od obstoječe organizacije podjetja, organizacijskih dejavnikov (razpoložljivosti sredstev in zmožnosti zaposlenih, kulture združbe in narave ravnalnega sistema) ter dejavnikov projekta - strateškega pomena projekta, velikosti projekta, novosti, ki jo prinaša, kompleksnosti okolja, razpoložljivih sredstev in časa ter stabilnosti obremenjevanja sredstev

in zaposlenih (Rozman & Stare, 2008, str. 154). PMBOK opredeljuje tri značilne vrste organizacije (PMBOK, 2004, str. 28):

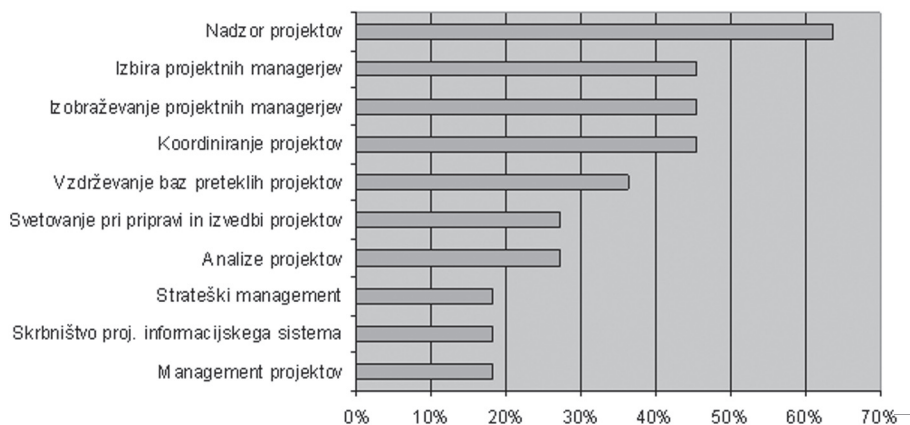
- projekti v obstoječi funkcijski organizacijski strukturi (funkcijska organizacija);
- matrična organizacija – šibka, uravnotežena, močna;
- projekti kot samostojne enote v organizaciji podjetja (projektna organizacija).

Vrste organizacije se razlikujejo predvsem po pristojnostih in odgovornostih managerja projekta, ter po odstotku časa, ki ga tako manager projekta kot člani tima posvečajo delu na enem projektu. V časih, ko združbe izvajajo veliko količino manj kompleksnih projektov, je najbolj uporabljena matrična organizacija, medtem ko za zahtevnejše projekte priporočajo projektno organizacijo (raziskave in razvoj, inženiring). Še največ sodelujočih v raziskavi (23 %) je navedlo, da so projekti organizirani po principu močne matrične organizacije, v petini primerov uporabljajo projektno organizacijo, medtem ko v 13 % uporabljajo različne tipe. Za funkcijsko, šibko in uravnoteženo matrično organizacijo so se opredelili po trije anketiranci. Če združimo vse tri tipe matrične organizacije, lahko povzamemo, da se ta uporablja v 39 % podjetjih.

## Podpora managementu projektov

### Projektna pisarna

Rad in Levin (2002, str. 1) projektno pisarno opredelita kot organizacijsko enoto s stalno zaposlenim osebjem, ki zagotavlja podporo managementu projektov s svetovanjem, usposabljanjem in mentorstvom ljudi, povezanih s projekti, ter z oblikovanjem projektnih timov in širitvijo znanja na podlagi minulih izkušenj. Projektne pisarne predstavljajo stičišče projektnega managementa v združbi! Raziskava je pokazala, da ima le četrtina vključenih podjetij vzpostavljeno projektno pisarno, najpogostejša funkcija v dveh tretjinah teh pisarn pa nadzor projektov. Ostale funkcije so navedene na sliki 7.



Slika 7: Vloga projektne pisarne

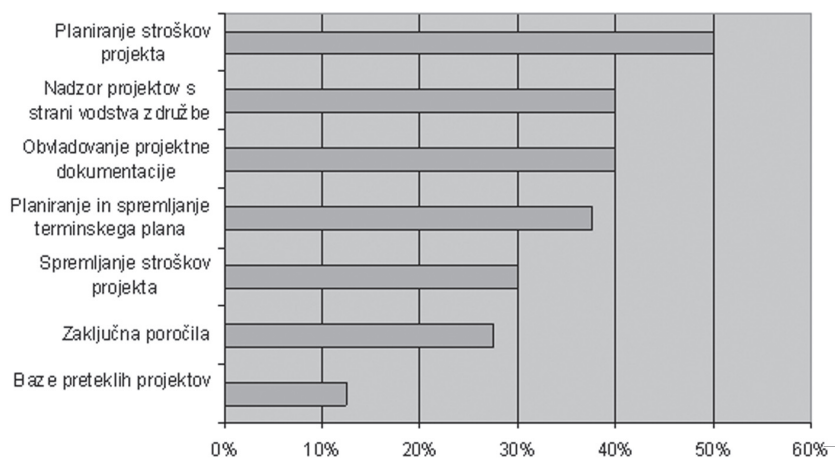
### Projektni informacijski sistem

Projektni informacijski sistem je zbir (običajno računalniško podprtih) orodij, ki podpirajo planiranje aktivnosti in virov ter zbiranje in prenos informacij (Brandon, 2007, str. 398). ICB govori o managementu informacij (ICB3.0, 2006, str. 71), ki zajema modeliranje, zbiranje, izbiranje, shranjevanje in ponoven dostop do informacij. Vsebino projektnega informacijskega sistema tvorijo (Levine, 2002, str. 313):

- seznam aktivnosti (WBS), terminski plan, plan delovnih ur;
- plan razporeditve in obremenitve virov, predračun stroškov;

- delovni nalogi, pogodbe, aneksi, naročila;
- dokumentacija proizvoda projekta;
- obračunu dejanskih stroškov in prislužene vrednosti;
- zapisniki, poročila o stanju projekta.

Dve tretjini anketirancev je v raziskavi navedlo, da v podjetju ne uporabljajo posebnega informacijskega sistema za podporo projektom, oziroma, da dokumenti projekta niso hranjeni na skupnem mestu. Vseeno so nekateri kljub tej trditvi v nadaljevanju navedli, da imajo računalniško podporo za določena opravila. Najpogostejše računalniško podprta področja so navedena na sliki 8.



Slika 8: Informacijska podpora projektne managementu (naveden je odstotek glede na celotno število vrnjenih vprašalnikov)



## Splošna podpora združbe projektom

Kadar govorimo o uspešnosti projektov, ne moremo mimo organizacijske kulture. Odraža se v načinu izvajanja nalog zaposlenih, določanju ciljev in vodenju zaposlenih za dosego ciljev. Kultura vpliva na izbiro ljudi za določen naloge, kar vpliva na izvajanje teh nalog in sprejemanje odločitev. Projektna kultura se najbolj odraža v položaju managerja projekta v združbi in v odnosu vseh zaposlenih do projektov. Na kulturo vplivajo organizacijska struktura, ki uradno opredeljuje pristojnosti in odgovornosti managerja projekta, način določanja prioritet in kadrovanja za projekte, ustreznost ter upoštevanje organizacijskega predpisa ter drugih pravil v zvezi z managementom projektov.

Le tretjina podjetij, sodelujočih v raziskavi, ima izdelan organizacijski predpis o managementu projektov, pri čemer so le štirje anketiranci (tretjina tistih, ki ga imajo) navedli, da ga dosledno upoštevajo. Za sledeča vprašanja, ki dodatno prikazujejo stopnjo projektne organizacijske kulture, so anketiranci podali oceno med 1 in 5:

- mesto in pristojnosti vodje projekta: 1 - so le na papirju (izbrali 3 anketiranci), 5 - zapisane pristojnosti dejansko veljajo (13), povprečna ocena 4;
- prioritete projektov: 1 - niso določene (3), 5 - vsak projekt ima določeno prioriteto, ki se dosledno upošteva (10), povprečna ocena 4;
- odnos vodstva podjetja do projektov: 1 - projekti jih ne zanimajo (1), 5 - obstaja stalna komunikacija in nadzor (18), povprečna ocena 4,2;
- odnos funkcijskih vodij do projektov: 1 - negativen odnos (/), 5 - podpirajo projekte (20), povprečna ocena 4,7;
- motiviranost projektnega tima: 1 - nizka (/), 5 - visoka (13), povprečna ocena 4,3.

## Mnenje anketirancev o projektne delu

V zadnjem delu raziskave smo navedli nekaj trditvev in pozvali anketirance naj navedejo strinjanje s trditvijo, pri čemer smo uporabili pet stopenjsko lestvico (1 - popolnoma se ne strinjam; 5 - popolnoma se strinjam). V nadaljevanju navajamo povprečno oceno posameznih trditvev.

Projektne pristop je po mnenju anketirancev primeren za izdajanje dnevnega časopisa (3,3), izdelavo reklamnega spota (3,8), snemanje nadaljevanke z 250 deli (4,5), izvedbo radijskega programa (3,8) in pripravo glasbene prireditve (4,5). S trditvijo, da je v medijski produkciji projektne delo prevladujoč način priprave in izvedbe projektov se popolnoma strinja osem udeležencev (20 %), pri čemer je povprečna stopnja strinjanja s to trditvijo 3,7.

Postavili smo jim še naslednja vprašanja:

- Poznate podjetje, ustanovo ali združenje, ki se ukvarja z izobraževanjem in usposabljanjem na področju projektne dela? Katere? Pozitivno je odgovorilo 5 anketirancev, pri čemer sta dva navedla po eno ustanovo, eden pa dve.
- Ali morda veste, če v Sloveniji obstaja revija za projektne delo? Katere? Ponovno je pozitivno odgovorilo 5 anketirancev, a je le eden navedel ime revije.
- Ali morda veste, če v Sloveniji obstaja revija za medijsko produkcijo? Na to vprašanje smo dobili 7 pritrdilnih

odgovorov, a nihče ni navedel ime revije.

- Ali ste v vašem podjetju uvedli standarde na področju medijske produkcije? Katere? Ponovno smo dobili 5 pritrdilnih odgovorov, a nihče ni navedel naziva standardov.

## 4. Sklep

V prispevku smo prikazali značilnosti projektne dela v medijski produkciji, ki obsega zelo širok spekter produkcije in je zato tudi specifična na posameznih področjih. Analiza naročila, priprava pogodb ter nato načrtovanje in izvedba projekta zahteva veliko specifičnih znanj. Zaradi velikega obsega, praviloma manjših projektov se podjetja in ustanove, ki se ukvarjajo z medijsko produkcijo, le redko lotijo dela načrtno projektne, ampak izvedba večinoma teče stihijsko, po občutku in veliko mere osebnega usklajevanja in dogovarjanja ter praviloma obsednega stanja pred oddajo projekta. Z raziskavo, ki smo jo z anketiranjem opravili v značilnih medijskih hišah v Sloveniji, smo poskušali ugotoviti realno stanje in načrte oziroma pričakovanja teh ustanov prihodnje.

Rezultati analize vrnjenih vprašalnikov so sicer dokaj spodbudni, saj so pokazali zadovoljivo stopnjo razvitosti projektne pristopa, žal pa skrbi majhno število vrnjenih vprašalnikov - le 15 % od vseh podjetij, ki smo jih poskusili vključiti v raziskavo. Če za slabo tretjino podjetij, ki so takoj odklonili sodelovanje, češ da projektne pristopa ne uporabljajo, lahko trdimo, da se vsaj zavedajo kaj je projektne delo, bi lahko za 150 združb, ki so sicer privolili v sodelovanje, pa izpolnjenega vprašalnika niso vrnili, postavili trditvev, da so šele na podlagi vprašanj ugotovili, da o projektne delu zelo malo vedo in da je njihovo delo daleč od projektne. To pa nam kaže čisto drugo sliko stanja in pomeni izziv za stroko, da medijski produkciji pomaga k večji učinkovitosti in uspešnosti.

## Viri in literatura

Berkun, S. (2005). *The art of project management*. Sebastopol: O'Reilly Media.

Brandon, D. (2006). *Project management for modern information systems*. Hershey: IRM Press

Burke, R. (2003). *Project management: planning and control techniques*. Chichester: John Wiley & Sons.

Cleland, D.I. (1999). *Project management: strategic design and implementation*. (3th ed.) New York: McGraw-Hill.

Frame, J.D. (2003). *Managing projects in organizations: how to make the best use of time, techniques, and people*. (3th ed.) San Francisco: Jossey-Bass.

Hauc, A. (2007). *Projektne management*. (2.izdaja). Ljubljana: GV založba.

Heerkens, G.R. (2002). *Project Management*. New York: McGraw-Hill.

Howes, N.R. (2001). *Modern project management: successfully integrating project management knowledge areas and processes*. New York: Amacom.

Kerzner, H. (2001). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. (7th ed.) New York: John Wiley & Sons.

Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: best practices on implementation*. (2nd ed.) Hoboken: John Wiley & Sons.

Kliem, R.L., Ludin, I.S. (1998). *Project Management Practitioner's Handbook*. New York: Amacom.

Levine, H.A. (2002). *Practical project management: tips, tactics, and tools*. New York: John Wiley & Sons.

Lewis, J.P. (2002). *Fundamentals of project management: developing core competencies to help outperform the competition*. (2nd ed.) New York: Amacom.

Lock, D. (2003). *Project management*. (8th ed.) Aldershot: Gower.

Meredith, J.R., Mantel, S.J. (2006). *Project management: a managerial approach*. (6th ed.) New York: John Wiley & Sons.

Možina, S. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.

PMBOK - *A guide to the project management body of knowledge*. (2004). (3th ed.). Newtown Square: Project management institute.

PRINCE2. (2002). (3th ed.). London: The Stationery Office.

Rad, P.F., Levin, G. (2002). *The Advanced Project Management Office: A Comprehensive Look at Function and Implementation*. Boca Raton: CRC Press.

Rozman, R., Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta

Royer, P.S. (2002). *Project Risk Management: A Proactive Approach*. Vienna (USA): Management Concepts.

Turner, J.R., Simister, S.J. (2000). *Gower handbook of project management*. (3th ed.) Hampshire: Gower.

Verzuh, E. (2005). *The fast forward MBA in project management*. (2nd ed.) Hoboken: John Wiley & Sons.

Wyssocki, R.K., McGary, R. (2003). *Effective project management: traditional, adaptive, extreme*. (3th ed.) Indianapolis: Wiley Publishing.

---

**dr. Srečko Zakrajšek**, 1951, je doktor kemijskih znanosti. Je ustanovitelj in direktor IAM - Inštituta in akademije za multimedije ter predavatelj predmeta Organizacijska dela v medijski produkciji. Je ustanovitelj in urednik revij Kemija v šoli in družbi, Gospodarjenje z okoljem in Medijska vzgoja in produkcija ter spletnih portalov [www.kemija.net](http://www.kemija.net) in [www.okolje.net](http://www.okolje.net). Je član skupine za informatizacijo slovenskega šolstva ter vodja in sodelavec prek 20 večjih projektov.

**mag. Aljaž Stare**, CSPM, je eden izkušenejših slovenskih strokovnjakov s področja projektne managementa z dvajsetletnimi praktičnimi izkušnjami. Kot samostojni podjetnik deluje na področju svetovanja in usposabljanja. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani je sodelavec pri predmetih s področja projektne managementa, kot predavatelj pa sodeluje z različnimi izobraževalnimi ustanovami. Je predsednik Slovenskega združenja za projektne management in vodja programa izobraževanja ZPM EDUCA.