

VODENJE IN ORGANIZIRANJE multimedijske produkcije

Srečko Zakrajšek



VODENJE IN ORGANIZIRANJE multimedijske produkcije

Srečko Zakrajšek

Biteks ZS, Ljubljana
Ljubljana, 2022

KAZALO

1 UVOD	5
1.3 Shema dejavnosti	11
2 PROCESI	19
2.1 Prenova procesov	29
3 OSNOVE ORGANIZACIJE	36
3.1 Vrednote	37
3.2 Poslanstvo	38
3.3 Vizija	39
3.4 Procesi v sodobni organizaciji	39
3.5 Organizacije v globalnem svetu	42
3.6 Digitalizacija organizacij	42
4 ORGANIZACIJSKA KULTURA	49
4.1 Elementi organizacijske kulture	50
4.2 Ocena organizacijske kulture	52
4.2.2 Model McKinsey 7S	53
4.2.2.1 Opis trdih elementov	54
4.2.2.2 Opis mehkih elementov	55
4.2.2.3 Kako nam pomaga model McKinsey 7S?	55
4.3 Spreminjanje organizacijske kulture	57
5 VRSTE ORGANIZACIJ	65
5.1 Klasična (hierarhična) organizacija	72
5.2 Ustvarjalna organizacija	75
5.2.1 Čista projektna organizacija	76
5.3 Matrična projektna organizacija	77
5.4 Trendi razvoja organizacij	79
6 VIRI ZA DELOVANJE ORGANIZACIJ	85
6.1 Finančni viri	85
6.2 Kadri	85
6.2.1 Uravnoteženost življenja	86
6.2.2 Nagrajevanje	89
6.3 Oprema (strojna in programska)	90
6.4 Prostor	90
6.5 Materialni viri	91
6.6 Preglednica virov organizacije	91
7 POSAMEZNIK, SKUPINA	99
7.1 Struktura osebnosti in medosebne razlike	99
7.1.1 Telesne značilnosti	99
7.1.2 Temperament	100

7.1.3 Značaj	101
7.1.4 Sposobnosti	101
7.1.5 Motivi in potrebe	103
7.1.5.1 Motivi	103
7.1.5.2 Potrebe	103
7.2 Kompetence	105
7.2.1 Digitalne kompetence	105
7.2.2 Kompetence za projektno delo	107
7.3 Preverjanje različnih parametrov posameznika	107
7.4 Skupina	108
7.4.1 Težave pri delovanju skupin	109
7.4.2 Reševanje težav v skupini	111
8 VODENJE	117
8.1 Zahteve za vodje	119
8.2 Načini in stili vodenja	121
8.3 Načini odločanja	124
8.4 Projektni menedžment	124
8.4.1 Naloge projektnega menedžerja	124
8.5 Multimedijski producent	127
9 PROJEKTNO DELO 1	132
9.1 Vrste projektov	135
9.2 Namen in cilj projekta	139
9.3 Spremembe v času poteka projekta	141
10 PROJEKTNO DELO 2	147
10.1 Priprava individualnega izdelka	147
10.2 Priprava skupinskega izdelka	147
10.3 Obrazec 1: Predlog projekta	149
10.4 Obrazec 2: Projektna dokumentacija	150
11 PROJEKTNO DELO 3	158
11.1 Faze multimedijskih projektov	158
11.2 Spremljanje projekta	162
11.3 Projektno okolje	163
11.4 Projektno informacijski sistem	164
11.5 Umestitev projektnega dela v organizacijo	164
12 PROJEKTNO DELO 4	171
12.1 Tveganja projekta	171
12.2 Stroški projekta	174
12.3 Zaključna dela pri projektu	176
12.4 Predstavitev projektnih izdelkov	177
13 VPRAŠANJA	180
14 LITERATURA IN VIRI	195

1 UVOD

Medijska oziroma multimedijska produkcija, kot jo pogosto imenujemo, ker izdelki vsebujejo več medijskih elementov (tekst, grafika, video, avdio, animacija), pomeni produciranje (proizvajanje, izdelovanje) multimedijskih izdelkov in storitev.

Multimedijska produkcija obsega produkcijo izdelkov in storitev za klasične in elektronske medije oziroma številne kombinacije, ki se pojavljajo na tem področju in so delno posledica, v marsičem pa tudi spodbujevalke razvoja uporabe IKT, globalizacije večine segmentov človekove dejavnosti in s tem tudi podlage za razvoj trajnostne globalne konkurenčnosti in uspešnosti.

Multimedijska produkcija obsega vrsto materialnih izdelkov in storitev, ki temeljijo na dveh ali več medijskih elementih. Multimedijske izdelke in storitve srečujemo in uporabljamo doma, na delu, v izobraževalnih ustanovah (film, TV, uporaba spleta, nakupovanje, bančni posli, pametna hiša, prireditve, predstavitev, AV izdelki, animacije, demonstracije in simulacije raznih poskusov, oglasne in informacijske table, animirani prikazi delovanja izdelkov, storitev, učnih vsebin, elektronske table, izobraževalne platforme, digitalna učna gradiva, spletni portali, družabna omrežja ...).

1.1 Značilnosti multimedijske produkcije

Multimedijska produkcija poteka pri večini medijev v svetu globalne konkurence, z zahtevami za čim bolj kakovostne izdelke in storitve, izdelane čim ceneje in v čim krajšem času ter z delno omejitvijo zaradi uporabe lokalnih jezikov, kulturnih razlik, specifičnosti v zakonodaji idr. Zato se od (multi)medijske produkcije zahteva stalna sposobnost inoviranja in prilagajanja, visoka produktivnost ter posledično ekonomska učinkovitost. Velika prednost multimedijske produkcije s stališča proizvajalcev izdelkov in storitev je, da je treba večino izdelkov pripravljati vsak dan oz. vedno znova, pri čemer pa je delo olajšano, ker večina produkcije poteka po določenih, precej ponovljivih modelih, spreminjajo pa se vsebina, ljudje, lokacije, oprema, načini financiranja, dostopnost idr.

Sodobni trg zahteva visoko kakovost izdelkov, storitev, dogodkov ipd. ter stalno išče nove, izvirne, zanimive, atraktivne, neobičajne, inovativne izdelke, storitve, dogodke, doživetja itd.

Multimedijski izdelek pomeni za uporabnika enovit in kakovosten končni izdelek, katerega kakovost, ceno in izvirnost je mogoče hitro preveriti po vsem svetu.

Za multimedijsko produkcijo so značilne faze priprava projekta, načrtovanje, izvedba in zaključek. Za večji del multimedijske produkcije (AV produkcija) so tipične naslednje faze:

- **predprodukcija,**
- **produkcija,**
- **postprodukcija.**

V fazi predprodukcije so za večji del multimedijske produkcije značilne dejavnosti:

- **iskanje in razvoj idej,**
- **priprava sinopsisa, scenarija in snemalne knjige,**
- **priprava na produkcijo.**

V fazi produkcije poteka produkcija posameznih načrtovanih izdelkov ali storitev, v fazi postprodukcije pa:

- povezava posameznih elementov v celoto,
- testiranje izdelka,
- predaja izdelka naročniku,
- arhiviranje izdelka.

Tem fazam praviloma sledi še distribucija izdelka.

Multimedijska produkcija v glavnem poteka na projektni način, to pomeni, da razvijemo projekt od ideje ali od naročila do izdelka ali storitve, pri čemer gre za enkratno dejanje, ki je zaključeno v določenem roku in za določen denar. Mnogi projekti kasneje preidejo v redno produkcijo (portali, blogi, prireditve, revije, TV serije, radijske oddaje idr.). Uspeh takega projekta se lahko meri in ocenjuje po zadovoljstvu naročnika in poslovnem uspehu še več let po formalnem zaključku. Zato je izredno pomembno, da temeljito poznamo osnove in še posebej specifiko projektne dela v multimedijki produkciji. Ali kot pravi znana modrost: **Dobre stvari se zgodijo, če jih načrtujemo, slabe pa same po sebi.**

Sodobno poslovno okolje tudi v multimedijki produkciji temelji na naslednjih razvojnih silnicah:

- globalizacija trgov,
- hiter tehnološki razvoj in digitalizacija procesov,
- nadgrajevanje človeške ustvarjalnosti z novimi tehnologijami,
- sprememba kupcev v »zeleno«,
- personalizacija izdelkov in storitev ter s tem večje zadovoljstvo kupcev.

Hiter razvoj medijev omogoča poslovno komunikacijo, sodelovanje, povezovanje in tudi konkuriranje partnerjev iz vseh koncev sveta. Razvijati je treba nove, inovativne poslovne modele, ki omogočajo boljše zadovoljevanje potreb kupcev in poslovnih partnerjev ter sodelavcev projekta. Najbolj so ranljiva majhna, neinovativna podjetja, ki nimajo razvojne in poslovne moči v primerjavi s konkurenco večjih družb.

Organizacije morajo zagotoviti učinkovito in uspešno poslovanje, pri čemer učinkovitost pomeni delati prav, s čim manj stroški, uspešnost pa pomeni delati prave stvari.

Posebnost multimedijke produkcije je v tem, da so izdelki praviloma javno dostopni (predvsem na spletu) in zato primerljivi, pri čemer kupca oziroma uporabnika praviloma ne zanimajo razlogi (manj denarja, slabša oprema, krajši čas izdelave ...) za slabšo kakovost določenega izdelka v primerjavi s konkurenco.

Na trgu je ključna kakovost izdelkov in storitev in ne samo najnižja cena, zato je postala kakovost ena od najpomembnejših ciljev poslovanja podjetja. Kakovost proizvodov in storitev mora biti enotna v celotni organizaciji. Proizvodi in storitve morajo ustrezati vsem zahtevam domačih ali tujih predpisov, standardov, normativov kakovosti oziroma drugim tehnično-komercialnim ali pravnim normativom. To se lahko v največji meri doseže s pravilnim načrtovanjem, vodenjem, izobraževanjem, kakovostno opremo in stalnim poudarjanjem pomena kakovosti v organizaciji.

Obvladovanje kakovosti v projektih se običajno deli na štiri dele:

- opredelitev (zahtev) kakovosti,
- načrtovanje zagotavljanja kakovosti,
- zagotavljanje kakovosti,
- preverjanje kakovosti.

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

Organizacije morajo imeti dostop do najnovejših znanj in biti sposobne razvoja novih konkurenčnih poslovnih procesov, izdelkov ali storitev. Delovno okolje mora zagotoviti kreativnost in dolgoročno motiviranost sodelavcev, ki so sposobni stalnega inoviranja, izboljšav, proizvodov, tehnologij in poslovnih procesov. Za uspešno organizacijo je pomembna integracija inovativnosti, strateškega in projektnega delovanja.

Inovativnost je potrebna v vseh fazah projektnega menedžmenta:

- strateška inovativnost (v fazi oblikovanja strategije),
- projektna zagonska inovativnost,
- projektna izvedbena inovativnost.

Tiste organizacije, ki imajo vodstvo naklonjeno inoviranju in ki pripravijo operativne programe ter imajo uveljavljen projektni način dela, imajo praviloma boljše rezultate.

Zelo pomembno je tudi prepoznavanje talentov za določena področja ali dejavnosti, zato morajo biti organizacije vključene v mreže, preko katerih imajo dostop do potrebnih kadrov, ki jim morajo zagotoviti optimalne pogoje za delo in življenje. Organizacije morajo poznati pomen znanja, mednarodnih povezav, razumeti sodobne poslovne modele in obvladati sodobno načrtovanje projektov, saj se na ta način izognejo mnogim težavam in stroškom ter drugim negativnim posledicam zaradi nedoseganja želenih ciljev. Pri vsakem projektu z novim izdelkom ali storitvijo pa se je treba temeljito pripraviti in na ta način čim bolj povečati verjetnost uspešne izvedbe projekta.

1.2 Producerski sistemi

Produkcija izdelkov ali storitev poteka v okviru producerskega sistema, ki ima naslednje osnovne elemente:

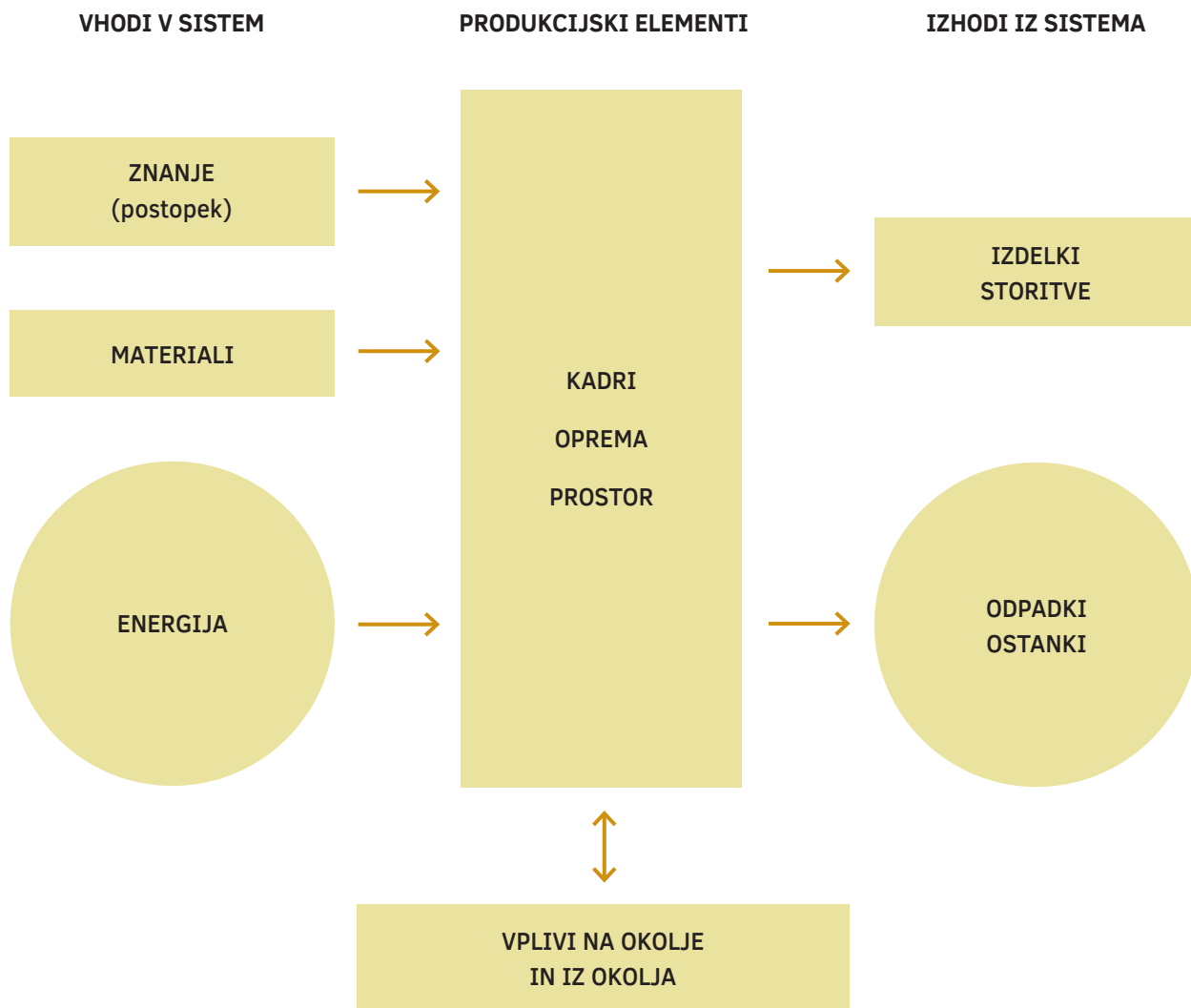
vhodi v sistem – snovi, energija, znanje (postopki);

producerski elementi – strokovnjaki, naprave, prostor;

izhodi iz sistema – proizvedeni (želeni) izdelki ali storitve, ostanki (ki jih je mogoče reciklirati ali ponovno uporabiti) in odpadki (ki naj jih bo čim manj).

Za vsak producerski sistem je smiselno najprej pripraviti osnovno shemo, iz katere vidimo, kaj potrebujemo, če želimo dobiti iz sistema ustrezne izhode – želene izdelke ali storitve.

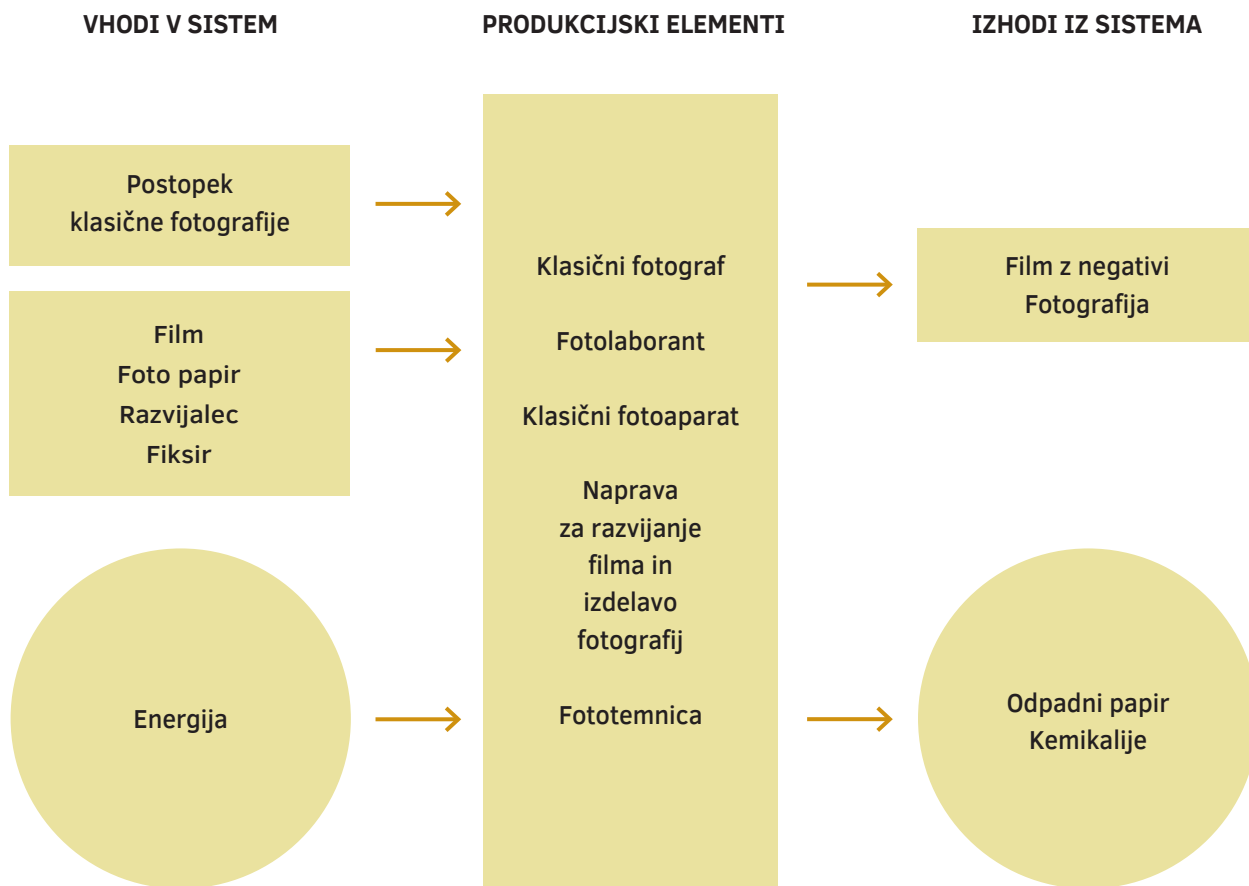
Shema 1: Splošna shema produkcijskega sistema



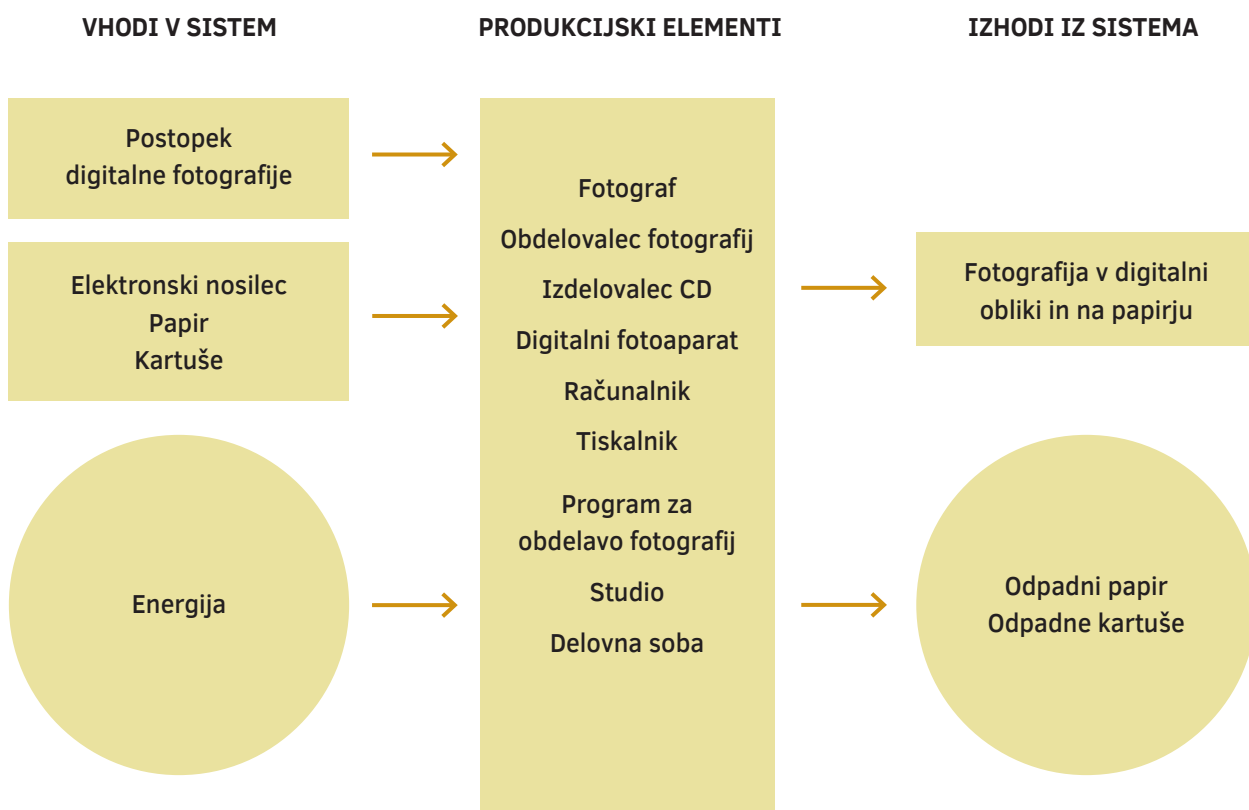
Sodobne usmeritve zahtevajo produkcijske sisteme s čim manjšo rabo energije (po možnosti obnovljive) ter nične negativne vplive na zdravje in okolje.

V praksi lahko pridemo do enakih ali podobnih izdelkov na različne načine, pri čemer so lahko uporabljene tehnologije, naprave, materiali in znanje zelo različni. Različni so tudi ostanki in odpadki ter vplivi na okolje. Kot primer sta prikazana postopka priprave fotografij s klasično in digitalno tehnologijo. V obeh primerih je rezultat enak – kot izdelek dobimo fotografijo, vsi drugi elementi pa so bistveno različni. Klasična fotografija poteka v analogni tehniki, sodobna pa v digitalni, v uporabi pa so tudi različne kombinacije.

Schema 2: Produkcijski sistem za izdelavo fotografij po klasičnem postopku



Schema 3: Produkcijski sistem za izdelavo fotografij z digitalno tehnologijo



Priprava sheme produkcijskega sistema za določen izdelek

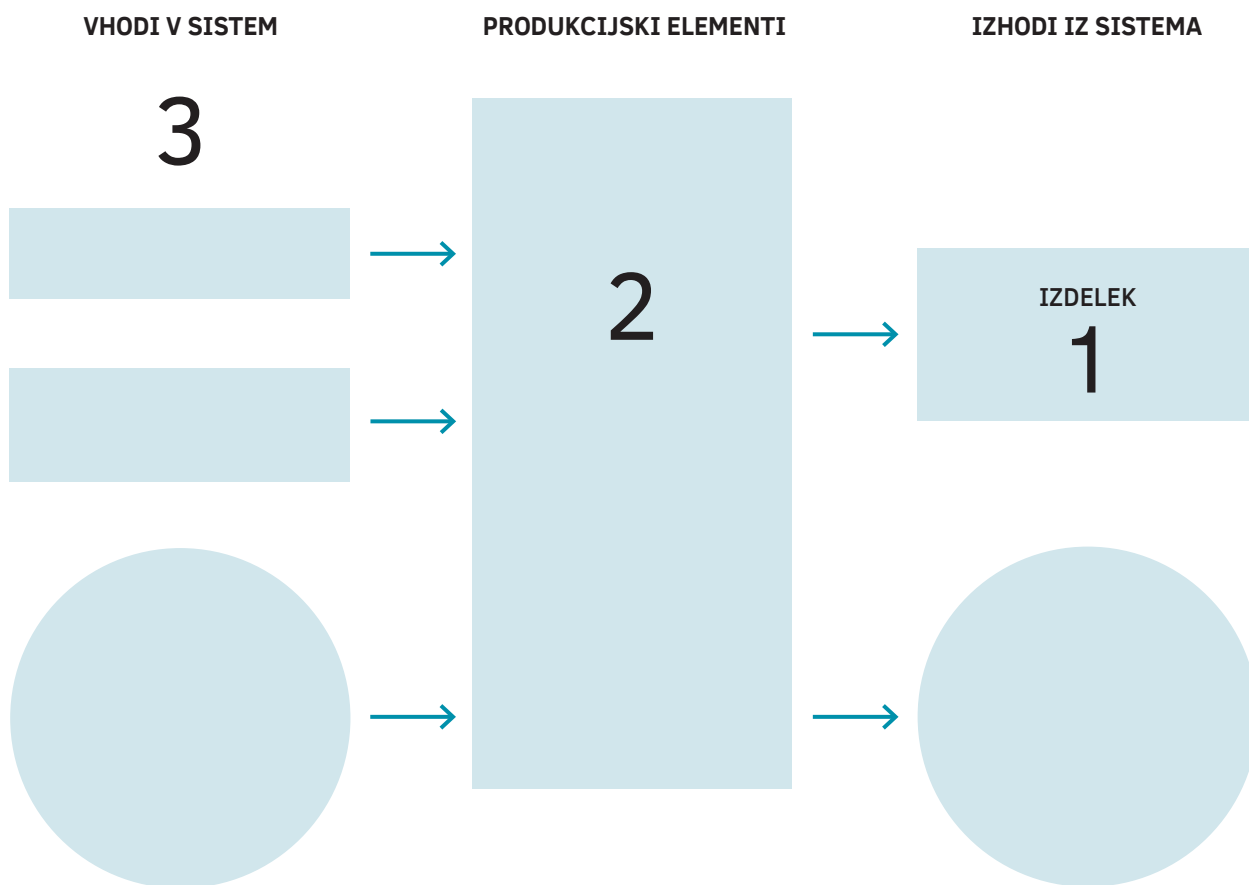
Pred začetkom dela pripravimo osnovno shemo produkcijskega sistema za svoj predvideni izdelek, ki ga bomo obravnavali pri tem predmetu, da dobimo osnovne podatke o produkciji. Ključno je, da tako natančno opišemo izdelek, da si ga vsi deležniki predstavljajo in razumejo enako.

Postopek priprave sheme produkcijskega sistema je naslednji:

- a.) v shemo 4 najprej zapišemo želeni izdelek (1);
- b.) glede na opis izdelka v skladu s svojim znanjem in zmožnostmi v okviru določenega proračuna izberemo kadre, tehnologijo, naprave in programe (2);
- c.) določimo potrebne vhode (postopek, materiale in energijo) (3).

Iz sheme pregledno vidimo medsebojno povezanost posameznih elementov in jih lahko nadgrajujemo, dopolnujemo ipd. Lahko izberemo drugačno tehnologijo, boljše naprave in programe, najamemo strokovnjaka z boljšim znanjem ipd. Vse je odvisno od zahtev po kakovosti in razpoložljivih virov. Za pripravo takšne sheme in kasneje izvedbenega postopka je treba odlično poznati določeno področje in imeti čim več izkušenj iz sodelovanja v preteklih projektih.

Shema 4: Primer splošnega produkcijskega sistema



1.3 Shema dejavnosti

Ko se odločimo za izdelek in pripravimo njegov natančen opis (specifikacijo) ter izberemo vse elemente produkcijskega sistema, moramo pripraviti natančen seznam in opis vseh dejavnosti in nalog, ki jih moramo opraviti od trenutka, ko imamo natančne zahteve za izdelek (specifikacija in količina), do končnega izdelka.

Zapišemo vse dejavnosti, ki jih je treba opraviti pri določeni produkciji, in jih razvrstimo po logičnem vrstnem redu, kot si morajo slediti, da lahko izvedemo produkcijo izdelka ali storitve. Ker dejavnost predstavlja sklop nalog, naj bodo v vsaki dejavnosti vsaj tri naloge.

V preglednici 1 je prikazan splošni primer, ki prikazuje tipične dejavnosti multimedijske produkcije in se lahko uporabi v večini primerov, le da se posamezne dejavnosti prilagodijo vrsti produkcije oziroma izdelku.

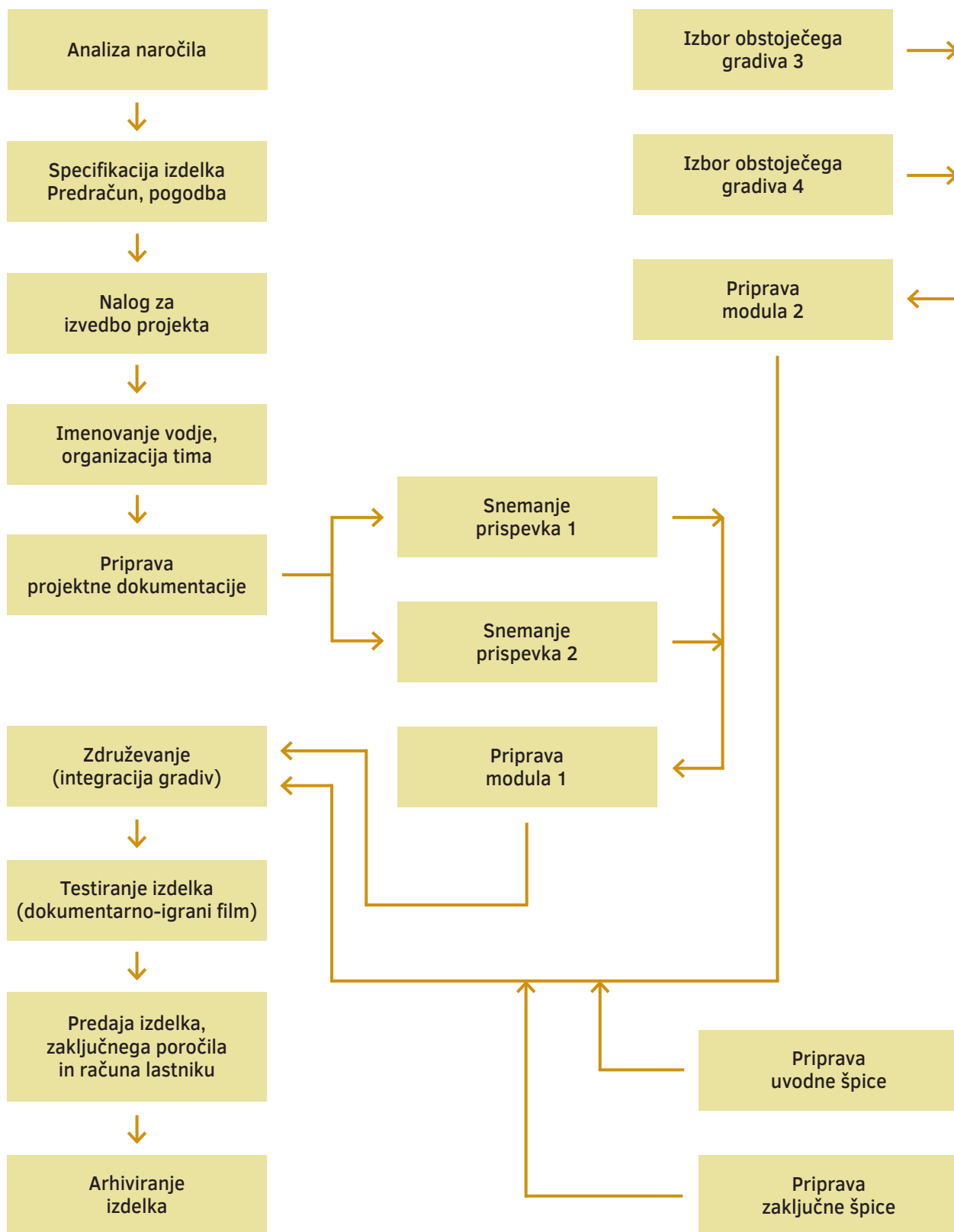
Preglednica 1: Splošni primer: Osnovne dejavnosti in naloge, ki jih je treba izvesti od trenutka, ko je potrjen dogovor o izvedbi projekta

	Sklopi dejavnosti
1	Uvod: <ul style="list-style-type: none">• namen,• cilji,• ciljne skupine.
2	Specifikacija izdelka ali storitve (ne sme dopuščati lastnih interpretacij)
3	Načrtovanje produkcije: <ul style="list-style-type: none">• priprava tehnološke sheme,• izbira virov (kadri, oprema, programi, prostor),• priprava finančnega načrta,• opredelitev tveganj.
4	Produkcija in postprodukcija (odvisno od izdelka ali storitve)
5	Spremljanje projekta
6	Predaja izdelka (predstavitve izdelka, potrditev ustreznosti, arhiviranje)
7	Zaključek (zaključno poročilo, napotki za prihodnje projekte)

Za vsako področje in izdelek ali storitev je treba natančno razdelati dejavnosti in naloge, predvsem v fazi produkcije in postprodukcije, kjer se te zelo razlikujejo glede na izdelke ali storitve. Pri vsakem projektu lahko pridemo do cilja na različne načine oziroma po različnih poteh. Vse dejavnosti v projektu moramo razvrstiti v ustrezno zaporedje in določena časovna obdobja.

V pripravi na multimedijsko produkcijo opredelimo vse dejavnosti, ki bodo potekale, in jih razvrstimo v shemo dejavnosti. Za lažje razumevanje poglavja navajamo členitve dejavnosti za projekt, v okviru katerega moramo po naročilu izdelati *dokumentarno-igrani film*, v katerem združimo nekaj arhivskega gradiva z na novo posnetim gradivom in vse skupaj ustrezno uredimo in opremimo. V shemi 5 so prikazane dejavnosti za postopek priprave dokumentarno-igranega filma.

Shema 5: Shema dejavnosti za postopek priprave dokumentarno-igranega filma



Naloga 1: Zapis področij in podjetij s področja multimedijske produkcije

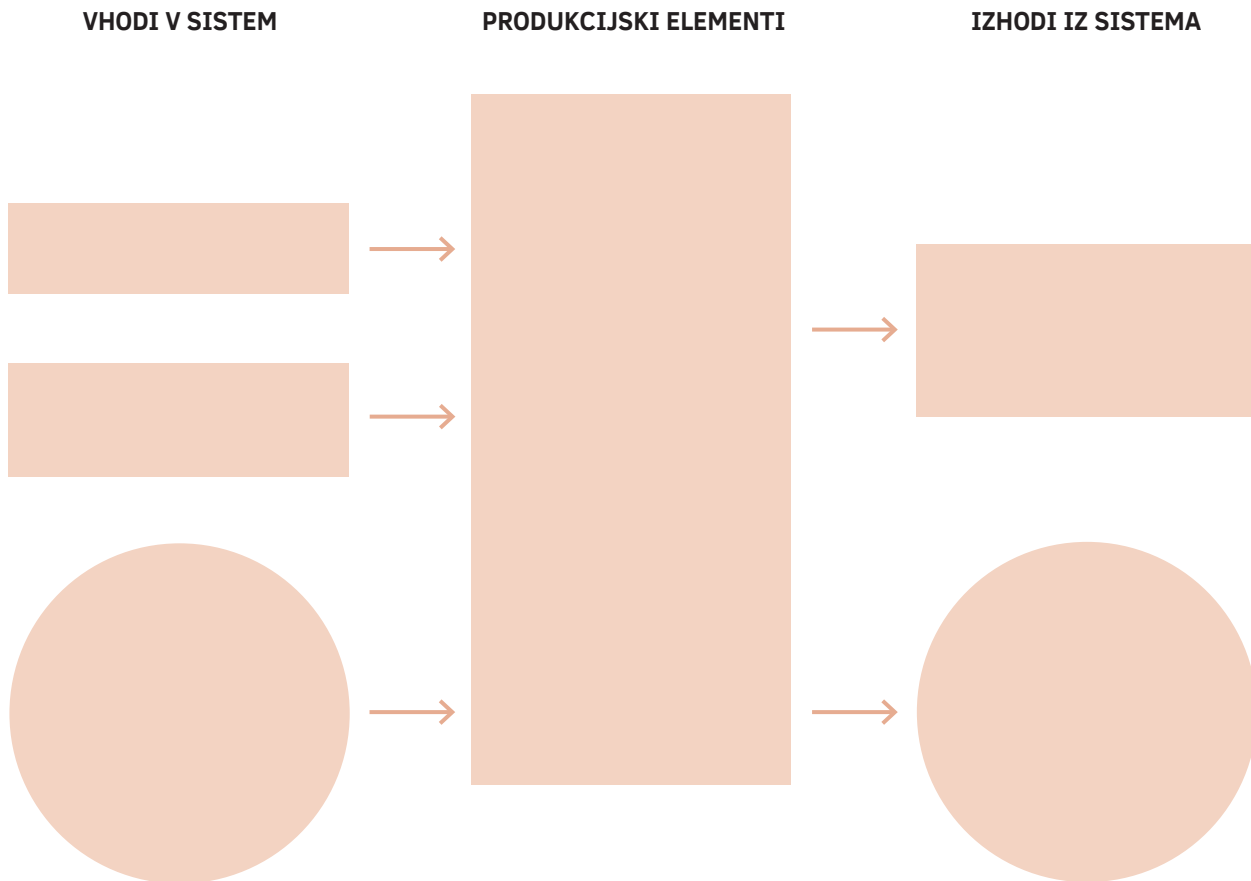
V preglednico 2 zapišite za vsako področje multimedijske produkcije po eno slovensko in tuje podjetje, ki ga poznate oziroma za katerega najdete podatke v medijih. V prazna polja dodajte še svoje predloge področij in podjetja.

Preglednica 2: Področje multimedijske produkcije in znan izdelek ali storitev

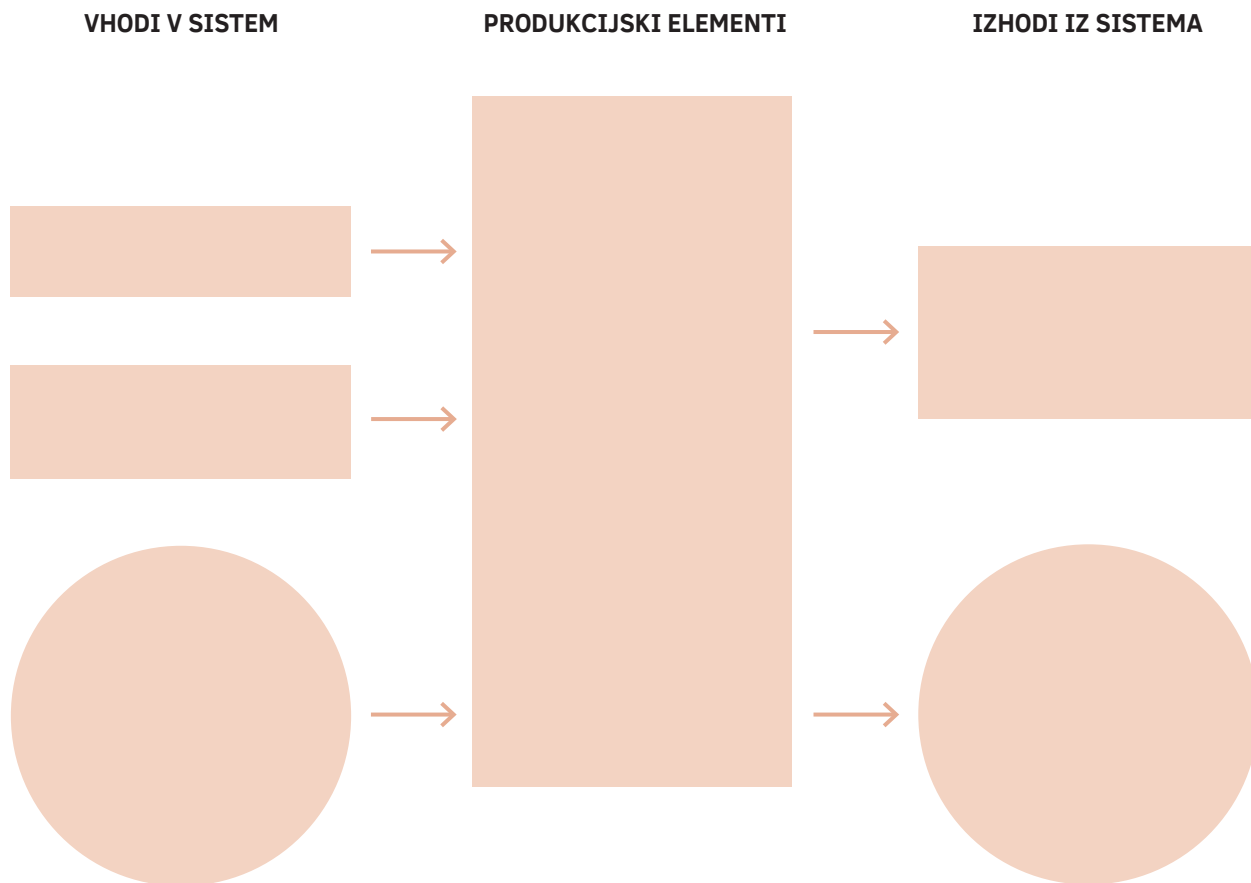
Področje	Slovensko podjetje	Tuje podjetje
Izobraževanje		
Animacije		
Družbena omrežja		
Blogi		
Oglaševanje		
TV-oddaje		
Radijske oddaje		
Filmi		
Simulacije		
Plakati		
Prikazni panoji		
e-časopisi		
Spletni portali		
Video strani		
Spletne strani		
Umetna inteligenca		
Elektronske table		

Naloga 2: Pripravite shemi 6 in 7 produkcijskega sistema za vsaj dva enostavna multimedijška izdelka z vašega ožjega področja dela ali uporabe in zanj prikazite različne možnosti posameznih elementov sistema.

Shema 6: Primer produkcijskega sistema za izdelavo



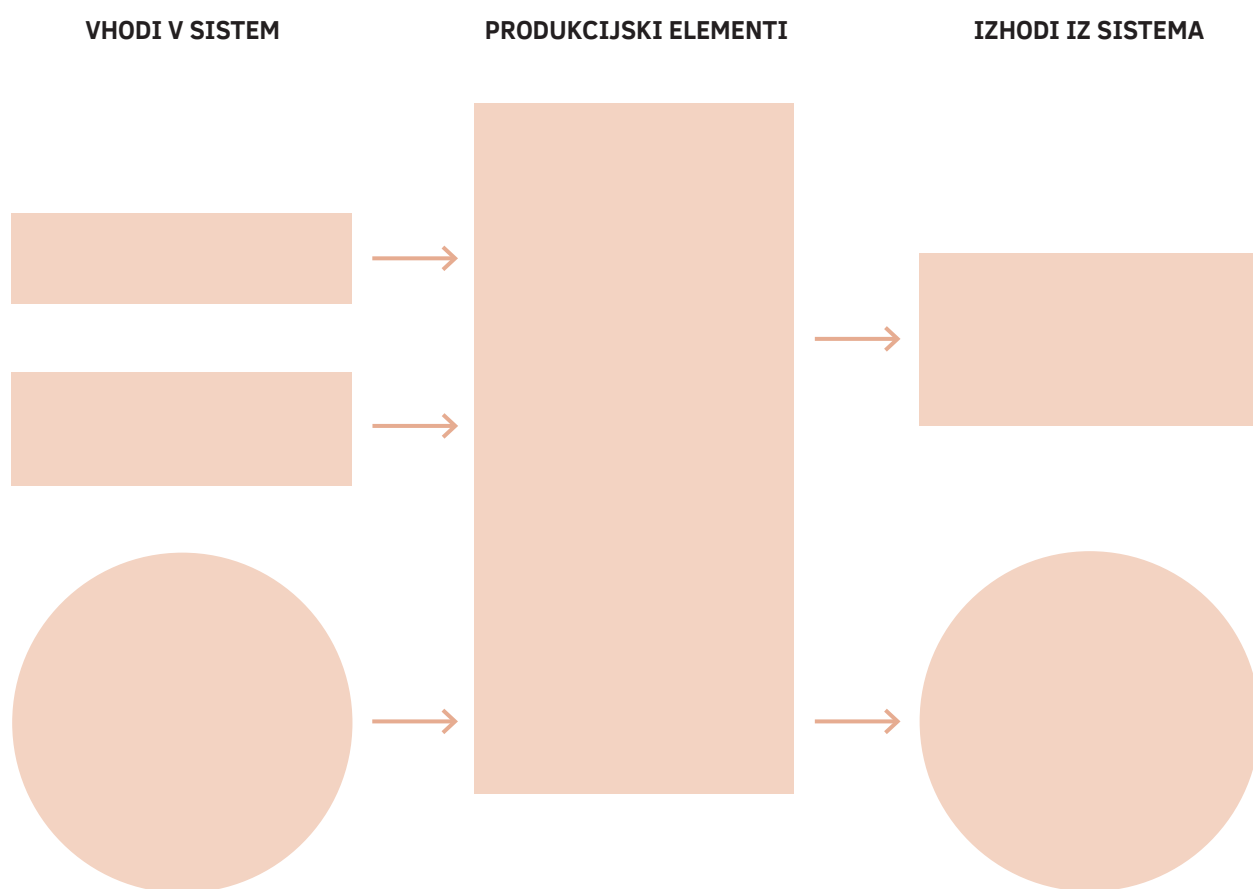
Shema 7: Primer produkcijskega sistema za izdelavo



Naloga 3: Pripravite shemo 8 produkcijskega sistema in shemo 9 dejavnosti za produkcijski proces, s katerim izdelamo ilustrirano knjižico za otroke z dodanim modulom za predvajanje treh pesmic.

Specifikacija izdelka in osnove procesa: Izdelati je treba 500 izvodov ilustrirane knjižice za otroke, format pokončni A4, trde platnice (lepenka preoblečena s prevlečnim papirjem), notranjost 32 strani, papir (premazni papir 100 g/m²). Vsaka knjižica mora biti v snemljivem plastičnem ovitku. Knjižico je treba tehnično oblikovati in pripraviti za tisk. V knjižici je poleg teksta 56 obstoječih barvnih ilustracij. V knjižico je vgrajen avdio predvajalnik, na katerem so naložene in pripravljene za reproduciranje tri pesmice, vsaka v trajanju 2 minut.

Shema 8: Primer produkcijskega sistema za izdelavo



Naloga 4: Pripravite shemo 9 dejavnosti za produkcijski proces, s katerim izdelamo ilustrirano knjižico za otroke z dodanim modulom za predvajanje treh pesmic (primer iz naloge 3).

Shema 9: Dejavnosti za produkcijski proces, s katerim izdelamo ilustrirano knjižico za otroke

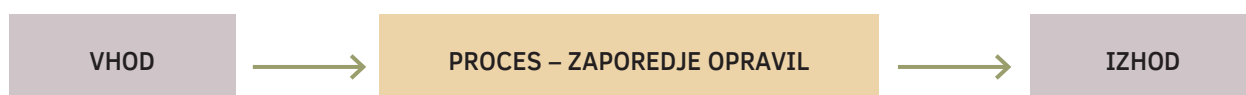
Naloga 5: Preberite in preučite literaturo – članek ali knjigo, ki jo določi predavatelj, in napišite tri stvari (podatek, ideja, rešitev, program, naprava, navodilo itd.), ki jih boste lahko uporabili pri svojem delu ter tudi pojasnite, zakaj in kako. Natančno navedite vir. Obseg besedila je 200 besed.

2 PROCESI

Poslovni (produkcijski) procesi so povezava aktivnosti posameznika, informacijske tehnologije, poslovnih pravil in organizacijskih aktivnosti. So skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov in dejavnosti, katerih posledica oz. izid so načrtovani izdelki ali storitve. Uspešnost organizacije je odvisna od vrste, strukture, povezave in izvedbe procesov.

Proces sestavlja zaporedje aktivnosti (celote opravil), ki jih je treba izvesti, da je rezultat končni izdelek ali storitev, kot je prikazano na shemi 10.

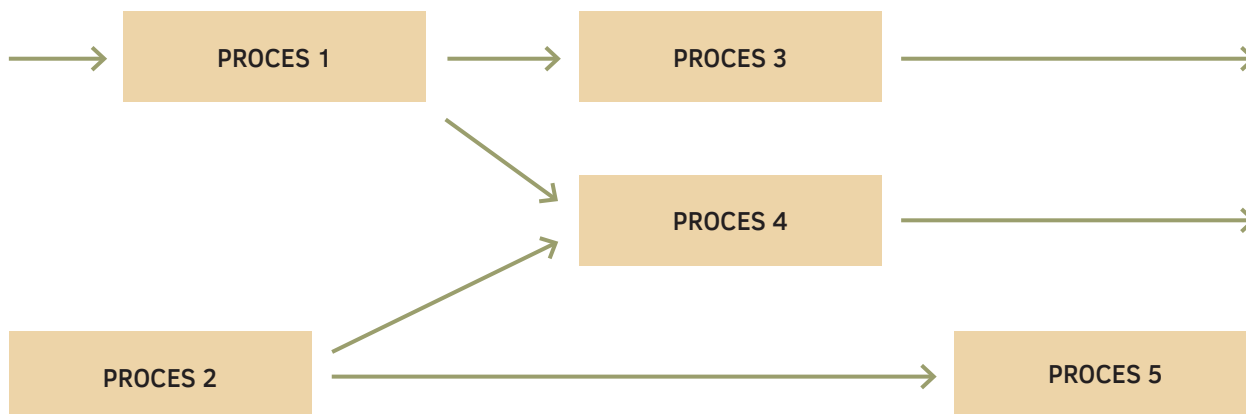
Shema 10: Zaporedje aktivnosti v procesih



- Pri procesih gre za potek aktivnosti, ki si sledijo po nekih pravilih, postopkih in po korakih pripeljejo do želenega cilja.
- Procesni morajo biti smiselno in podrobno razdelani do ravni vsake naloge.
- Vsak proces prevzame določene vhodne elemente, jih ustrezno preoblikuje in da izhodne elemente.

Kompleksni in zahtevni procesi so sestavljeni iz enostavnih procesov, ki so medsebojno prepleteni in odvisni, kot kaže shema 11.

Shema 11: Zahtevni procesi so sestavljeni iz enostavnih procesov



Vsak proces je sestavljen iz delovnih faz (aktivnosti), te pa iz delovnih operacij (opravil).

Procesi se morajo odvijati po v naprej določenih pravilih. Zato je treba imeti napisane organizacijske predpise ali navodila in pravilnike. Postopke je treba čimbolj poenotiti, standardizirati in racionalizirati.

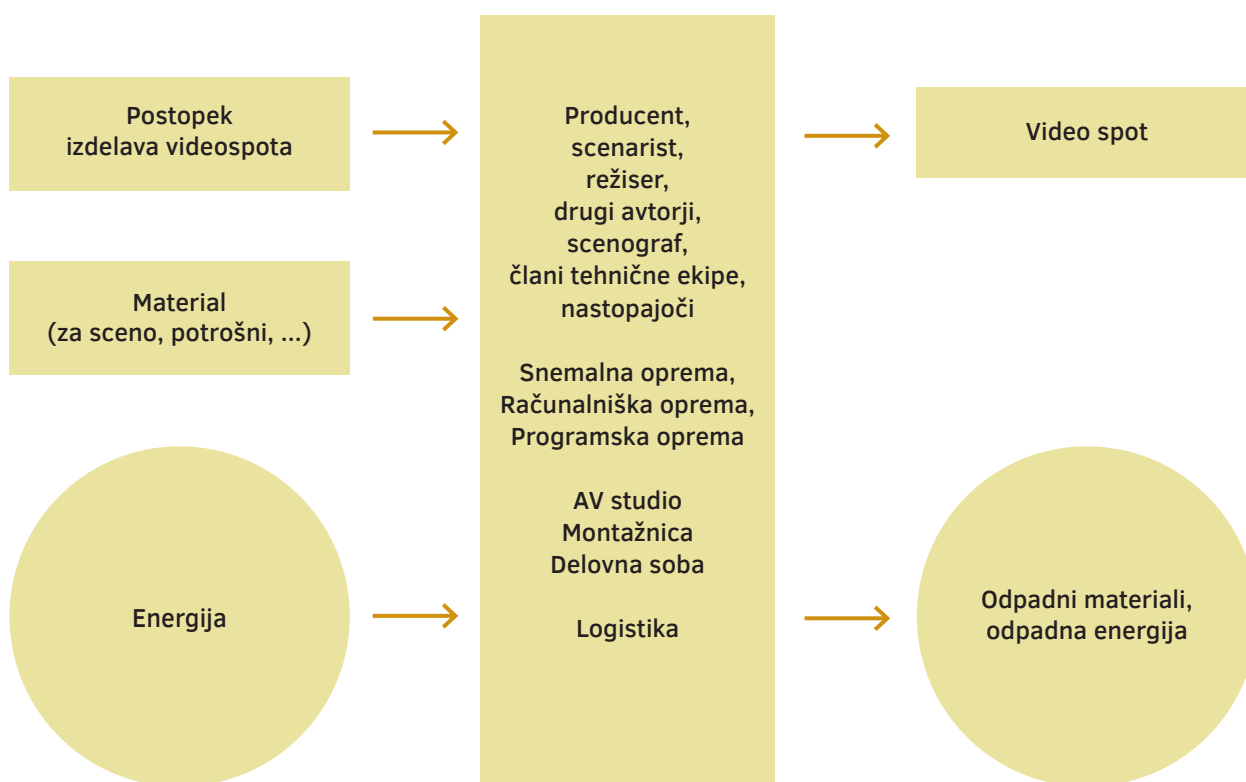
Zelo pomembno je, da natančno poznamo procese, kar običajno naredimo z intervjuji ljudi, ki delajo na določenih nalogah, in z lastnim opazovanjem.

Posamezne aktivnosti, ki jih opišemo in dokumentiramo:

- izvajalec: vloga izvajalca pri opravljanju aktivnosti;
- vhod oziroma poslovni dogodki: kaj, od kod, kako, v kakšni obliki in s kakšno vsebino vstopa oziroma jo sproži;
- opis: kaj se izvede, s katerimi podatki ali orodji; opis obstoječih poslovnih pravil, navodil in omejitev izvajanja;
- izhodi: kaj izhaja iz aktivnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in kako se prenese;
- vrednotenje: časovni, stroškovni, kadrovski in drugi parametri, potrebni za izvajanje;
- priloge: izpolnjeni dokumenti, ki vsebinsko opredeljujejo in dopolnjujejo prikaz aktivnosti;
- pripombe in izboljšave: opis ima lahko tudi dodatek, v katerem zapisujemo pripombe, komentarje in predloge sprememb in izboljšav za povečanje učinkovitosti in uspešnosti izvedbe.

Za lažje razumevanje in možnosti uporabe v različnih primerih produkcije je podrobno prikazan primer postopka za izdelavo oglasnega videospota, in sicer najprej shema 12 produkcijskega sistema, nato seznam ter shema 13 osnovnih dejavnosti, ki se razširi v seznam dejavnosti in nalog. Za eno od nalog pri dejavnosti 4. Snemanje v studiu, **4.3. Sprejem sodelavcev, nastopajočih in gostov**, je prikazana analiza vseh elementov in tudi grafični prikaz poteka aktivnosti pri tej dejavnosti.

Shema 12: Primer produkcijskega sistema za izdelavo oglasnega videospota



Osnovne dejavnosti za izdelavo oglasnega videospota so prikazane v shemi 13.

1. Uvodni del (naročnik, namen, cilji, ciljna skupina)
2. Specifikacija videospota (tehnični podatki – tip izdelka, struktura in obseg, pregled in analiza vsaj treh podobnih izdelkov, sinopsis, scenarij, izbira lokacij, snemalna knjiga ...)
3. Priprava načrta dela (priprava tehnološke sheme, izbira virov, komunikacijski načrt, priprava finančnega načrta, določitev in opis tveganj projekta, vplivi izvedbe projekta in izdelka na ljudi in okolje)
4. Spremljanje projekta (sami in ob sodelovanju naročnika)
5. Produkcijski – izvedbeni proces (predprodukcija, produkcija, postprodukcija – organizacija ekipe, vzpostavitveni sestanek, priprava opreme in lokacij, snemanje v studiu, snemanje na terenu, grafična podoba izdelka)

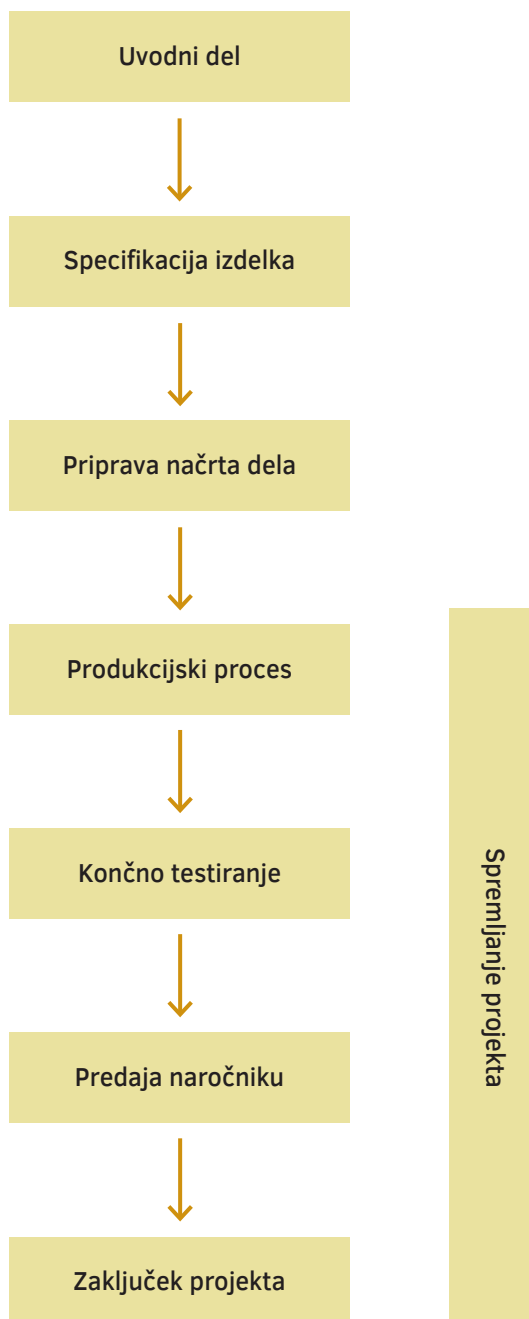
(uvodna in zaključna špica), montaža, obdelava zvoka, testni ogled izdelka pred izbrano publiko ali naročnikom, izvoz izdelka, arhiviranje izdelka)

6. Testiranje izdelka (preverjanje skladnosti izdelka s specifikacijo, testiranje uporabniške izkušnje, tehnični pregled končnega izdelka)

7. Predaja izdelka naročniku (predstavitvev, potrditev obračuna, predaja izdelka)

8. Zaključek projekta (priprava računa, arhiviranje izdelka in dokumentacije, zapis ugotovitev in predlogov sprememb ter izboljšav za naslednje projekte)

Shema 13: Shema osnovnih dejavnosti pri izdelavi oglasnega videospota



V nadaljnjem tekstu je prikazan podroben seznam dejavnosti in nalog pri produkciji oglasnega videospota.

1. Organizacija ekipe

- Izbor sodelavcev za kreativni del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)
- Izbor sodelavcev za tehnični del ekipe (ocena potrebnih kompetenc, določitev vlog, preverjanje, testiranja, razgovori, strinjanje s pogoji sodelovanja, podpis dogovora oz. pogodbe)

2. Vzpostavitev sestanka

- Izgradnja ekipe (team building)
- Natančna določitev nalog in časovnega zaporedja posameznemu članu
- Dodatno izobraževanje in usposabljanje (po potrebi)
- Komunikacijski načrt
- Poslovnik projekta (način sodelovanja, način komuniciranja, redni sestanki, poročanje)

3. Priprava opreme in lokacij

- Rezervacija opreme in prostorov
- Priprava opreme (pregled, servisiranje, polnjenje baterij ...)
- Izposoja in vračilo opreme
- Nakup ali izposoja potrebnega materiala
- Prevoz opreme (dovoz in odvoz)
- Priprava studia (scena, rekviziti, namestitve opreme, materiali, testiranje ...)
- Priprava zunanje lokacije (dovoljenja, dogovori s sosedi, infrastruktura – elektrika, voda, sanitarije, garderobe, scena, odstranitev motečih elementov, zavarovanje lokacije, postavitve opreme, preizkus opreme, prehrana ...)

4. Snemanje v studiu

4.1. Priprava programa snemanja (postavitve, plani, premiki, tonska snemalna knjiga ...)

4.2. Organizacija snemalnega dneva

4.3. Sprejem sodelavcev, nastopajočih in gostov

4.4. Priprava ekipe in gostov za snemanje

4.5. Garderoba

4.6. Maska

4.7. Vaje, preizkusno snemanje

4.8. Optimizacija tehnične izvedbe

4.9. Snemanje, ponavljanja ...

4.10. Snemanje Foley

4.11. Snemanje ADR (govora)

4.12. Pregled, urejanje in arhiviranje materiala za montažo

4.13. Zaključek snemanja, urejanje studia, opreme, administrativne naloge (podpisi raznih obrazcev ...)

5. Snemanje na terenu

• Priprava programa snemanja (postavitve, plani, premiki, tonska snemalna knjiga ...)

• Priprava na snemanje v konkretnih pogojih

• Organizacija snemalnega dneva

• Dogovori s sodelavci in gosti

• Priprava ekipe in gostov za snemanje

• Garderoba

• Maska

• Vaje, preizkusno snemanje

• Optimizacija tehnične izvedbe

• Snemanje, ponavljanja ...

- Pregled, urejanje in arhiviranje materiala za montažo
- Zaključek snemanja, urejanje lokacije, pregled in odvoz opreme, administrativne naloge (podpisi raznih obrazcev ...)

6. Grafična podoba izdelka (uvodna in zaključna špica)

- Priprava teksta
- Priprava grafike
- Priprava videa
- Priprava animacije
- Priprava glasbe

7. Montaža

- Priprava montažnega načrta
- Pregled materiala
- Urejanje in označevanje izbranega materiala
- Izdelava montažnega načrta
- Groba video montaža
- Arhiviranje materialov
- Pregled materiala z režiserjem
- Pregled materiala z naročnikom
- Fina montaža
- Snemanje in dodajanje spremnega teksta
- Dodajanje zvočnega materiala
- Dodajanje grafik, animacij in učinkov
- Montaža dialogov (združenje govora s sliko)
- Barvna korekcija
- Podnaslavljanje
- Pregled materiala z režiserjem
- Pregled materiala z naročnikom
- Arhiviranje materialov

8. Obdelava zvoka

- Urejanje zvoka (editing)
- Priprava zvoka po zahtevanih standardih (npr. Dolby za kinematografe)
- Izdelava končnega zvočnega izdelka (mastering)
- Pregled materiala z režiserjem
- Pregled materiala z naročnikom
- Arhiviranje materialov

9. Testni ogled izdelka pred izbrano publiko ali naročnikom

- Izbor publike
- Kriteriji za ocenjevanje
- Analiza rezultatov testnega ogleda
- Popravki izdelka

10. Izvoz izdelka

- Izvoz izdelka v ustrezen format
- Izvoz zvoka

11. Arhiviranje izdelka

V preglednici 3 je prikazana podrobna analiza ene od nalog, ki jo moramo opraviti pri snemanju v studiu, in sicer naloge pod točko **4.3 Sprejem sodelavcev, nastopajočih in gostov**. Pri tem je treba opraviti vrsto podnalog ali aktivnosti.

Preglednica 3: Naloge pri: Sprejem sodelavcev, nastopajočih in gostov

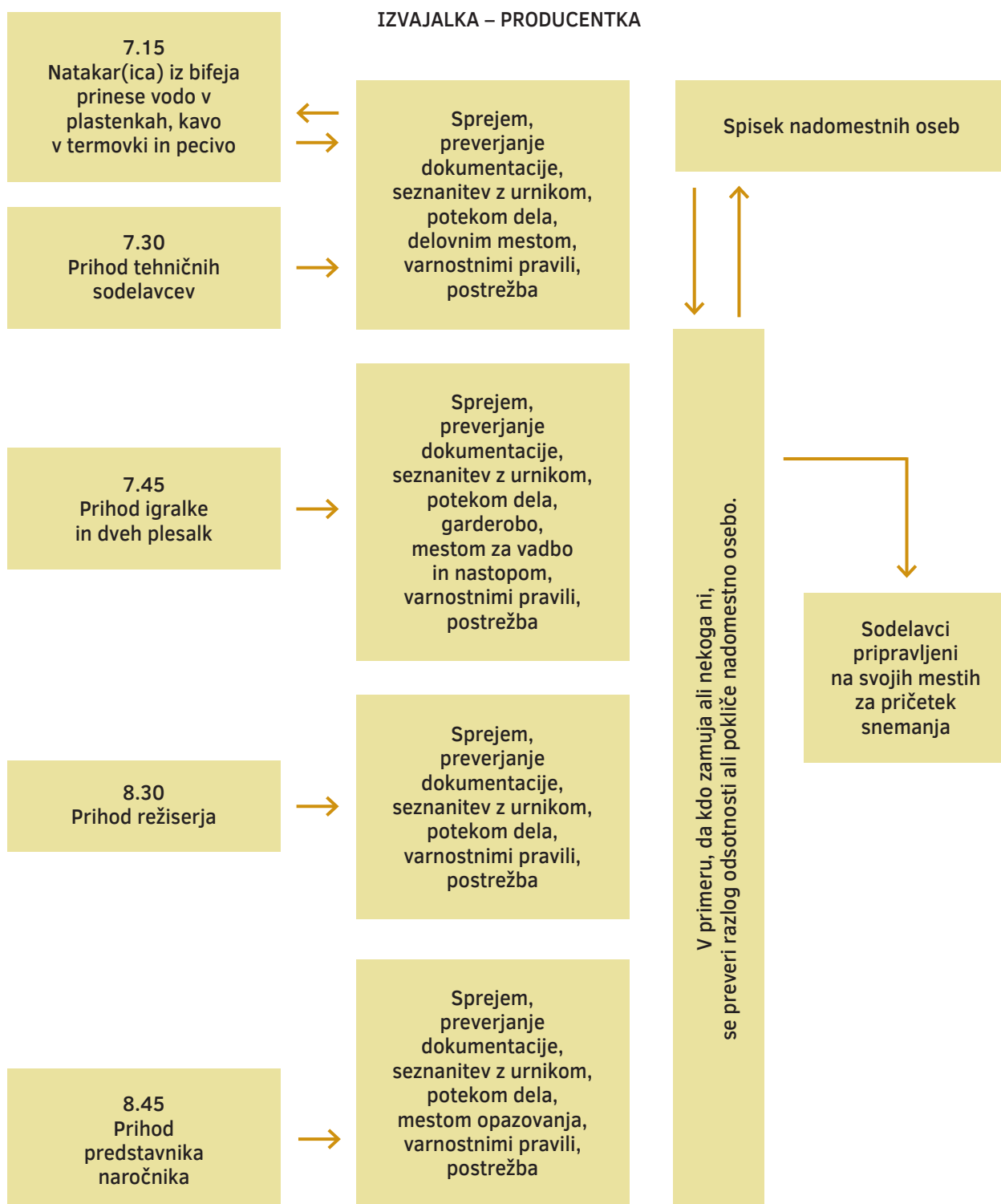
<p>PROCES: Izdelava oglasnega videospota</p>		
<p>Dejavnost: Snemanje v studiu Naloga: Sprejem sodelavcev, nastopajočih in gostov Zaporedna številka: 4.3</p>		
<p>IZVAJALEC: Tina Pisec Vloga izvajalke v poslovnem procesu: producentka oglasnega videospota</p>		
<p>1. VHOD</p>	<p>Kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino prihaja v aktivnost ali postopek?</p>	<p>V studio bodo uro in pol pred pričetkom snemanja, ki bo ob 9.00, najprej ob 7.30 prišli tehnični sodelavci: scenograf AB s pomočnikom CD, vodja tehnične ekipe EF, dva video snemalca GH in IJ, oblikovalec zvoka KL, oblikovalec svetlobe MN, stilist OP in maskerka RS.</p> <p>Ob 7.45 pridejo v studio igralka ŠT in dve plesalki UV in ZŽ.</p> <p>Pol ure pred pričetkom snemanja, ob 8.30, pride režiser XY.</p> <p>15 minut pred snemanjem (8.45) pride v studio predstavnik naročnika NA.</p>

<p>2. OPIS</p>	<p>Kaj se izvede v tem postopku ali aktivnosti, v katerem koraku oziroma s katero aktivnostjo znotraj postopka, s pomočjo katerih podatkov ali orodij?</p> <p>Opis obstoječih poslovnih pravil, navodil ali omejitev izvajanja.</p>	<p>Producentka vse sodelujoče sprejme, preveri, ali imajo urejene potrebne dokumente (podpisane pogodbe ...), ter jim da ustrezna navodila, dodatna pojasnila in jih natančno seznanji z urnikom, potekom dela, varnostjo pri delu ... Vse postreže tudi s kavo in pecivom, na voljo je tudi voda v plastenkah. Hrano in pijačo ter kozarce dostavijo iz bifeja MMM ob 7.15. Kava je v termosteklenici. V primeru, če česa zmanjka, producentka pokliče v bife in donarochi.</p> <p>V primeru, da koga od predvidenih prisotnih ob določenem času ni, producentka preveri razlog odsotnosti po telefonu in po potrebi pokliče nadomestno osebo.</p> <p>Uporabimo pravila, ki smo jih z udeleženci določili v pogodbi, pravila o delu v studiu, vsi podpišejo tudi, da so seznanjeni s pravilnikom o varnosti pri delu v studiu.</p> <p>Ob zaključku del režiser in vodja snemanja podpišeta dokument o opravljenem uvodnem delu.</p>
<p>3. IZHOD</p>	<p>Kaj izhaja iz obravnavanega postopka ali aktivnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in na kakšen način se posreduje?</p>	<p>Po sprejemu in pogovoru s producentko morajo biti vsi udeleženci natančno seznanjeni z urnikom, nalogami in potekom dela. Konkretno vsebinske naloge podata tehničnim sodelavcem vodja snemanne ekipe EF (ustno, na podlagi načrta snemanja), drugim sodelavcem pa režiser XY (ustno, na podlagi snemanne knjige). Vse mora biti pripravljeno, da se priprave na snemanje in snemanje lahko uspešno opravi.</p>
<p>4. VREDNOTENJE</p>	<p>Obseg transakcij, kot so število obdelanih poslovnih partnerjev, pogodb, naročil.</p> <p>Terminski vidiki: čas izvajanja postopka ali aktivnosti (minimalni, maksimalni), število izvajalcev, neposredni stroški.</p>	<p>Treba je sprejeti 14 oseb, se z njimi pogovoriti, preveriti 7 pogodb in dogovorov, podpisati 11 potrdil in tri naročilnice.</p> <p>Proces poteka od 7.00 (ko pride producentka v studio) do 9.00, ko se snemanje začne. Sodeluje 14 oseb. Neposredni stroški tega procesa so delo producentke (dve uri dela po 40 EUR = 80 EUR), vsi drugi stroški so vključeni v pogodbe in najem studia in prikazani v drugih procesih. Stroški prehrane in pijače so 52 EUR.</p>

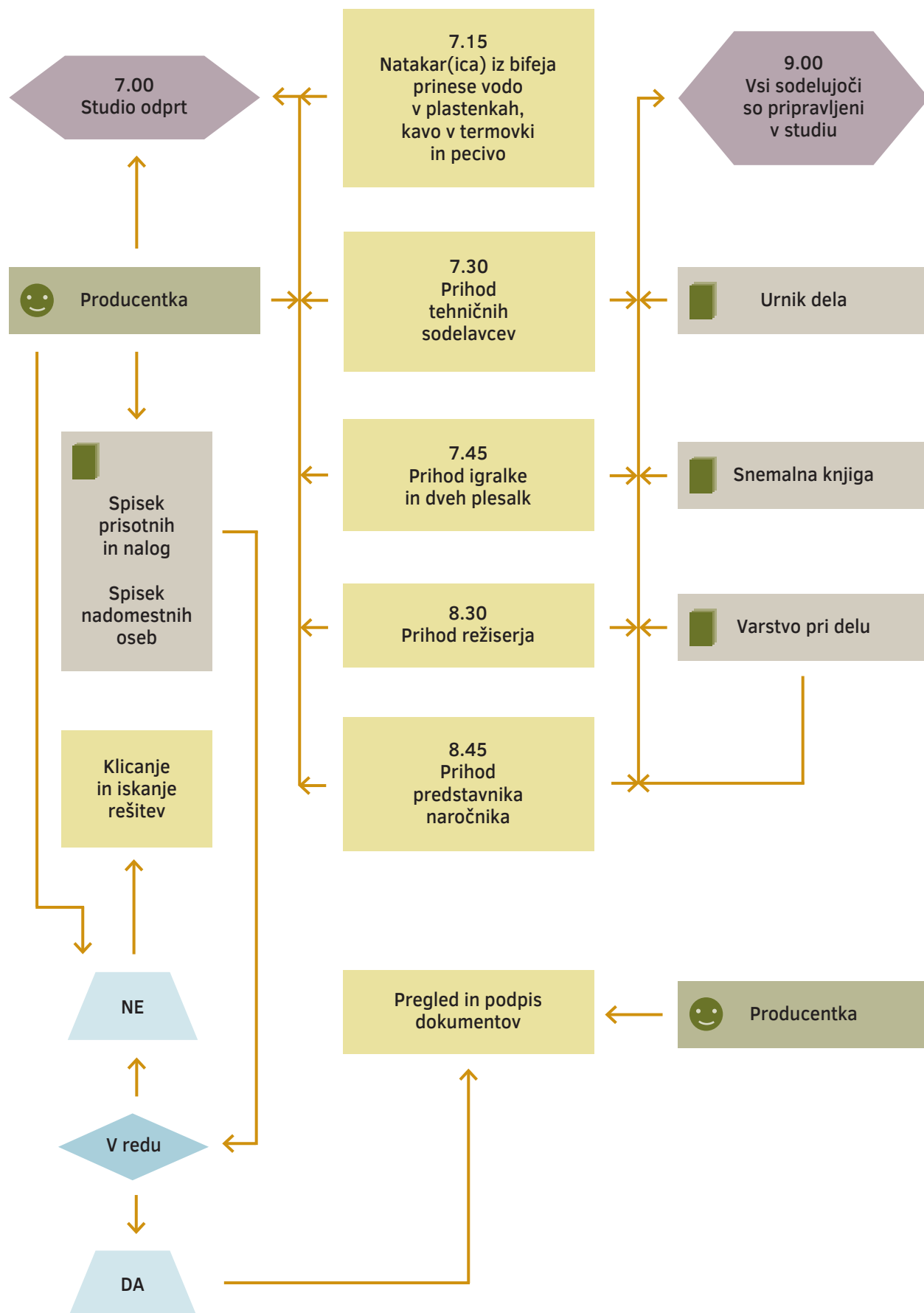
5. PRILOGE	Priloge: izpolnjeni dokumenti, obrazci, računalniški izpisi, ki vsebinsko opredeljujejo in dopolnjujejo prikaz postopka ali aktivnosti.	Snemalna knjiga Načrt snemanja v studiu Spisek udeležencev s podatki za komunikacijo Pogodbe s sodelavci, nastopajočimi in gosti
6. Pripombe/ izboljšave/ ukrepi	Pripombe in drugi komentarji na izvajanje postopka ali aktivnosti ter predlogi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti izvedbe, predlog ukrepov za zagotovitev izboljšav.	<p>Predlogi za spremembe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • producentka se razbremeni nekaterih del; • ekipo sodelavcev sprejme vodja tehnične ekipe EF in opravi vse naloge z njimi; • za postrežbo poskrbi bife, tako da se vsakih 30 minut oglasi natak(ar)(ica); • uvede se komunikacija preko mob. telefonov, kamor se vsem udeležencem prej pošljejo ustrezna gradiva in napotki. <p>Pripombe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • večji stroški, • manj kontrole, • večina sodelujočih ne bo prebrala gradiva.

V shemi 14 je prikazan blok diagram poteka nalog pri točki **4.3 Sprejem sodelavcev, nastopajočih in gostov**, iz katerega so razvidne in časovno opredeljene posamezne naloge. Grafični prikaz te aktivnosti pa je prikazan v shemi 15.

Shema 14: Blok diagram poteka nalog: Prikaz načrtovanja ene od nalog procesa pri izdelavi oglasnega videospota 4.3 Sprejem sodelavcev, nastopajočih in gostov








Shema 15: Grafični prikaz poteka izvedbe ene od nalog procesa pri izdelavi oglasnega videospota **4.3 Sprejem sodelavcev, nastopajočih in gostov**



V shemi 15 so uporabljeni znaki za grafični prikaz procesov, s katerimi nazorno prikažemo dogodke, vloge sodelujočih in opravljeno delo, pogoje za različne odločitve in dokumente, s katerimi dokumentiramo proces. Znaki so prikazani v shemi 16.

Shema 16: Znaki za grafični prikaz procesov

Dogodek, pojav, stanje	
Funkcija, opravljeno delo, naloga, procesni korak	
Dokument	
Oseba	
Odločitev (ustreza, primerno ...)	

Znaki uporabljeni v tej shemi so iz programa ARIS (<https://www.ariscommunity.com/aris-express>), ki sodi med najbolj uporabljane programe za prikaz procesov.

2.1 Prenova procesov

Pri načrtovanju prenove procesov je treba natančno vedeti, kaj želimo, hočemo in kako bomo to izvedli, ter to podpreti s sodobno tehnologijo, ki temelji na spletnih in mobilnih aplikacijah. Pri tem je treba zagotoviti, da bodo pri prenovi in novem stanju upoštevana zakonodaja, večja učinkovitost in kakovost izdelkov ter vsi vidiki v povezavi s kadri.

Zato je zelo pomembno, da jasno opredelimo poslanstvo svoje organizacije, vizijo in cilje in da to skupaj s sodelavci ponotranjimo ter resnično in z veseljem želimo tudi doseči. Pri nalogi 6 je primer preglednice, v kateri lahko ocenimo pogoje za uspešno poslovanje.

Pri prenovi procesov je ključna digitalizacija, obenem pa tudi preobrazba, v okviru katere na novo opredelimo procese in osredotočimo delovanje na stranke, pri čemer pa so vedno bolj pomembne sodobne metode, ki nam omogočajo tudi spoznavanje in zadovoljevanje želja in potreb strank. Procesni morajo biti čim bolj avtomatizirani in morajo omogočiti optimalno rabo virov.

V organizacijah se trudijo, da bi s prenovo procesov dosegli učinkovitejše in uspešnejše poslovanje. Z novimi tehnologijami lahko izboljšajo učinkovitost in uspešnost izvajanja poslovnega procesa, vendar pa morajo biti procesi podprti s programskimi rešitvami, ki vedno bolj temeljijo na umetni inteligenci. S tem pa se poveča

kompleksnost procesov in zato zmanjša preglednost in možnost odkrivanja in reševanja težav v delovanju procesov.

Obstajata dve pomembni vrsti organizacijskih sprememb; spremembe, ki jih povzročijo okoliščine, in spremembe, ki so načrtovane in sprejete za spodbujanje rasti ali izboljšav. To velja za posameznike in organizacije velikih podjetij. Pogosto so sistemi za upravljanje sprememb zasnovani tako, da organizacijam pomagajo načrtovati spremembe, namesto da bi se odzvali nanje.

Pred odločitvijo o spremembi procesov mora organizacija ugotoviti:

- ali so spremembe procesov sploh potrebne, smiselne in smotrne;
- kakšne spremembe je treba opraviti;
- kako bodo predvidene spremembe vplivale na učinkovitost prenovljenih procesov in na delovanje organizacije.

Primer 1: Podjetje je ugotovilo, da izdajanje tiskane različice mesečne revije o turizmu ni več ekonomsko upravičljivo, zato se je odločilo za spletno verzijo in blog. Spremenili so procese priprave gradiv, odpovedali pogodbo s tiskarno, spremenili koncept revije in pričeli s pripravo AV gradiva. Dva sodelavca so odpustili, tri pa poslali na dodatno usposabljanje za pripravo video vsebin. Ustvarili so tudi mrežo honorarnih sodelavcev v 10 največjih turističnih krajih v Sloveniji. Pripravili so program pospešene digitalizacije podjetja.

Upoštevati moramo, da spremembe zahtevajo multidisciplinarne ekipe, tudi nove kadre, z drugačnimi znanji, kar lahko v organizacijah povzroča določene težave pa tudi izzive.

Spremembe procesov je mogoče opraviti po različnih metodologijah, ki praviloma temeljijo na tem, da procese najprej razčlenimo na podprocese in le-te naprej na dejavnosti in naloge. Pri tem se pojavita dve vprašanji: Kaj meriti in kako meriti?

Merimo lahko:

- tehnološko učinkovitost – razmerje med količino vloženi tehnoloških dejavnikov in količino proizvedenega izdelka;
- stroškovno učinkovitost – razmerje med vrednostjo vložka in vrednostjo rezultata proizvodnje.

Med najbolj pomembne kazalnike tehnološke učinkovitosti na področju multimedijske produkcije sodijo:

- sistemi odločanja in vrednotenja učinkovitosti;
- inovativnost, konkurenčnost in prilagodljivost;
- tveganje, varnost in zdravje;
- energetska učinkovitost;
- finančni kazalniki in struktura kapitala.

Med najbolj pomembne kazalnike stroškovne učinkovitosti na področju multimedijske produkcije sodijo:

- razlika med načrtovanimi in dejanskimi stroški;
- časovno odstopanje nastanka stroškov;
- razlika med stroški v naši in drugih produkcijah.

Merimo lahko: število ur dela v studiu, odstotek zasedenosti naprav, izgubljeni čas – čakanje – zaradi neustrezne organizacije, število fotografij na dan, minute posnetega materiala na obisk terena, potreben čas za izdelavo animacije, število inovativnih predlogov na delavca v mesecu dni, število uresničenih idej v letu dni, odstotek delavcev, ki so odsotni dnevno zaradi zdravstvenih razlogov, večanje ali manjšanje prihodka in dobička,

odstopanje realnih stroškov od predvidenih pri posameznih kadrih, projektih, izdelkih, primerjamo naše stroške s podobnimi vrstami v drugih organizacijah itd. Izberemo tiste kazalnike, ki so najbolj značilni in pomembni za našo produkcijo.

Z analizo ocenimo prednosti in slabosti obstoječega procesa in pripravimo predloge za nadaljnje raziskave. Na podlagi teh podatkov lahko bolj natančno opredelimo izhodišča za nove cilje, kazalnike in procese.

Naloga 6: Iz svojega produkcijskega procesa ali iz procesa, ki ga najbolj poznate na področju multimedij-ske produkcije, izberite eno dejavnost, jo podrobno opišite in razčlenite na naloge. Eno nalogo podrobno razčlenite na aktivnosti, ki jih je treba izvesti. Podatke vpišite v preglednico 5.

Preglednica 4: Podnaloge ali aktivnosti poslovnega procesa v nalogi:

PROCES:		
Dejavnost:		
Naloga oz. aktivnost:		
Zaporedna številka:		
IZVAJALEC:		
Vloga izvajalca v produkcijskem procesu:		
1. VHOD	Kaj, od kod, na kakšen način, v kakšni obliki in s kakšno vsebino prihaja v dejavnost ali postopek?	
2. OPIS	Kaj se izvede v tem postopku v katerem koraku oziroma s katero dejavnostjo znotraj postopka, s pomočjo katerih podatkov ali orodij? Opis obstoječih poslovnih pravil, navodil ali omejitev izvajanja.	

3. IZHOD	Kaj izhaja iz obravnavanega postopka ali dejavnosti, v kakšni obliki in s kakšno vsebino, kam in na kakšen način se posreduje?	
4. VREDNOTENJE	<p>Obseg transakcij, kot so število obdelanih poslovnih partnerjev, pogodb, naročil.</p> <p>Terminski vidiki: čas izvajanja (minimalni, maksimalni), število izvajalcev, neposredni stroški.</p>	
5. PRILOGE	Priloge: izpolnjeni dokumenti, obrazci, računalniški izpisi, ki vsebinsko opredeljujejo in dopolnjujejo prikaz postopka in dejavnosti.	
6. Pripombe/ izboljšave/ukrepi	Pripombe in drugi komentarji na izvajanje postopka ter predlogi za izboljšanje učinkovitosti in uspešnosti izvedbe, predlog ukrepov za zagotovitev izboljšav.	

Naloga 7: S pomočjo preglednice 6 analiziramo, kako sodelavci sprejemajo, ali predvidimo, kako bodo sprejeli predvidene spremembe. Pri tem analiziramo razloge, zakaj sprememb ne bi sprejeli, in tudi predvidimo ukrepe, s katerimi bomo pomagali oziroma zagotovili, da bodo ukrepe sprejeli. V preglednico 6 lahko vpišete še svoje dodatne ugotovitve ali spoznanja.

Preglednica 5: Analiza sprejetja sprememb poslovnih procesov

Številka	Razlogi zakaj sodelavci ne sprejmejo sprememb	Vaši ukrepi, da bodo sodelavci spremembe sprejeli
1	Če izgubijo nadzor, bojijo se, da bodo delali nekaj neznanega, za kar niso kompetentni in nad čimer nimajo kontrole.	
2	Ko dobijo občutek, da se utapljujejo v spremembah in ne verjamejo, da bo rezultat boljši.	
3	Če ocenijo, da je ideja slaba (razlogi za spremembe jih niso prepričali).	
4	Če je preveč slabih izkušenj iz preteklosti.	
5	Ko ščitijo svoj obstoj, saj se čutijo ogrožene (da se bodo pogoji poslabšali, da bodo odveč ipd.)	

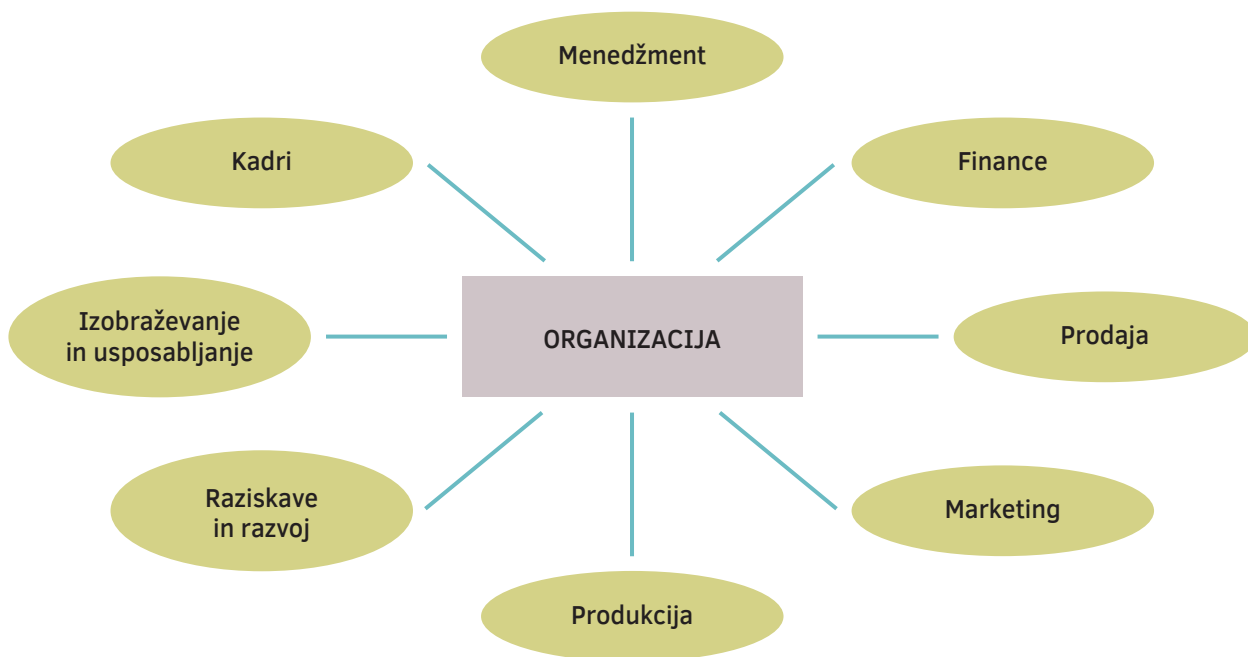
Naloga 8: Preberite in preučite literaturo – članek ali knjigo, ki jo določi predavatelj, in napišite tri stvari (podatek, ideja, rešitev, program, naprava, navodilo itd.), ki jih boste lahko uporabili pri svojem delu ter tudi pojasnite, zakaj in kako. Natančno navedite vir. Obseg besedila je 200 besed.

3 OSNOVE ORGANIZACIJE

Za multimedijsko produkcijo je zelo pomembno, v kakšnem organizacijskem okolju poteka, saj je od tega odvisen celoten sistem snovanja, organizacije in izvedbe projekta, največje razlike pa so pri pooblastilih, dostopnosti do virov, koordinaciji in vodenju projektov ter pri vključevanju sodelavcev v projektne time.

Organizacija ima osrednje mesto in glavno povezovalno vlogo v vsakem poslovnem sistemu. Povezuje vse funkcije in organizacijske skupine, ki se pojavljajo v poslovnih sistemih, kot so: menedžment, vodenje, vizija, strategija, raziskave in razvoj, kadrovska služba, izobraževanje, finance, računovodstvo, IKT center, marketing, proizvodnja, prodaja idr., kot je prikazano na shemi 17.

Shema 17: Organizacija kot temelj povezav med različnimi funkcijami



Beseda organizacija izvira iz grščine, iz besede órganon, in pomeni orodje ali instrument. Organizacije so instrumenti za doseganje različnih ciljev.

Organizacija je sredstvo ali orodje, s pomočjo katerega dosežemo cilje, ki jih neorganizirani posamezniki ali skupine ne morejo doseči. Člani se torej povezujejo v organizacijo zaradi interesov in koristi, ki jih pričakujejo od članstva. Zato so interesi in delovanje v organizaciji v začetku usklajeni, kasneje pa se interesi in pričakovanja članov lahko spremenijo in pride med člani do nasprotovanj, (sporov) konfliktov in tudi sovražnega delovanja.

Cilji organizacij so različni, če gre za nepridobitne organizacije, ki delujejo v javno korist ali za profitne organizacije, ki morajo ustvarjati dobiček. Precej pa je tudi kombiniranih organizacij v obliki javno-zasebnega partnerstva in nevladnih organizacij.

Primer 2: Organizacije, ki jih ustanovi država ali lokalna skupnost in so nepridobitne: organi in agencije, javni zavodi – šole, bolnišnice, javni gospodarski zavodi – center za promocijo turizma itd. ali pridobitna npr. javna podjetja.

Napol javne organizacije, kjer sta ustanovitelja javni in zasebni sektor, ločimo na nepridobitne, kot so gospodarske zbornice, obrtne zbornice, ter pridobitne, kot so javna podjetja z udeležbo zasebnega kapitala in zasebna podjetja s koncesijo.

Zasebne nepridobitne organizacije: društva, klubi, sindikati, verske skupnosti, dobrodelne organizacije, politične stranke itd.

Zasebne pridobitne organizacije: podjetja, samostojni podjetniki, banke, zavarovalnice.

Organizacijo ustanovijo ustanovitelji, ki običajno postanejo tudi lastniki. Lastniki lahko opravljajo menedžerska dela sami ali pa nastavijo menedžerje in jim poverijo vodenje organizacije. Med notranje člane organizacije štejemo še sodelavce. Organizacija lahko sodeluje tudi s številnimi zunanjimi deležniki, kot so vlagatelji, kupci, dobavitelji, podjetja, društva, lokalne skupnosti, državne institucije ipd.

Sodobna organizacija na področju multimedijske produkcije mora zagotoviti stalno ustvarjanje novega, izvirnega, saj je le na ta način lahko konkurenčna, kar pomeni, da mora temeljiti na sodelovanju, inovativnosti in ustvarjalnosti. Organizacijske oblike produkcijskih sistemov zelo vplivajo na poslovno uspešnost sistemov, njihov razvoj in perspektivo, odnos in počutje delavcev, odnos do okolja itd.

Vsaka organizacija mora na začetku določiti vrednote, poslanstvo in vizijo, saj na tem temelji vsa nadaljnja dejavnost, predvsem pa določimo okvire in pravila za člane organizacije in pošljemo pomembno sporočilo družbi, partnerjem in kupcem.

3.1 Vrednote

Pod vrednotami si predstavljamo posplošena in precej trajna pojmovanja o ciljih in pojavih, ki jih cenimo in se razvrščajo po različnih avtorjih ter po različnih kriterijih, kot na primer osebne vrednote, družbene vrednote in splošne vrednote.

Ena od delitev je na dionizične vrednote, ki se delijo na potence vrednote, ki se nanašajo na uspehe, dosežke in statusne ter patriotske vrednote, ter na hedonistične vrednote, ki se nanašajo na užitke (ugodje, uživanje, zabava, blagostanje, zdravje ipd.).

Drugi del predstavljajo apolonske vrednote, ki se delijo na moralne vrednote (dolžnost, odgovornost) ter na izpolnitvene vrednote, ki se osredotočajo na samoaktualizacijo, religiozne in estetske vrednote ter na duhovno rast.

Organizacijske vrednote so najbolj pomemben del kulture organizacije, na katerih temelji celotna dejavnost organizacije. Vsebuje več organizacijskih vrednot, kot so (po abecednem vrstnem redu): agresivnost (energičnost sledenja svojim ciljem), avtonomna in svobodna izbira ravnanj, delavnost, družbena enakost, eksperimentiranje, formalnost (upoštevanje postopkov, tradicije ipd.), gospodarnost pri porabi virov, humor, iniciativnost, logičnost, moralnost (spoštovanje etičnih načel), obzirnost, odprtost v komunikaciji, poslušnost (upoštevanje navodil in pravil), poštenje, prilagodljivost, previdnost, razvoj (osebna rast, učenje), sodelovanje, urejenost (čistost, organiziranost), ustvarjalnost, vljudnost.

Za proizvodne organizacije so značilne vrednote: inovativnost, kreativnost, kakovost, poštenost, prilagodljivost, hitrost ukrepanja, timsko delo, varnost ipd. Njihova kultura je usmerjena na sodelavce in procese dela.

Primer 3: V podjetju, ki se ukvarja z grafično dejavnostjo, so vse dejavnosti usmerjene v izobraževanje in usposabljanje kadrov za kakovostno in učinkovito produkcijo, v prenovi procesov pa poskušajo zagotoviti čim krajše pripravljalne poti in čase. Dvakrat letno pripravijo tudi srečanja kolektiva na zunanji lokaciji z namenom, da se izgradi čim bolj povezan in motiviran kolektiv.

Storitvene in prodajne organizacije imajo organizacijsko kulturo usmerjeno navzven, na uporabnike in kupce, značilne vrednote pa so motiviranost, zanesljivost, učinkovitost, zadovoljstvo strank, strokovnost, zaupanje, znanje, prilagodljivost ipd.

3.2 Poslanstvo

Jasno zapisano in promovirano poslanstvo je temeljni dokument vsake organizacije in sporoča identiteto organizacije. V dokumentu javno in jasno pove, zakaj organizacija obstaja, kaj dela in zakaj, komu služi, kakšne so njene usmeritve, prioritete in cilji. Poslanstvo organizacijo tudi varuje pred prehitrimi in neustreznimi rešitvami.

Med najbolj pomembna načela poslanstva mora organizacija zapisati:

- skrb za napredek družbe, varovanja zdravja in okolja;
- ustvarjanje pogojev za dobro počutje, pravično plačilo in učinkovito delo članov;
- pripravo in stalno inoviranje ter izboljševanje izdelkov in storitev, kar ji zagotavlja prihodke;
- zagotavljanje učinkovite rabe sredstev in skrbno finančno ravnanje, ki zagotavlja vračilo vloženih sredstev lastnikom.

Primer 4: Uspešno podjetje, ki se ukvarja z marketingom, izbira najboljše strokovnjake, ki jim zagotavlja udeležbo na najbolj pomembnih srečanjih po svetu, ima status družini prijaznega podjetja, sodelavcem zagotavlja kakovostno delovno okolje in zelo stimulatívno nagrajevanje. Vsi sodelavci se zavedajo in skrbijo, da se uresničuje poslanstvo podjetja in imajo v portfelju strank samo takšne, ki proizvajajo kakovostne, zdravju in okolju neškodljive izdelke. Vlagatelji podpirajo takšno politiko, četudi je dobiček podjetja včasih nekoliko nižji kot pri konkurenčnih podjetjih, ki jim etika poslovanja ni primarna vrednota.

Poslanstvo organizacije se lahko tudi spreminja in posodablja, vendar se mora vedno v pozitivno smer. Pri pripravah na določanje ali spremembe poslanstva organizacije je smiselno vključiti čim več članov, pri čemer pa imajo lastniki pomembno vlogo, da prepričajo večino v temeljne elemente poslanstva in da prevelika razhajanja v mnenjih in razpravi ne zvedenijo osnovnega namena in ciljev organizacije ter poslanstvo ne postane širok spisek mnenj in želja posameznikov in kot tak ne dosega osnovnega namena – da organizacija na kratek in jedrnat način pove, zakaj obstaja in v čem se razlikuje ali pa je podobna drugim organizacijam. Poslanstvo je treba stalno predstavljati in ponavljati vsem deležnikom, še posebej pa zaposlenim, sprejeti pa ga morajo tudi kandidati za nove člane organizacije.

Jasno izraženo in zelo pozitivno naravnano poslanstvo ima lahko pomemben pozitiven vpliv na ponos in pripadnost članov, partnerjev in kupcev, na motiviranje deležnikov za sodelovanje in ustvarjalno delo, na boljšo komunikacijo, razumevanje in odnose, manj razprtij in neprimerne vedenja, kar je vse posledica psiholoških procesov na deležnike. S tem v zvezi so pomembne tudi povezave in sinergije med poslanstvom organizacije in osebnim poslanstvom članov in drugih deležnikov organizacije. Ljudje si na ta način osmislijo svoje delo in življenje, ki jim tako postane tudi bolj prijazno in srečno.

Treba se je zavedati, da potrebno poslanstvo uresničevati tudi v primerih, ko je organizacija v težavah in se predlagajo strateške rešitve, ki načel poslanstva organizacije ne bi upoštevale. Zato mora vodstvo podjetja stalno razvijati nove strategije, ki upoštevajo poslanstvo organizacije, oziroma morajo predlagati popravke ali spremembe, v kolikor ugotovijo, da organizacije ne morejo voditi na podlagi obstoječega poslanstva.

3.3 Vizija

Vizija mora temeljiti na poslanstvu ter vrednotah organizacije in pomeni napoved dolgoročnih ciljev in poti, ki vodijo do njih. Gre za sposobnost in željo, da organizacija vidi in razume svojo prihodnost, to pa omogoča tudi večjo pripadnost in motiviranje ter navdihovanje članov za delo v organizaciji in doseganje skupno določenih ciljev. Vizija povezuje sedanjost in prihodnost.

Organizacije brez vizije živijo in delujejo iz dneva v dan in se odzivajo na trenutne dogodke, iščejo hitre rešitve in se bolj ali manj vrtijo v krogu. Organizacije z vizijo vnaprej ustvarjalno iščejo najboljše poti in rešitve, nove izdelke in storitve.

Vizija organizacije je lahko tudi slaba in negativno vpliva na njeno delovanje. Slabe vizije so ponavadi posledica nepoznavanja in nerazumevanja kompleksnega stanja v okolju, strahu pred tveganjem, ali bo usmeritev prava, pomanjkanja časa za razmislek in pripravo, ne vključevanja zainteresiranih deležnikov v pripravo vizije in slabega vodenja priprave vizije. Pri pripravi vizije ima vodstvo ključno vlogo, vendar naj bi predvsem spodbujalo in vodilo razpravo, izhodišča pa morajo pripraviti strokovnjaki, ki odlično poznajo stanje na trgu in predvideno dogajanje ter znajo oceniti realne potenciale organizacije in možnost njenega razvoja.

Vizija organizacije se postavi na začetku delovanja organizacije in se lahko spreminja, če stara vizija ne omogoča uspešnega dela in razvoja organizacije. Spreminjanje vizije je praviloma povezano s temeljitimi spremembami v organizaciji, saj se spremenita kadrovska in organizacijska struktura, s tem pa tudi odnosi med člani in klima v organizaciji. V spreminjanje vizije naj bi bilo vključenih čim več članov, če želimo, da bodo sprejeli novo vizijo, računati pa je treba, da vsi nove vizije ne bodo sprejeli.

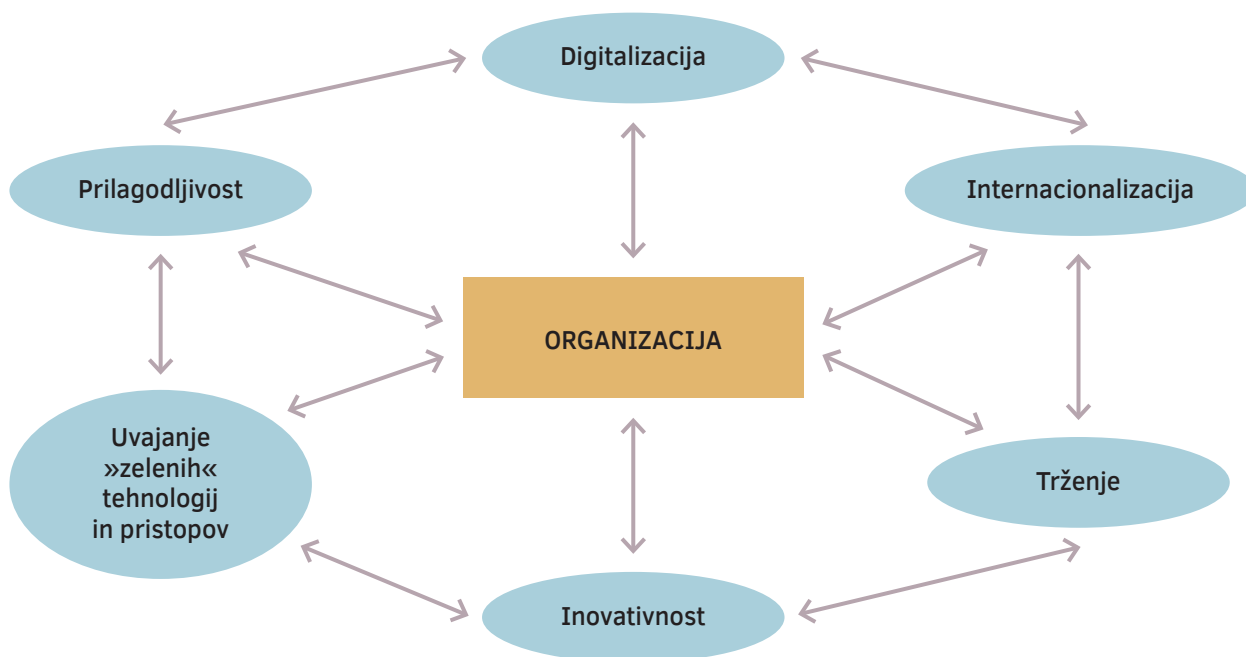
Vizija organizacije mora biti zapisana kratko, jasno, izvirno, za daljše obdobje. Dati mora jasne usmeritve, ravnanja in cilje, ki navdihujejo, navdušujejo, motivirajo in so realno prikazani v strateških ciljnih organizacije.

Primer 5: V viziji plesne šole, ki pričinja z delom, je zapisano, da si želijo, da bi mladi z veseljem hodili na vadbo in da bi vsak dosegel največ, kar zmore. V petih letih naj bi bili uvrščeni med 5 plesnih šol v Sloveniji po številu članov in bili z enim parom ter z eno ekipo med najboljšimi tremi v Sloveniji v mladinski kategoriji. V desetih letih pa naj bi par ali ekipa, član šole, nastopil na svetovnem prvenstvu.

3.4 Procesi v sodobni organizaciji

Za sodobne organizacije velja, da morajo upoštevati in uveljavljati procese, kot so prilagodljivost, inovativnost, digitalizacija, marketing in internacionalizacija ter uvajanje »zelenih« tehnologij in pristopov. Vsi ti procesi so med seboj povezani, saj prilagodljivost omogoča uvajanje novosti, ki so posledica internacionalizacije in razmer na svetovnem trgu, sodobno poslovanje pa temelji na digitalizaciji. Ob izjemni ponudbi kakovostnih izdelkov in storitev, ki vedno manj obremenjujejo okolje, je nujno interesente seznaniti s svojo ponudbo in pridobiti kupce. V shemi 18 so prikazani ključni procesi, ki morajo stalno potekati v sodobni organizaciji.

Shema 18: Ključni procesi, ki morajo stalno potekati v sodobni organizaciji

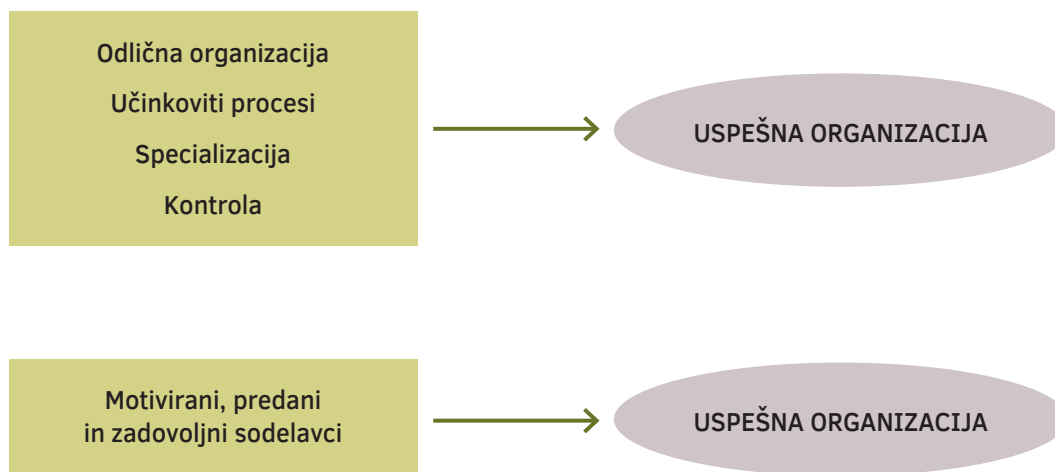


Organizacije se morajo hitro odzivati na želje in zahteve trga ter ponujati nove, inovativne izdelke in storitve, zato se organizacije tudi spreminjajo.

Organizacija se lahko prilagodi spremembam, če so vodstvo in zaposleni v podjetju pripravljeni sprejeti in izvesti spremembe. To pa pomeni, da morajo biti cilji jasni, ljudje pa pripravljeni na delo na nov način.

Na področju organizacije obstajata dve glavni mejni usmeritvi, ki želita doseči uspešno organizacijo. Zgornji del sheme 19 kaže usmeritev, ki temelji na konceptu, da se uspešna organizacija doseže z učinkovitimi procesi, organizacijsko strukturo, specializacijo, koordinacijo in kontrolo. Spodnji del sheme pa kaže, da je organizacija temelji na predanih zaposlenih in odličnih človeških odnosih. V praksi so rešitve običajno kombinacija teh pristopov.

Shema 19: Ukrepi za uspeh organizacije



Vedno bolj se uveljavlja spoznanje, da so organizacije organizmi, katerih najbolj pomemben del so ljudje, zato morajo biti čim bolj »človeške«. Kar pomeni, da so učinkovite le, če izpolnjujejo višje potrebe ljudi, kot so pripadnost in sprejetost v skupini, spoštovanje in ugled, samopotrjevanje z uspešnostjo v organizaciji. V ta okvir sodi tudi ustvarjalno delo, ki naj bi obsegalo večji del dela v organizaciji, čeprav v praksi veliko delavcev opravlja samo naročene ali zaukazane naloge.

Primer 6: Strokovnjaku v skupini za izdelavo spletnih strani se omogoči tudi kreativno sodelovanje v fazi načrtovanja spletnih strani, namesto da mu pošljemo samo naročilo s tehničnimi predlogami in mu naročimo izvedbo do določenega roka.

Člani organizacij imajo svoje želje in potrebe in le-te morajo biti zadovoljene, če želimo, da so na delovnem mestu motivirani in učinkoviti. Zato je potrebna integracija potreb posameznikov in organizacij, pri čemer je treba upoštevati soodvisnost tehničnih in človeških potreb in zahtev ter zadovoljiti potrebe sodelavcev, kot so:

- ego (uspeh, samopodoba, osebna identiteta, napredovanje);
- sociala (dobro počutje v socialnem okolju – prostori, stiki in sodelovanje med zaposlenimi, izleti itd.);
- varnost (varnost zaposlitve, zavarovanja za primer nesreč, bolezni itd.);
- fiziološke potrebe (varne in prijetne delovne okoliščine, plače, bonitete itd.).

Zaposleni so bolj motivirani in uspešni, če imajo pomembno delo, z večjo mero samostojnosti in odgovornosti.

Primer 7: V filmski industriji so ugotovili, da sodelavcem filma zelo veliko pomeni, da so navedeni v odjavni špici, čeprav po mnenju gledalcev nekateri pretiravajo z nekaj minutnimi uvodnimi in predvsem zaključnimi špicami. Bi pa lahko dobro prakso sistematičnega navajanja sodelavcev privzeli tudi na drugih področjih multimedijske produkcije.

Za delo organizacije je ključen odličen poslovni model, ki opredeljuje in povezuje vse elemente ter bistveno pripomore k optimizaciji posameznih procesov in rešitev, saj se v realnosti spremlja učinkovitost posameznih rešitev in uresničeni cilji.

Vsaka organizacija ima določeno politiko, ki temelji na aktih organizacije in strateških usmeritvah ter pomeni skupek vseh ukrepov in dejavnosti, ki omogočajo v različnih pogojih obstoj in razvoj organizacije. Osnove politike so podane s temeljno politiko organizacije, ki pomeni nekakšno ustavo organizacije, ki deloma vključuje tudi razvojno politiko. Obstaja pa tudi sprotna ali tekoča politika, ki temelji na temeljni in se prilagaja tekočim zahtevam in potrebam.

Tudi za organizacije velja, da niso večne, ampak imajo kot živi organizmi določen življenjski cikel. Nastajajo, se razvijajo in spreminjajo, pa tudi prenehajo z delom ali propadejo. Zelo pomembno je, da že v fazi rasti razmišljamo o tem, kakšne spremembe in kdaj bomo pripravili, ko se bo rast organizacije ustavila ali ji bo grozil propad in bodo potrebne temeljite revolucionarne spremembe. Zato je nujno, da potekajo stalne (evolucijske) spremembe, ki jih narekujejo zahteve in potrebe zunanjega in notranjega okolja.

Spremembe v organizacijah se nanašajo na:

- vsebino dejavnosti (program, izdelke, storitve, inovativne rešitve ...);
- obseg delovanja (proizvodnja, prodaja, število zaposlenih, prihodek, dobiček ...);
- urejenost delovanja (organizacija, procesi, organizacijska kultura, odnosi med ljudmi ...);
- vire za poslovanje organizacije (kadrovske, prostorske, tehnološke, finančne).

Ob tem se organizacije večinoma srečujejo z enakim problemom, da se v fazi rasti in ugodnega poslovanja večina deležnikov upira spremembam. S projektnim načinom dela se marsikatero tovrstne težave rešimo, ker stalno pripravljamo nove projekte in se ob tem lotimo najbolj perspektivnih, slabe pa odklonimo.

Primer 8: Založba, ki izdaja knjige, se stalno prilagaja stanju na trgu in razpisih ter izdaja le knjige, za katere je dovolj prepričana, da bo prodaja uspešna, oziroma pričakuje, da bo za kakovostne, vendar tržno manj zanimive knjige, dobila subvencije od državnih ustanov ali pokroviteljev.

Danes praktično ni organizacije, ki nima projektov, saj bi to pomenilo, da nima nobenega razvoja in s tem tudi nobene perspektive. Vedno več pa je tudi organizacij, v katerih je večina dela projektnega.

Učinkovitost organizacije lahko dosežemo le, če optimalno uskladimo vsebino z organizacijo, kar praviloma pomeni, da moramo predvsem organizacijo prilagajati ciljem in vsebini, in ne obratno, kar pa se pogosto dogaja, ker ljudje v glavnem ne želijo novosti, ki bi bistveno posegle v način dela in življenja, ker bi to zmanjšalo njihovo ugodje.

3.5 Organizacije v globalnem svetu

V globalnem svetu delujejo vse organizacije, s tem da nekatere uspešno izkoriščajo možnosti, ki se jim s tem ponujajo, druge prenašajo dobre rešitve v lokalno okolje in tretje živijo v svojem svetu ter s skrbjo ugotavljajo, da je ta vedno bolj ogrožen. Globalizacija vpliva na življenje velike večine prebivalstva, saj postaja tudi trg vedno bolj homogen, organizacije se internacionalizirajo in mednarodno povezujejo. Vedno več je nadsocijalnih organizacij, ki usmerjajo življenje, saj je vedno več globalnih proizvodov in storitev, obenem pa so tudi vedno večji vplivi povečane proizvodnje in potrošnje.

Povečuje se učinkovitost organizacij na področju:

- človeških virov (povečuje se izobraženost in kompetentnost ljudi, mednarodna izmenjava in kroženje kadrov, zaposlovanje lokalnega prebivalstva);
- razvojno raziskovalnega dela (mednarodno povezovanje razvojno raziskovalnih institucij, mednarodni, nacionalni in lokalni skladi za financiranje razvojno raziskovalnega dela, razvojni oddelki organizacij);
- proizvodnje (delitev in umeščanje proizvodnje na najbolj ustrezne lokacije, optimiziranje proizvodnje in logistike, uvajanje sodobnih tehnologij, digitalizacija ...). Proizvodnja se spreminja in nadgrajuje v storitveno dejavnost, ko je treba poskrbeti za izdelek od zasnove do obravnave po zaključeni uporabi;
- marketinga (globalne blagovne znamke, izkoriščanje globalnih medijev in sodobnih logističnih možnosti, prilagodljive lokalne prodajne in servisne mreže);
- finančnega poslovanja (optimizacija finančnih tokov in davčnih pogojev, posodobitev in digitalizacija bančnega poslovanja, vključevanje novih virov v financiranje perspektivnih projektov).

Delovanje v mednarodnem okolju pomeni zato poleg praktično neomejenih možnosti in priložnosti tudi številna tveganja, saj gre za pogosto slabo poznana okolja, veliko konkurenco in drugačno kulturo obnašanja, sodelovanja, poslovanja ipd.

3.6 Digitalizacija organizacij

Prehod iz informatizacije v digitalizacijo je nuja vsake organizacije, ki želi enakopravno delovati na trgu. Gre za veliko in zahtevno investicijo, naložbo za prihodnost. Veliko organizacij ne ve, kaj natančno digitalizacija pomeni in kaj morajo storiti. Pogosto jih šele konkurenca, ki je že digitalizirala svoje poslovanje, prisili v digitalizacijo, saj se lastniki in menedžment zavedajo, da bodo sicer hitro zaostali in lahko tudi propadli. Zato je

celotna kadrovska struktura zelo zainteresirana za digitalizacijo organizacije, največja naloga pa je na vodstvu, ki mora organizirati celoten proces in prepričati za sodelovanje tudi vse člane organizacije.

Prvi korak pri digitalizaciji je, da organizacija ugotovi, kakšne spremembe potrebuje njihov poslovni model, nakar pripravi celostno strategijo, ki omogoča digitalizacijo vseh procesov v organizaciji in izbiro prave platforme. Člane organizacije je treba usposobiti, pripraviti in motivirati za uporabo sodobnih tehnologij in procesov ter jih vključiti v proces digitalizacije. Na ta način dobimo nove podatke, ideje in rešitve, obenem pa v procesu digitalizacije vidijo tudi svojo vlogo in pomen ter so bolj zainteresirani za uspeh projekta.

Pri uvajanju digitalizacije je treba v začetni fazi vključiti zunanje strokovnjake, ker sicer lahko pride do težav, ki zmanjšajo zaupanje članov do novosti.

Posodabljanje je smiselno izvesti postopoma, pomembno je vedeti, kakšna je obstoječa stopnja digitalizacije in koliko članov že uporablja določene elemente digitalizacije. Ker so pričakovanja pri digitalizaciji in vlaganja velika, člani organizacije pričakujejo hitre in odlične rezultate, vendar uvajanje v začetni fazi poteka bolj počasi, ker je precej stvari treba spreminjati in prilagajati in do sinergije procesov pride šele kasneje.

Zelo pomembno je, da člani organizacije pri digitalizaciji vidijo napredek organizacije, bolj učinkovito in uspešno doseganje ciljev, izboljšanje pogojev za delo in da dojamejo in razumejo, da brez digitalizacije organizacija nima prihodnosti.

Naloga 9: Pri tej vaji poskušamo ugotoviti, ali organizacija sploh izpolnjuje pogoje za uspešno poslovanje. Zato s premislekom izpolnimo preglednico 4. Za primer izberimo svojo organizacijo ali drugo, ki jo dobro poznamo.

Preglednica 6: Ocena pogojev za uspešno poslovanje organizacije

Št.	Vprašanja	Opis stanja	Ali po naši oceni izpolnjujemo pogoje? DA/NE Kaj bi bilo treba spremeniti, da bi se stanje izboljšalo?
1	Poslanstvo – kaj smo in zakaj obstajamo?		
2	Vizija – kaj želimo postati?		
3	Namen in cilji – strateški in operativni Zakaj to počnemo in kaj želimo narediti?		
4	Ciljna skupina – komu so namenjeni naši izdelki ali storitve?		
5	Strategija – kaj moramo storiti, da bomo upravičili poslanstvo in uresničili vizijo?		

Naloga 10: V preglednico 7 zapišite, kakšni so lahko cilji, vrednote, poslanstvo in vizije treh organizacij z različnih področij multimedijske produkcije.

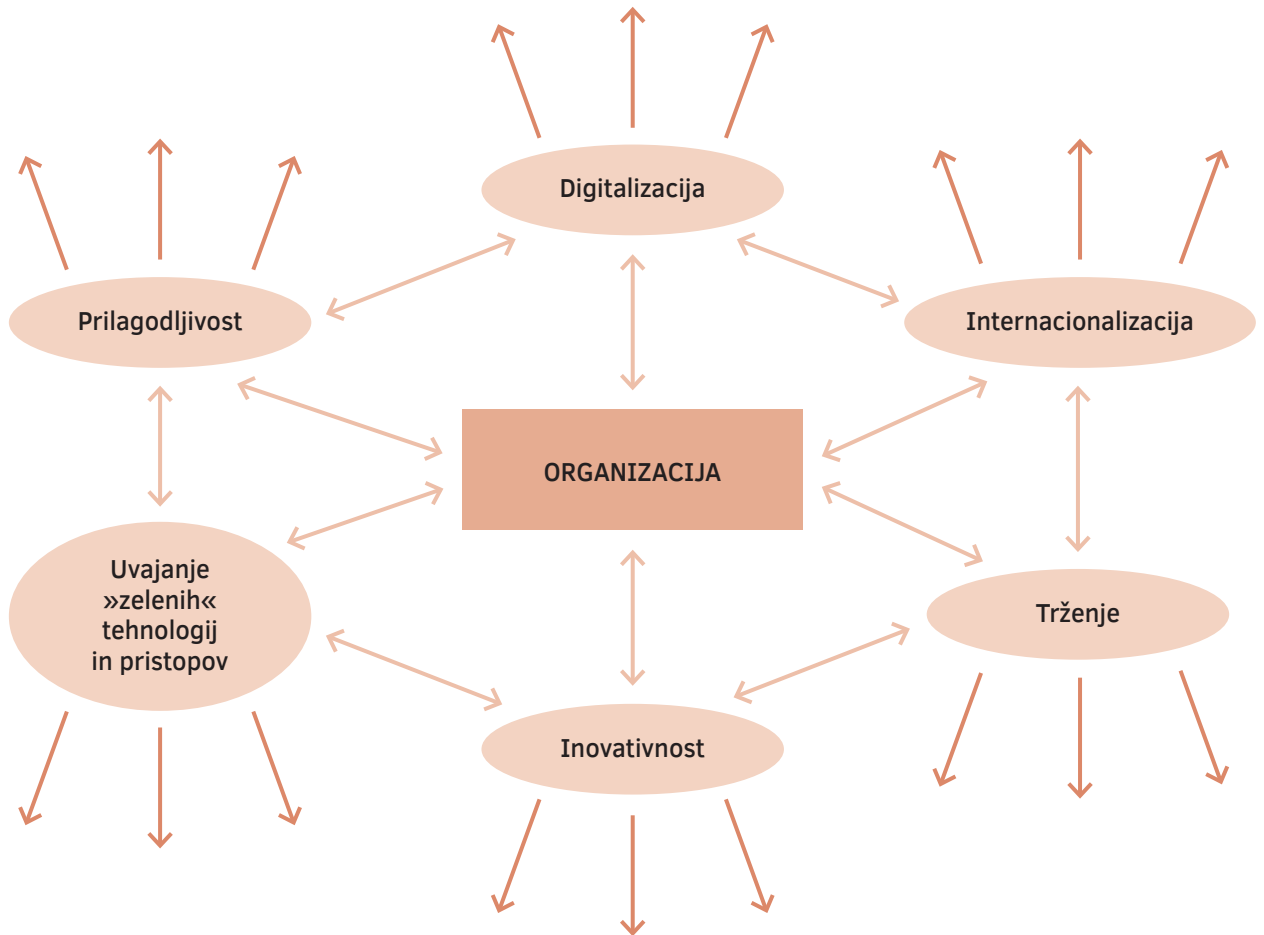
Preglednica 7: Cilji, vrednote, poslanstvo in vizije organizacij z različnih področij

	Organizacija s področja filmske produkcije	Organizacija s področja organizacije prireditev	Organizacija s področja spletne produkcije
CILJI			
VREDNOTE			
POSŁANSTVO			
VIZIJA			

Naloga 11: Opišite, kako si predstavljate spremembe v vaši organizaciji zaradi globalizacije. Če niste član(ica) nobene organizacije, opišite splošen primer: kaj se bo npr. po vašem mnenju dogajalo z lokalnimi TV postajami.

Naloga 12: V shemo 20 pri vsakem procesu napišite tri ukrepe (po vzoru miselnega vzorca), ki jih izvajate v vaši organizaciji. Če niste član(ica) nobene organizacije, si izberite primer multimedijske produkcijske hiše z vašega področja in poskušajte ugotoviti, katere ukrepe izvajajo.

Shema 20: Ukrepi, ki potekajo pri ključnih procesih v organizaciji



Naloga 13: Preberite in preučite literaturo – članek ali knjigo, ki jo določi predavatelj in napišite tri stvari (podatek, ideja, rešitev, program, naprava, navodilo itd.), ki jih boste lahko uporabili pri svojem delu ter tudi pojasnite, zakaj in kako. Natančno navedite vir. Obseg besedila 200 besed.

4 ORGANIZACIJSKA KULTURA

Organizacijska kultura je zelo pomembna za delovanje organizacije, saj omogoča razumevanje bistva delovanja organizacije. Najbolj enostavno se opredeli s trditvijo: »Tako delamo to pri nas.« V literaturi lahko, poleg pojma organizacijska kultura, naletimo še na nekatere druge pojme, kot so kultura združbe, kultura podjetja, korporacijska kultura, organizacijska identiteta ipd.

Organizacijska kultura ima več pomembnih vlog. Zmanjšuje bojazen in tveganja članov, saj zaradi kontrolnega mehanizma zmanjšuje negotovost, ker postavlja robne pogoje, meje ravnanja na posameznih področjih in situacijah, obenem pa občutek identitete članov povečuje sodelovanje članov. Povečuje stabilnost sistema, saj z ravnanjem in predpisi zagotavlja ravnanje v določenih okvirih.

Opredeljujejo jo zelo različno, pogosto jo povezujejo tudi z organizacijsko klimo in s stili vodenja. Glavni elementi organizacijske kulture so vrednote, norme, pravila in stališča ter prepričanja, vedenje, lastnosti in način dela ter skupni cilji. Organizacijska kultura ključno vpliva na uspešnost organizacije, saj v primeru, da ni jasne skupne vizije in ciljev organizacije, začno prevladovati posamični interesi in dejavnosti.

Po antropološkem konceptu je organizacijska kultura celotno družbeno posredovanje vedenjskih vzorcev, prepričanj in drugih proizvodov človeškega dela in miselnih lastnosti posameznikov, skupin in institucij. Gre za ključne vrednote, predpostavke in norme, ki vladajo v določeni organizaciji in naj bi jih novi člani sprejeli in se organizacijsko socializirali, če želijo uspešno delovati v organizaciji. S pomočjo nagrajevanja in kaznovanja je mogoče sodelavce spodbujati k sprejemanju najbolj pomembnih vrednot in norm ter jih odvrčati od neželjenih.

Z vidika kognitivnega razmišljanja je organizacijska kultura opredeljena kot sistem, ki vključuje različna znanja, veščine in kompetence, ki jih morajo imeti člani neke organizacije, da le-ta uspešno deluje. Kompetence morajo stalno nadgrajevati, jih prilagajati in s tem zagotavljati tudi razvoj organizacije.

Operativno se organizacijska kultura pogosto opredeli kot način, s katerim organizacija rešuje težave, dosega zastavljene cilje, obenem pa tudi napreduje. Gre za interno komunikacijo in način reševanja problemov in dilem med posamezniki, ki je značilen za določeno organizacijo in določa v veliki meri tudi strategijo organizacije. Organizacijska kultura se prepozna tudi v poslovnem komuniciranju z okoljem.

Organizacijska kultura vpliva na kakovost in količino inovacij ter je odvisna od sodelovanja in koordiniranja med deležniki v organizaciji.

Organizacijska kultura se tudi ohranja, a obenem spreminja, razvija in krepi ter prenaša na nove člane organizacije. Organizacijsko kulturo je zelo težko spremeniti, ker predstavlja »osebnost« organizacije, skupne ali vsaj prevladujoče skupne vrednote, prepričanja, obnašanje in ravnanje. Tudi če pravila v organizaciji formalno niso zapisana, se jih večina članov drži.

4.1 Elementi organizacijske kulture

Pogosto elemente organizacijske kulture razvrščamo na:

- vrednote, ki so nekakšno merilo ali notranja kontrola posameznika, s katerimi presoja svoje ravnanje in ravnanje drugih in si poskuša odgovoriti na vprašanja, zakaj in kako ljudje počnejo določene stvari;
- norme oziroma pravila, s katerimi je določena primernost ravnanja v organizaciji;
- tipični obrazci vedenja, značilni za organizacijo;
- vzorniki, osebe, ki predstavljajo uspešnost organizacije (ustanovitelji, znani člani in sodelavci);
- običaji in obredi (dogodki, proslave, obeležitev pomembnih dogodkov), obeležja (uniforme, scenografija, slogani, zastave ...);
- način formalne in neformalne komunikacije;
- proizvodi in storitve.

Primer 8: Enostaven in znan primer, kjer najdemo kar nekaj elementov organizacijske kulture, so navijaške skupine, ki imajo tipična oblačila, navijaške rekvizite, zastave, grbe, scenografijo pri nastopih, pesmi, obrede, način komunikacije in prepoznavno, ponavadi ne najbolj primerno izražanje in vedenje. Vse skupine imajo tudi svoje junake in idole.

Organizacijsko kulturo si shematično lahko predstavljamo sestavljeno iz različnih plasti, v katerih so medsebojno odvisni elementi. Ena od možnosti je prikazana v preglednici 8.

Preglednica 8: Elementi organizacijske kulture po plasteh

Plast	
4	Simboli
3	Heroji
2	Rituali
1	Vrednote

Simboli so zunanji znaki organizacije, po katerih hitro prepoznamo organizacijo. Junaki so lahko žive, mrtve ali namišljene osebe, ki so cenjene v določeni kulturi in imajo velik vpliv na posameznike. Rituali so kolektivne aktivnosti značilne za določeno organizacijsko kulturo.

Med vidne znake organizacijske kulture, ki jih imenujejo tudi artefakti, štejemo različne elemente, kot je prikazano v preglednici 9.

Artefakti so sicer vidni, vendar njihovo bistvo ostaja skrito. Mogoče jih je takoj prepoznati, obenem pa samo na podlagi teh znakov ni mogoče prepoznati temeljnih izhodišč in procesov organizacije, kar lahko spoznamo šele, če dlje časa živimo in delujemo v organizaciji.

Preglednica 9: Artefakti organizacijske kulture

Zgodbe in legende	Opisujejo, kako so se ljudje vedli ali naj bi se vedli v različnih situacijah, kot so izjemni dogodki, nesreče, odpuščanja, sprejem novih članov, kakšna je pot do vodilnih mest ipd.
Rituali in slovesnosti	Rituali so rutine, ki potekajo v organizaciji, kot so prihod na delo, spremljanje in kontrola delovnega procesa, malice, odmori, odhod domov po končanem delu, postopki pri dogovorih za dopust, ravnanje v primeru zdravstvenih težav, ukrepi ob krizah, odpuščanjih, disciplinskih prekrških ipd. Opredeljeni so tudi postopki ob praznovanjih in nagrajevanjih.
Jezik in način komuniciranja	Način komuniciranja in uporabljeni jezik zelo hitro pokaže vrsto organizacijske kulture, npr. strogo formalno hierarhično ali bolj sproščeno in enakovredno demokratično. Pomembna je tudi pretežna smer komunikacije, ki pokaže, ali gre za prevladujočo enostransko ali za obojesmerno komunikacijo.
Fizične strukture in simboli	Zunanji znaki ustvarijo prvi vtis o organizaciji. Gre za lokacijo, zgradbe, opremo, izgled delovnega mesta, scenografijo, barve, zvočno opremo, zastave, grbe, oblačila, logotipe, slogane, CGP (celostna grafična podoba) ipd.

Primer 9: Za organizacije, ki se ukvarjajo z oblikovanjem in grafiko, je zelo pomembno področje izdelava različnih oznak, po katerih so na zunaj prepoznavne organizacije njihovih naročnikov. Najbolj vidne oznake so znaki v medijih, na izdelkih, na stavbah, panojih, avtomobilih, v poslovnih dokumentih.

Organizacijska kultura predstavlja pravila in norme, ki so razmeroma trajni in določajo način dela v organizaciji. Organizacijsko klimo je razmeroma težko prepoznati. Organizacijska klima je odsev organizacijske kulture, predstavlja trenutni način delovanja, ki se kaže predvsem v zadovoljstvu zaposlenih, lahko se hitro spreminja. Hitro je mogoče ugotoviti, če je klima slaba, čeprav so vplivi na stanje v organizaciji zelo različni. Pozitivna klima v organizaciji lahko ugodno in pozitivno vpliva na delo, negativna klima pa je za organizacijo lahko škodljiva. Organizacijsko klimo je mogoče razmeroma hitro spremeniti, sprememba organizacijske kulture pa je praviloma dolgotrajen proces.

Spreminjanje organizacijske kulture poteka po fazah:

- analiza kulture,
- vrednotenje kulture in
- oblikovanje nove organizacijske kulture.

V fazi analize opišemo obstoječo organizacijsko kulturo podjetja, pri čemer analiziramo dokumentacijo, opazujemo procese, opravimo intervjuje ipd. Ob tem poskušamo ugotoviti, zakaj je stanje takšno in kako bi ga lahko v prihodnosti spremenili.

Na podlagi analize opravimo vrednotenje organizacijske kulture v organizaciji, pri čemer poskušamo ugotoviti, ali v podjetju sploh obstaja organizacijska kultura in če obstaja, kako je povezana z vizijo in cilji organizacije.

V tretji fazi postavimo merila za novo organizacijsko kulturo in pričnemo z njenim oblikovanjem in uveljavljanjem, pri čemer se moramo sistematično in dolgoročno ukvarjati z vsakim posameznikom.

4.2 Ocena organizacijske kulture

Za merjenje organizacijske kulture obstajajo različni vprašalniki, s katerimi merimo različne segmente in ravni organizacijske kulture.

- Vprašalnik OCI (Organizational Culture Inventory) je najbolj uporaben vprašalnik za organizacijsko kulturo. Postavke se nanašajo na vedenja, za katera udeleženci menijo, da so primerna glede na pričakovanja v organizaciji.
- Vprašalnik OCAI (The Organizational Culture Assessment Instrument), ki nudi vpogled v delovanje organizacije in njene značilne vrednote ter omogoča natančnejšo analizo podatkov.
- Vprašalnik DOCS se precej uporablja v raziskovalne namene.

4.2.1 Model konkurenčnih vrednosti (CVF – Competing Values Framework)

Organizacije ločimo po dveh dimenzijah.

- Po prvi dimenziji jih ločimo na tiste, ki so notranje usmerjene in usklajene, ter na tiste, ki so močno diferencirane, zunanje ter konkurenčno usmerjene.
- Po drugi dimenziji jih ločimo na tiste, ki poudarjajo dinamiko in fleksibilnost, ter tiste, ki poudarjajo stabilnost in kontrolo.

Z modelom CVF lahko ocenimo štiri tipe organizacijskih kultur in pri vsakem ugotovimo, kakšna je usmerjenost organizacije, kakšen je način vodenja in vodja, katere so temeljne vrednote in kakšna je njena teorija učinkovitosti.

Opredelitev posameznih tipov organizacijskih kultur, ki jih najdemo tudi na področju (multi)medijske produkcije.

I. Kultura adhokracije (Ad hoc kultura)

Zanjo je značilno dinamično, ustvarjalno projektno in podjetniško usmerjeno okolje, ki želi uspešno, prilagodljivo in rastočo organizacijo, s stalno novimi izdelki in storitvami. Spodbujajo individualnost, osebno pobudo in tekmovalnost. Člani so ustvarjalni, inovativni, sprejemajo tveganja. Stalno tekmujejo za vodilna mesta v skupini. V takšni kulturi ni oblastnih razmerij, ker se člani selijo s projekta na projekt. Tak način kulture je značilen za IKT industrijo ter tudi za multimedijsko produkcijo, npr. snemanje filmov.

II. Kultura skupine

To skupino lahko ponazorimo z veliko družino, ki živi skupaj in si deli dobro in slabo, pogosto pravimo, da vsi »dihajo« enako. Vodje imajo vlogo kot v družini starši. Skupina spoštuje tradicijo, ima skupne vrednote, mišljenje in cilje, je zavzeta pri delu in ji je zelo pomembna skrb za razvoj članov ter dobro sodelovanje in prijetno vzdušje v skupini. Rezultati so delo skupine, posameznikov se ne izpostavlja, se pa vse spodbuja k izobraževanju, timskeemu delu, dajanju predlogov za izboljšave in boljše poslovanje.

III. Kultura hierarhije

Za to skupino je značilno hierarhična organizacija, kjer so položaji, delovna mesta, procesi idr. natančno določeni, vse je formalizirano – podprto s predpisi in pravili. Ljudi povezujejo formalna pravila. Vodje si

prizadevajo, da čim bolje skrbijo za delo in počutje podrejenih in njihov razvoj. Organizacija je uspešna, če izpolnjuje roke in dosega ustrezno kakovost ter ima čim nižje stroške poslovanja. Ta organizacijska kultura je značilna za večje organizacije.

IV. Kultura trga

Organizacija je usmerjena v dvig produktivnosti in na doseganje uspeha na trgu (večji tržni delež, novi trgi, dobiček, donosnost), zato je vzdušje zelo tekmovalno – med seboj in s konkurenčnimi organizacijami. Hierarhija, pravila in organizirano delo niso priljubljeni, saj vsak želi v čim večji meri izraziti svoje individualne ideje in sposobnosti.

4.2.1.1 Merilni instrument za merjenje konkurenčnih vrednosti

Uporablja se OCAI vprašalnik, ki omogoča odkrivanje temeljnih vrednot organizacijske kulture. Z vprašalnikom pridobimo podatke za šest sklopov, vsak od njih pa opisuje določene dejavnike oziroma vidike organizacijske kulture, kot je prikazano v preglednici 10.

Preglednica 10: Vprašanja za odkrivanje temeljnih vrednot organizacijske kulture

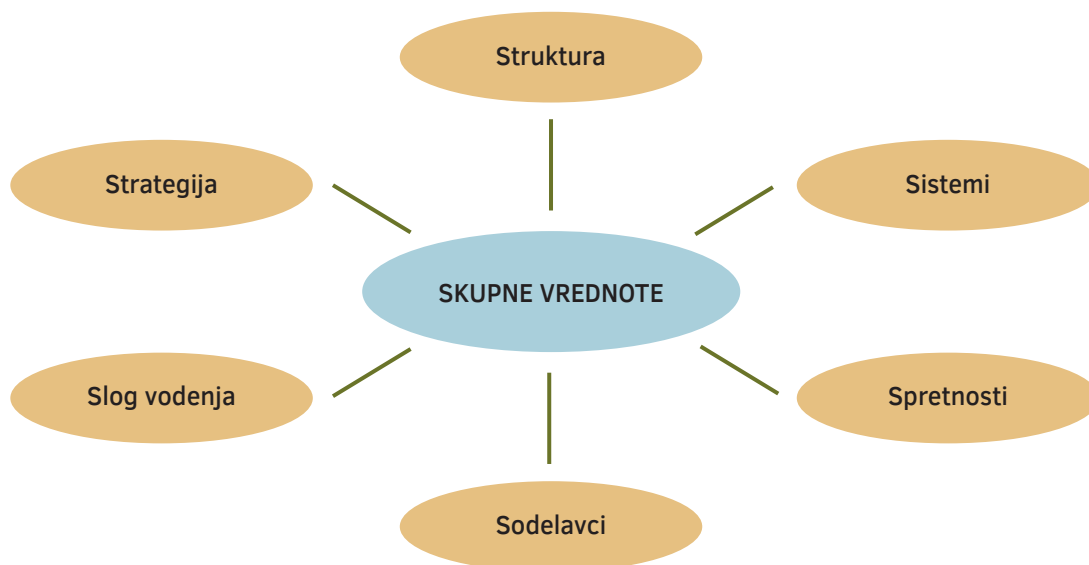
Sklop	Opis dejavnika
1	Prevladujoče karakteristike organizacije
2	Stil vodenja
3	Ravnanje z zaposlenimi
4	Kaj združuje organizacijo?
5	Strateški poudarki organizacije
6	Kriteriji uspeha organizacije

4.2.2 Model McKinsey 7S

Za razumevanje organizacijske kulture se uporablja model McKinsey 7S. Opredelitev modela McKinsey 7S (The McKinsey 7S Model | A Comprehensive Guide with Templates (creately.com)).

Model McKinsey 7S je eno najbolj priljubljenih orodij za strateško načrtovanje. Podjetja ga pogosto uporabljajo za analizo notranjih elementov, ki vplivajo na organizacijsko kulturo. Notranji elementi so prikazani na shemi 21. Vsi elementi se v angleščini začnejo s črko S, zato je metoda imenovana 7S (Strategy, Structure, Systems, Style, Skills, Staff, Shared values).

Shema 21: Prikaz notranjih elementov, ki vplivajo na organizacijsko kulturo



Vseh 7 (sedem) elementov je med seboj povezanih in za spremembe ali napredek organizacije morajo biti elementi usklajeni in izboljšani.

Model McKinsey 7S teh sedem elementov deli v dve kategoriji.

V prvi kategoriji so »trdi« elementi – strategija, struktura, sistemi, ki jih je lažje prepoznati in opredeliti in nanje lažje vplivati. V drugi kategoriji so »mehki« elementi – skupne vrednote, spretnosti, slog, osebe, ki jih je težje določiti in tudi spreminjati, so pa za organizacijo zelo pomembni. Model omogoča povezovanje trdih in mehkih delov ter obenem razumevanje in načrtovanje sprememb v organizacijski kulturi.

4.2.2.1 Opis trdih elementov

Strategija

Strategija je smer razvoja, ki jo je organizacija načrtala za prihodnost in mora biti dovolj fleksibilna, da se prilagaja zahtevam okolja in najde svoje konkurenčne prednosti. Sestavlja jo vrsta odločitev in ukrepov. Za spremembo ali prilagajanje strategije je potrebna veliko znanja, sprememba pa je lahko hitra.

Struktura

Struktura je model, ki omogoča koordinacijo delovanja sodelavcev. Formalni prikaz predstavlja organizacijska shema organizacije, ki kaže, kako so organizirane in povezane različne enote in oddelki organizacije, pokaže sistem nadrejenosti in potek izvrševanja nalog. V manjših organizacijah je bolj uveljavljena manj formalna ali tudi neformalna organizacijska struktura, ki nastaja kot posledica optimizacije organizacije zaradi zahtev procesov. Spremembe v formalni organizacijski strukturi so razmeroma enostavne, saj jih je mogoče grafično prikazati, večje težave pa lahko nastanejo v praksi, ko je treba spremeniti procese, vloge ipd.

Sistemi

Sistemi so del vsakodnevnega delovanja podjetja in jih tvorijo sistem planiranja, informiranja in kontrole. Vsi trije sistemi so medsebojno tesno povezani, saj eden od drugega potrebuje informacije, obenem pa

spremembe v enem sistemu vplivajo na druga dva sistema. Sistemi so praviloma zelo formalno urejeni, ker so zavezani finančnim predpisom in zakonodaji ter na drugi strani procesom planiranja, informiranja in kontrole ter kakovosti, kar je tesno povezano s produkcijskim delom organizacije.

4.2.2.2 Opis mehkih elementov

Med mehke elemente sodijo skupne vrednote, sposobnosti (znanja, veščine, kompetence), sodelavci in slog vodenja. Težje jih natančno določimo in tudi težje spreminjamo.

Skupne vrednote

Skupne vrednote predstavljajo tisto, kar posameznikom v organizaciji največ pomeni (npr. sreča, zadovoljstvo, uspešnost, ugodje ipd.). Lahko jih imenujemo tudi nadrejeni cilji, ki so v središču modela. Sistem kolektivnih vrednot predstavlja standarde in norme, stališča in prepričanja podjetja. Človek, ki ne deli skupnih vrednot organizacije, ne more biti član določene organizacije. Sprememba vrednot, vzornikov in navad je zelo dolgotrajen proces.

Sposobnosti, znanje, veščine

Organizacija ima člane, ki imajo določene sposobnosti, interese, znanja, veščine in kompetence, ki so značilne za določeno področje in produkcijo različnih izdelkov in storitev. Vse to sodi pod človeške vire organizacije in predstavlja temelj njenega delovanja.

Osebj

Najbolj dragoceno strateško bogastvo organizacije je njeno osebje ali človeški viri. Organizacija mora skrbeti za načrtovanje kadrov, iskanje, vključevanje in zaposlovanje, usmerjanje, izobraževanje, usposabljanje, kakovost delovnega okolja, nagrajevanje idr.

Slog vodenja

Slog vodenja je način, kako posamezniki svoj osebni značaj in pridobljeno znanje uporabijo pri vodstvenem delu. Organizacija mora nameniti veliko pozornost izbiri in usposabljanju kadrov za vodstvene položaje.

4.2.2.3 Kako nam pomaga model McKinsey 7S?

Model lahko uporabimo za analizo vrzeli ali za določitev vrzeli med tem, kar podjetje trenutno počne, in tem, kar mora storiti za uspešno izvedbo strategije.

1. korak: Analiziramo trenutno stanje naše organizacije

Poznati in razumeti moramo sedem elementov trenutnega stanja organizacije. Če jih natančno analiziramo, bomo lahko videli, ali so učinkovito usklajeni.

Naslednja vprašanja s kontrolnega seznama nam pomagajo raziskati stanje naše organizacije. Poskušamo odgovoriti na vprašanja s posameznih področij in na vprašanja, na katera trenutno nimamo odgovora, z ustreznimi analizami, raziskavami, razpravami v organizaciji, poskušamo najti odgovor in obenem predvideti tudi potrebne in mogoče spremembe.

Strategija

Kaj je cilj strategije našega podjetja?
Kako za doseg tega cilja uporabljamo svoje vire in zmožnosti?
Po čem izstopamo od tekmecev?
Kako tekmujemo na trgu?
Kako se nameravamo prilagoditi ob spreminjajočih se tržnih razmerah?

Struktura

Kakšna je naša organizacijska struktura?
Kdo odloča? Kdo komu poroča?
Je odločanje centralizirano ali decentralizirano?
Kako se zaposleni prilagajajo strategiji?
Kako se informacije delijo v organizaciji?

Sistemi

Kateri so primarni procesi in sistemi organizacije?
Kakšne so sistemske kontrole in kje so?
Kako spremljamo napredek?
Kakšni so postopki in pravila, ki se jih ekipa drži, da bi sledila?

Spretnosti

Katere so temeljne kompetence organizacije? Ali so v zadostni meri na voljo?
Ali obstajajo vrzeli v znanju, veščinah in kompetencah?
Ali so zaposleni primerno usposobljeni za opravljanje svojega dela?
Kaj počnemo za spremljanje, vrednotenje in izboljšanje znanja, veščin in kompetenc?
Kaj je tisto, za kar je znano, da organizacija dobro posluje?

Osebj

Koliko zaposlenih je in v kakšnih oblikah?
Kakšne so trenutne kadrovske zahteve?
Ali obstajajo vrzeli v potrebnih virih?
Kaj je treba storiti, da bi vrzeli odpravili?

Slog vodenja in sodelovanja

Kakšen je slog vodenja?
Kako se zaposleni odzivajo na ta slog?
So zaposleni konkurenčni, sodelujejo ali ne sodelujejo?
Kakšne naloge, vedenja in rezultate nagrajuje vodstvo?
Kakšne ekipe obstajajo v organizaciji?
Ali obstajajo prave ekipe ali so to le skupine sodelavcev?

Skupne vrednote

Kakšna sta poslanstvo in vizija organizacije?
Katere so idealne in resnične vrednote organizacije?
Na katerih temeljnih vrednotah temelji organizacija?

Kako organizacija te vrednote vključuje v vsakdanje življenje?

Ko v prvem koraku temeljito analiziramo in opredelimo organizacijo ter temeljito analiziramo tudi tekmece in njihove načrte in rešitve, pripravimo drugi korak, v katerem predstavimo naše želje za prihodnje.

2. korak: Predvidimo (določimo) idealen položaj organizacije

Zapišemo, kakšno je po našem mnenju idealno stanje za našo organizacijo, ki ga želimo doseči v določenem času, in s tem povezana optimalna organizacijska kultura ter organizacijska zasnova. Na ta način si lahko postavimo zelene cilje in pripravimo akcijski načrt za izvajanje strategije.

3. korak: Pripravimo svoj akcijski načrt

Z analizo in strateškim načrtom smo pripravili dokument, katera področja je treba preurediti in kako bi bilo to mogoče uresničiti. Pripravimo podroben akcijski načrt, s katerim lahko pridemo do zelenega stanja.

4. korak: Izvedemo akcijski načrt

Uspešno izvajanje akcijskega načrta je odvisno tudi od tega, kdo in kako ga bo izvajal. Zato moramo poskrbeti, da bomo naloge dodelili pravih ljudem, obenem pa lahko pridobimo za določene naloge tudi zunanje izvajalce.

5. korak: Spremljanje sedmih elementov

Sedem elementov, ki se stalno spreminjajo, je treba redno spremljati in po potrebi ukrepati. Zavedati se moramo, da so elementi med seboj zelo povezani in da lahko sprememba pri enem povzroči spremembe pri drugih, kar zahteva stalno usklajevanje ukrepov.

Ob uporabi modela McKinsey 7S moramo poznati njegove prednosti in slabosti. Sedem elementov mora biti zelo podrobno analiziranih in dodelanih, kar je s stališča dela dobro, slabost te metode pa je v tem, da je potrebnega veliko raziskovalnega dela, podatkov in časa, obenem pa se ob osredotočenju na notranje elemente pogosto pozabi na zunanje elemente in vplive ter na spremembe, ki so nastale v času raziskave.

4.3 Spreminjanje organizacijske kulture

Organizacijsko kulturo je treba spremeniti, če ugotovimo, da organizacija ne posluje uspešno. Razlogov je lahko veliko, od preživetih strategij do neprimernih organizacijskih in kadrovskih rešitev, nezaupanja članov do vodstva in med seboj, brezbržnost do dela in partnerjev ipd. Srečamo več tipov organizacij, ki so zašle v težave in katerih reševanje je lahko težavno, ker sodijo med:

- Depresivne organizacije, v katerih prevladujejo negativni pogledi in odnosi ter prepričanje, da bo vse v redu in nima smisla karkoli spreminjati.

Primer 10: Knjigarna z dolgoletno tradicijo in ostarelimi lastniki meni, da nima smisla uvajati sprememb, ker bodo tako in tako kmalu prenehali z delom kot mnogo podobnih.

- Narcisoidne, prenapete organizacije, ki so zaverovane same vase in v svoje delo ter vztrajajo pri neuspešnih rešitvah.

Primer 11: Skupina kolegov, glasbenih umetnikov na zelo nišnem področju, prek svojega društva organizira srečanja in nastope, za katere pa ni nobenega zanimanja. Vendar pri svojem delu vztrajajo in se vedno bolj čutijo žrtve sistema, češ da jih nihče ne razume in ne mara, vključno z državo, ki naj sploh ne bi ali pa premalo podpirala njihovo dejavnost.

- Dramatične organizacije, ki poskušajo iz iskanja rešitev delati dramo, vse poteka po občutku in zelo čustveno.

Primer 12: Društvo, ki organizira fotografske razstave, dobi sporočilo, da sta dva zelo znana fotografa iz Japonske odpovedala udeležbo na razstavi in tudi prisotnost na prireditvi, ki jo sponzorira firma, ki skrbi za prodajo japonskih avtomobilov v Sloveniji. Ker to za društvo pomeni veliko izgubo ugleda in denarja, nastane v društvu panika, takoj objavijo težavo v medijih, začnejo obtoževati japonsko firmo zaradi povezav z ekološko spornimi projekti, ki so fotografa odvrnili od sodelovanja, in zadeva v celoti propade.

- Hladne organizacije, ki se ne menijo za okolje, ampak vsak poskuša zadovoljiti lastne interese.

Primer 13: Podjetje, ki se uspešno ukvarja z izdelavo programske opreme v manjšem kraju in na ta način skrbi tudi, da ostanejo in celo pridejo v kraj strokovnjaki od drugod, se odloči, da podjetje proda partnerski organizaciji v Švici in izkupiček preusmeri na trg s kripto valutami. Švicarsko podjetje sistem reorganizira in nekaj strokovnjakov prične delati na daljavo, nekaj pa jih preusmeri na svoje lokacije.

- Paranoične organizacije, kjer v strahu pred propadom panično in neracionalno iščejo različne rešitve.

Primer 14: Ob pandemiji zaradi covid-19 so se v trenutku prenehali vsi nastopi v živo. Tisti, ki niso imeli nobenih prihrankov, so si hitro poiskali razna dela, kjer so dobili nekaj denarja za preživetje (prevozi hitre hrane, dezinfekcija prostorov in drugo), nekateri so pričeli nastopati prek spleta, mnogi pa so ustvarjali v miru naprej, za pokoronske čase.

V primeru slabega poslovanja, ki privede do krize, je treba v takih organizacijah najprej spremeniti organizacijsko strukturo in zamenjati nekatere člane ter urediti procese in se šele nato lotiti ustvarjanja nove organizacijske kulture iz osnov. Ta proces lahko zahteva več let dela in ga je treba uvajati postopno.

Do sprememb pri organizacijski kulturi pride tudi, ko pride do lastniških ali organizacijskih sprememb in se združijo organizacije z različnimi kulturami. V takih primerih je več možnosti:

- vsaka organizacija ohrani svojo kulturo;
- poteče kulturna integracija, ko organizacije prevzamejo najboljše rešitve ena od druge;
- pride do kulturne asimilacije, ko en partner prevzame kulturo druge organizacije;
- nova organizacija v postopku kulturne transformacije ustvari novo kulturo.

S spreminjanjem organizacijske kulture lahko začnemo šele, ko postavimo jasno poslanstvo, vizijo in strategijo organizacije.

Naloga 14: V preglednico 11 vpišite artefakte organizacijske kulture v vaši organizaciji oziroma organizaciji, ki se ukvarja z multimedijško produkcijo in jo dobro poznate.

Preglednica 11: Artefakti organizacijske kulture v organizaciji

	ARTEFAKT	PRIMER
1	Zgodbe in legende	Opisujejo, kako so se ljudje vedli ali naj bi se vedli v različnih situacijah.
2	Rituali in slovesnosti	Rituali so rutine, ki potekajo v organizaciji, od prihoda na delo do odhoda domov, in na drugih dogodkih povezanih z organizacijo.
3	Jezik in način komuniciranja	Način komuniciranja in uporabljeni jezik.
4	Fizične strukture in simboli	Lokacija, zgradba, oprema, izgled delovnega mesta, scenografija, barve, zvočna oprema, zastave, grbi, oblačila, logotipi, slogani, CGP (celostna grafična podoba) ipd.

Naloga 15: V preglednico 12 vpišite podatke, ki omogočajo odkrivanje temeljnih vrednot organizacijske kulture v vaši organizaciji oziroma organizaciji, ki se ukvarja z multimedijško produkcijo in jo dobro poznate.

Preglednica 12: Temeljne vrednote organizacijske kulture v organizaciji

Sklop	Opis dejavnika	
1	Prevladujoče karakteristike organizacije	
2	Stil vodenja	
3	Ravnanje z zaposlenimi	
4	Kaj združuje organizacijo?	
5	Strateški poudarki organizacije	
6	Kriteriji uspeha organizacije	

Naloga 16: Odgovorite na tri sklope vprašanj po modelu McKinsey 7S v preglednicah 13, 14 in 15. V vsaki preglednici opišite vašo organizacijo oziroma organizacijo z vašega izbirnega področja, ki jo poznate.

Preglednica 13: Struktura organizacije

Vprašanje	Odgovor
Kakšna je naša organizacijska struktura?	
Kdo odloča?	
Kdo komu poroča?	
Je odločanje centralizirano ali decentralizirano?	
Kako se zaposleni prilagajajo strategiji?	
Kako se informacije delijo v organizaciji?	

Preglednica 14: Sistemi v organizaciji

Vprašanje	Odgovor
Kateri so primarni procesi in sistemi organizacije?	
Kakšne so sistemske kontrole in kje so?	
Kako spremljamo napredek?	
Kakšni so postopki in pravila, ki se jih ekipa drži, da bi sledila?	

Preglednica 15: Znanje, veščine in kompetence v organizaciji

Vprašanje	Odgovor
Katere so temeljne kompetence organizacije?	
Ali so kompetence v zadostni meri na voljo?	
Ali obstajajo vrzeli v znanju, veščinah in kompetencah?	
Ali so zaposleni primerno usposobljeni za opravljanje svojega dela?	
Kaj počnemo za spremljanje, vrednotenje in izboljšanje znanja, veščin in kompetenc?	
Kaj je tisto, za kar je znano, da organizacija dobro posluje?	

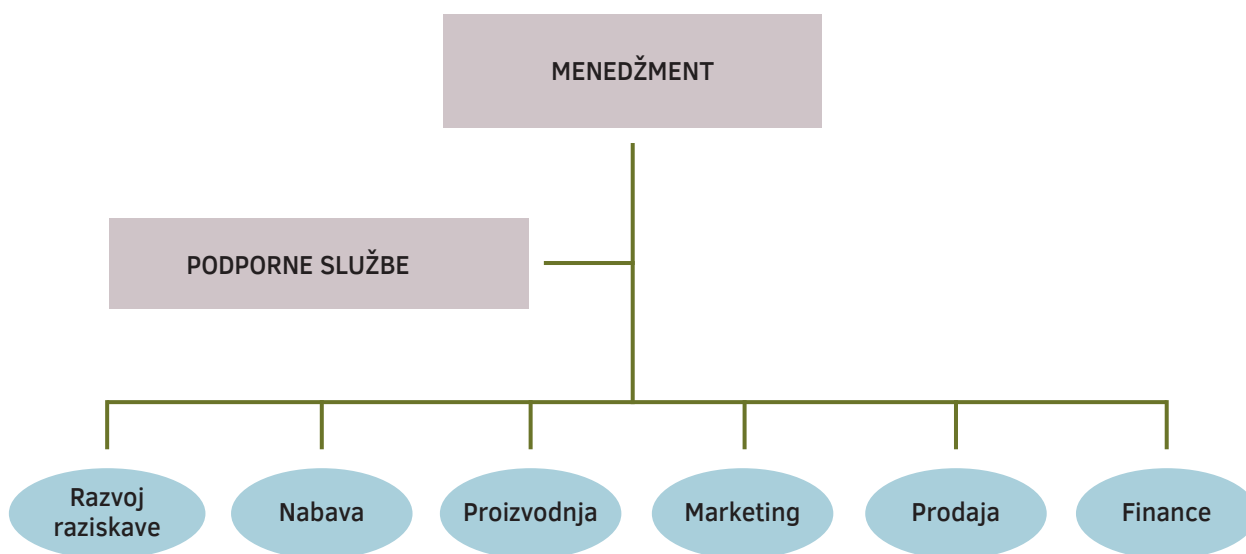
Naloga 17: Preberite in preučite literaturo – članek ali knjigo, ki jo določi predavatelj, in napišite tri stvari (podatek, ideja, rešitev, program, naprava, navodilo itd.), ki jih boste lahko uporabili pri svojem delu ter tudi pojasnite, zakaj in kako. Natančno navedite vir. Obseg besedila je 200 besed.

5 VRSTE ORGANIZACIJ

Razvoj organizacij ima pestro zgodovino, še vedno najdemo v praksi starejše pristope, vedno več pa je novih, med drugimi so tudi taki, kjer ni nobene organizacije, ampak je vse prepuščeno trenutnim navdihom in odločitvam.

Enostaven primer organizacije, ki temelji na delitvi enot po osnovnih funkcijah, je prikazan na shemi 22 in se v inačicah pojavlja v veliko tipih organizacij.

Shema 22: Primer enostavne organizacije, delitev enot po opravljanju posameznih funkcij



V praksi srečamo pri organizaciji tri osnovne pristope:

- najstarejši je tradicionalni, mehanistični pristop, ki zagovarja organizacijo, ki ob največji učinkovitosti članov organizacije zagotavlja najboljšo izvedbo postopkov in doseganje ciljev;
- humanistični ali vedenjski pristop se pri organizaciji in doseganju ciljev osredotoča na ljudi;
- sistemski ali kontigenčni pristop pa upošteva pri organizaciji vsakokratne okoliščine, saj ni vnaprej določenih elementov in razmerij.

V praksi srečamo vse te pristope vsaj v določenem deležu v skoraj vseh organizacijah.

Primer 15: V avdio studiu imajo sistem, ki zagotavlja učinkovito delo, skrbijo, da se nastopajoči natančno držijo prihodov in snemanja v svojih terminih ter da se ne izgublja časa zaradi nepripravljenosti nastopajočih ali sodelavcev. Kljub temu zelo dobro poskrbijo za prijazen sprejem in komunikacijo, za ugodno delovno okolje, ki omogoča dobro pripravo na delo, za hrano in napitke ter za počitek in sprostitev med delom. Glede na izkušnje z zelo kreativnimi sodelavci, ki težje sprejmejo utečene načine dela, v določeni meri lahko zagotovijo tudi improvizirano izvedbo nalog.

Po velikosti, vsebini, dejavnosti, lastnini, pridobivanju sredstev ipd. se organizacije delijo na:

- male, srednje in velike,
- profitne (podjetja), neprofitne (društva, šole),
- legalne, nelegalne (teroristične skupine, karteli, mafija ...),
- neformalne socialne (alumni klub, interesne skupine, prijatelji ...),
- realne, virtualne (chat skupine, block chain ...),
- športne, kulturne, turistične, koncertne

Po eni od delitev (Likert) lahko razvrstimo organizacije v štiri tipe:

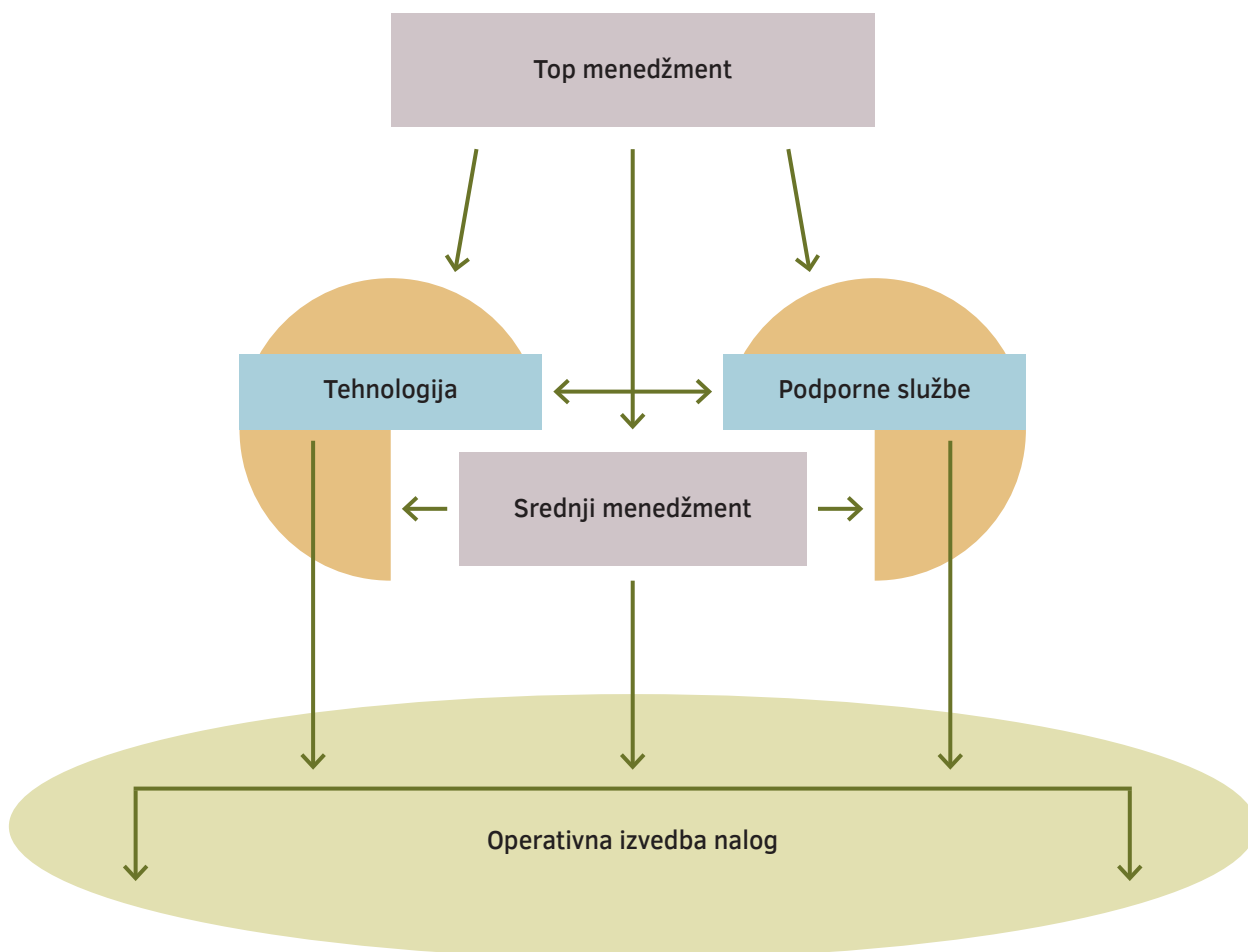
- izkoriščevalsko avtoritativen (cilje in naloge določijo z vrha, procese kontrolirajo in kaznujejo neuresničevanje);
- dobrohotno avtoritativen (cilje in naloge določijo z vrha, procesi kontrole in ukrepov zaradi neizpolnjevanja ciljev so manj strogi);
- konzultativen (v organizaciji je več sodelovanja in možnosti za upoštevanje posameznika);
- sodelujoč (sistem je decentraliziran, zagotovljeno je odprto komuniciranje, odločitve se sprejemajo na vseh ravneh, naloge in odgovornosti se delijo).

Po Mintzbergu obstajajo naslednji »čisti« organizacijski modeli, ki se razlikujejo glede na to, kako so obravnavani člani organizacije. V praksi so v realnih organizacijah praviloma vsi modeli v različnih oblikah.

- Mehanistične organizacije (vse je predpisano, ljudje se morajo prilagoditi zahtevam procesov).
- Adhokracija (vodja in skupina sodelavcev je izbrana začasno – ad hoc, da opravi določene naloge). Ta tip organizacije je zelo značilen za umetniško in razvojno raziskovalno delo, ki poteka krajši čas in običajno projektno ter ko je vključenih manj članov. Gre za zelo fleksibilno organizacijo, ki pa pogosto ni dovolj operativna.
- Profesionalna birokracija (v organizaciji so ljudje s specifičnim znanjem, ki imajo predpisane določene standarde. Sistem je strokovno centraliziran, izvedbeno pa decentraliziran – npr. šole, bolnice).

Na shemi 23, ki prikazuje mehanistično organizacijo, sistem vodi in za strategijo skrbi top menedžment, za tehnični in podporni del skrbi srednji menedžment, izvedba pa poteka v operativnem delu, kjer so vodje posameznih skupin. Izvedba nalog je predpisana, optimizirana z znanstvenimi metodami, način komuniciranja natančno dodelan in predpisano je dajanje ter izvrševanje ukazov in naročil z vrha navzdol.

Shema 23: Organizacijska struktura mehanistične organizacije

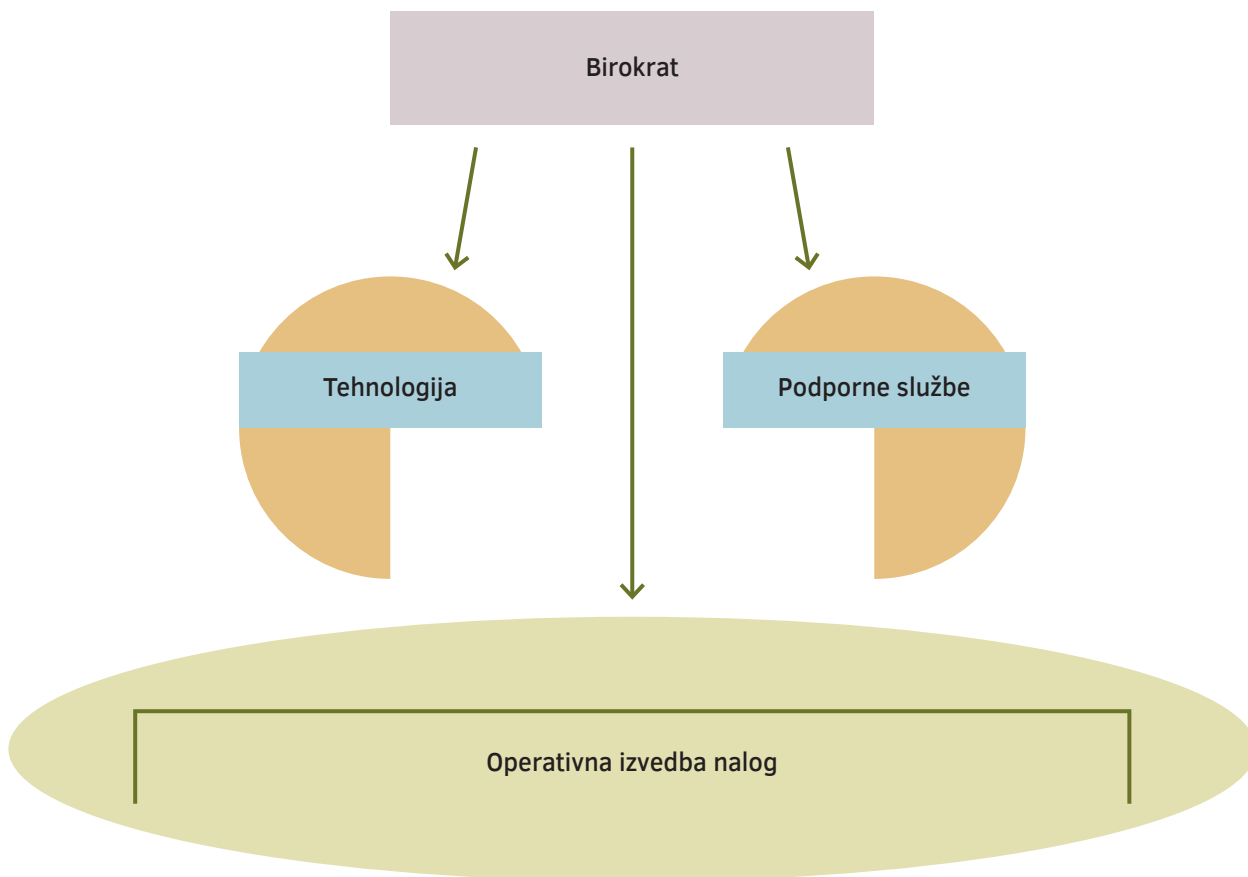


Mehanistična organizacija je uspešna v masovni proizvodnji, ko so vsi člani usposobljeni za svoje delo, ki je več ali manj stalno enako, o vsem pa odločajo na vrhu.

Primer 16: Organizacija proizvaja šest različnih tipov otroških igrac z vgrajenimi čipi za določene enostavne funkcije, v glavnem po načinu tekočega traku. Vsak delavec opravlja svoje delo, ki se spremeni le, ko se spremeni ali zamenja izdelek.

Na shemi 24, ki prikazuje **birokratsko organizacijo** z enostavno strukturo, predpisanimi standardi, sistem centralizirano vodi strokovnjak, če je manjša organizacija, ali menedžment v večji organizaciji, v izvedbeni fazi pa so člani s specifičnim znanjem, ki kakovostno in odgovorno opravljajo delo na svojem področju in tam je sistem precej decentraliziran. Podporne službe so manj obsežne. Vsi pa se morajo držati določenih standardov in navodil. Tipičen primer take organizacije je šola, ki jo vodi ravnatelj, učitelji pa imajo pri svojem delu precej avtonomije, se pa morajo držati določenih predpisanih učnih načrtov, standardov, pravil in zakonodaje.

Shema 24: Organizacijska struktura birokratske organizacije za manjše organizacije

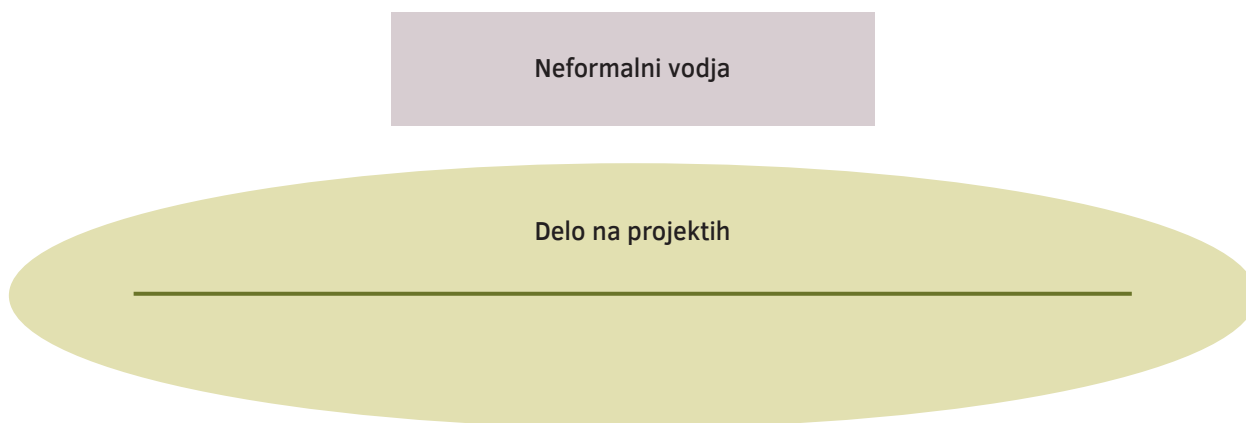


Birokratska organizacija dobro deluje v sistemu z zelo specializirano dejavnostjo, če pusti strokovnjakom dovolj avtonomije.

Primer 17: Manjše podjetje izdeluje nalepke za različne izdelke. Organizacijo vodi lastnik, ki skrbi tudi za stike z več ali manj stalnimi kupci. Za vsako vrsto izdelkov (svinčniki, majice, kozarci ipd.) ima strokovnjaka, ki spremlja napredek v stroki in avtonomno opravlja svoje delo (izbira materiala, postopka ...), pri čemer se mora držati pogodbenih določil, tako glede kakovosti izdelka kot tudi stroškov izdelave.

Na shemi 25, ki prikazuje **adhokratično organizacijo**, je prikazano, da je za adhokratično organizacijo značilno, da ni vertikalnega prenašanja ukazov in navodil, ampak poteka horizontalna komunikacija in sodelovanje med enakovrednimi člani, po principu samoorganizacije. Ni menedžmenta in formaliziranih procesov ali tehnične strukture. Zato procesi potekajo hitro in agilno. V večini primerov člani nekoga izberejo za neformalnega vodjo.

Shema 25: Organizacijska struktura adhokratske organizacije



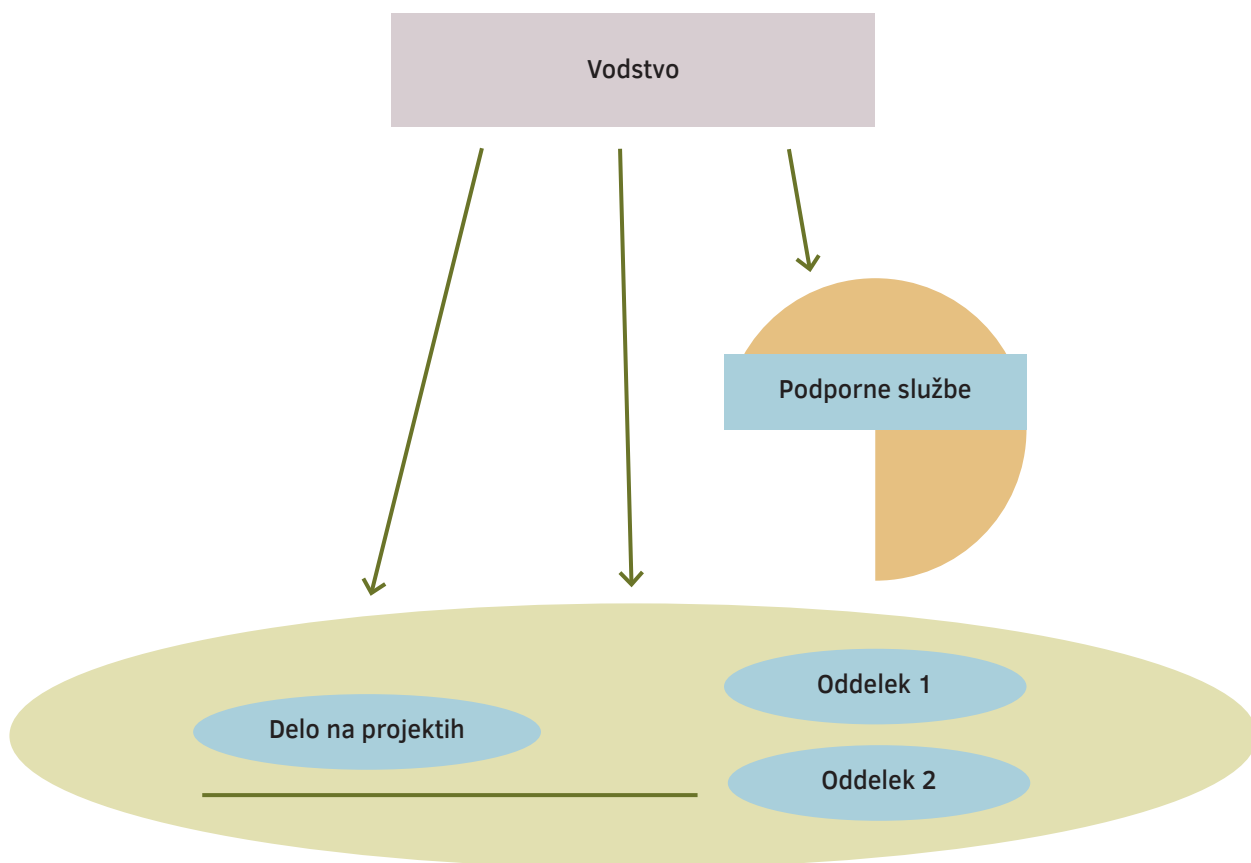
Adhokratska organizacija ima lahko vrsto operativnih težav, saj mora opravljati in reševati vrsto nalog, ki so v realnem svetu predvsem povezani s financami in zakonodajo.

Primer 18: Kreativni videast dobi priložnost, da pripravi kratek film o obisku znanega športnika na otvoritvi hotela. Ker za nalogo izve dan pred dogodkom, ad hoc zbere ekipo, ki bi po njegovem mnenju lahko dobro opravila delo. Pokliče znance in zbere tiste, ki imajo čas in želijo sodelovati naslednje jutro na sestanku. Ker je malo časa, se odločijo, da bo vodil projekt kar sam, drugi trije sodelavci pa prevzamejo druge naloge. Ker ugotovijo, da jim za snemanje v kletnih prostorih, kjer bo potekala degustacija, manjka še nekaj specialne opreme, jo priskrbijo skupaj s tehnikom in projekt steče. Po končanem snemanju vodja ob pomoči predstavnika hotela zmontira prispevek in pokliče nekaj znancev, da bi pripravili glasbo. Zadeva se malo zakomplicira pri izstavitvi računa in plačilu sodelavcev, ki imajo vsi razne inovativne finančne modele. Kreativni videast se po tej izkušnji zaobljubi, da na ta način ne bo več posloval.

Adhokratska organizacija je zaradi težav pri poslovanju v profesionalni produkciji zelo redka in bolj hipotetična ter se v praksi nadgrajuje z nekaterimi elementi iz drugih vrst organizacij, kar omogoča normalno poslovanje. Taka organizacija se imenuje **kombinirana oddelčna** in je prikazana na shemi 26.

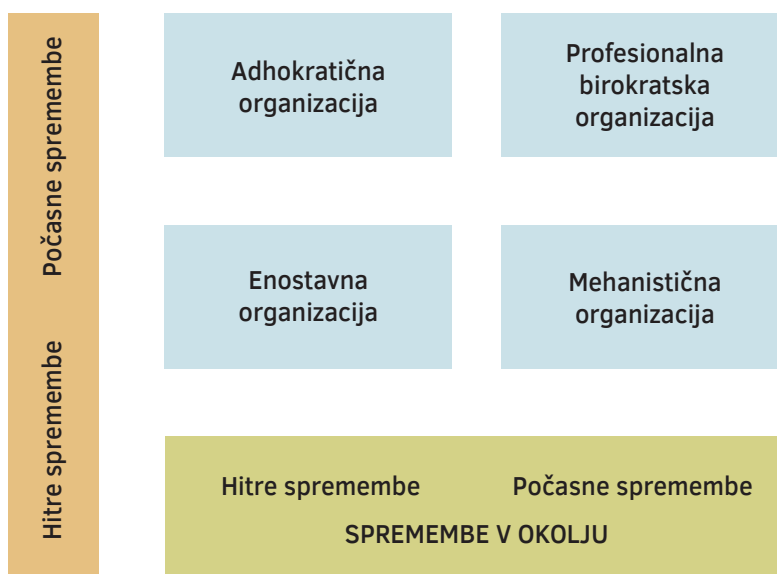
Pri tem tipu organizacije ostaja horizontalno komuniciranje in ustvarjalno delovanje, kot pri adhokratski organizaciji, v podporni in izvedbeni del pa se dodajajo nekatere skupine (oddelki), ki so potrebne za poslovanje. Skoraj vedno so to finančni del, pogosto tudi marketing in prodaja. Postavi se tudi menedžment, če gre za večje organizacije, ali formalni vodja za manjše organizacije. Vodenje je v ustvarjalnem delu demokratično in bolj hierarhično določeno v oddelkih, ki opravljajo podporno in strokovno delo. V čim večji meri pa se upoštevajo predlogi, želje in zahteve članov.

Shema 26: Kombinirana oddelčna organizacija



Na shemi 27 je prikazano, za katere primere je najbolj primerna posamezna vrsta organizacije. Prikazani so primeri enostavnih in zahtevnih projektov, ki potekajo v okolju, kjer so potrebne počasne ali hitre spremembe.

Shema 27: Določitev najprimernejše organizacije za določeno zahtevnost projekta glede na hitrost sprememb v okolju



Iz sheme 27 lahko ugotovimo, da je za izvedbo zahtevnih, kompleksnih procesov v okolju, kjer potekajo hitre spremembe, najbolj primerna adhokratska organizacija, če pa so spremembe počasne, pa profesionalna birokratska organizacija. V okolju s hitrimi spremembami je za enostavne procese najboljša enostavna organizacija, če pa so spremembe počasne, je najboljša mehanistična organizacija.

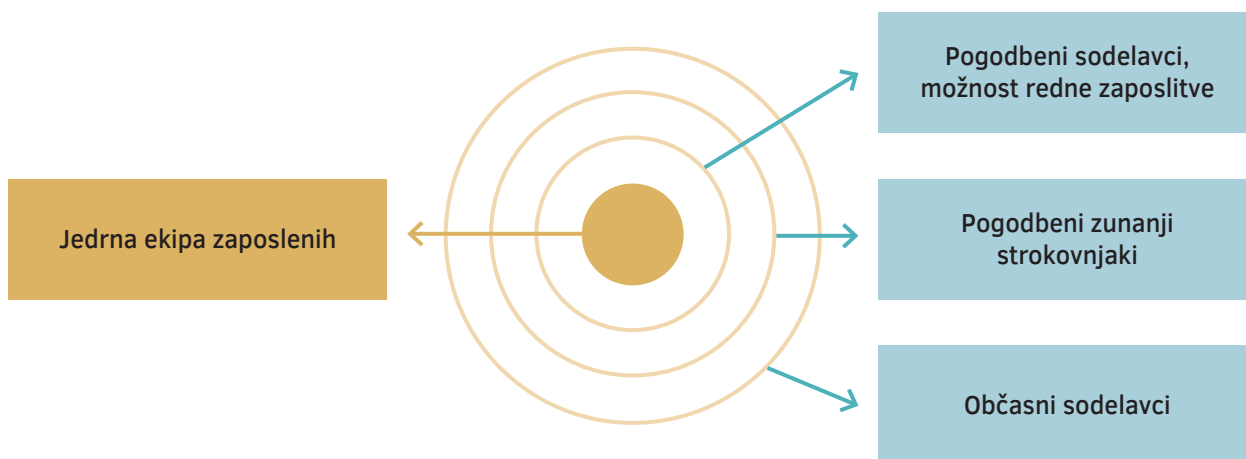
V svetu se zelo hitro širi organizacijski model, ki ga lahko poimenujemo **jedrna organizacija** (shema 28), ker je zgrajen kot atom (jedro in lupine), ki ima jedrno ekipo stalno zaposlenih. V delo vključujejo (kot elektrone na prvi lupini) za določen čas pogodbene sodelavce, da opravijo določena dela in ob tem sodelovanju pokažejo svojo primernost za redno zaposlitev.

Na drugem nivoju so strokovnjaki za specifična, običajno visoko strokovna dela. Le-ti znanja in izkušnje pridobivajo na svojem področju dela in jih v določenem obsegu ponudijo tudi drugim organizacijam.

Na tretjem nivoju so vsi drugi sodelavci, ki jih organizacija potrebuje za določena, predvsem storitvena dela in jih pridobi s pogodbami z drugimi organizacijami in tudi prek študentskega servisa.

V atomu se jakost vezi z oddaljenostjo od jedra zmanjšuje, v jedrni organizaciji pa se vezi z organizacijo manjšajo z večjo oddaljenostjo, kar pomeni, da bolj kot je nekdo oddaljen od jedra, manj je vezan in lažje je pogrešljiv.

Shema 28: Jedrna organizacija



Ta model je s stališča učinkovite organizacije zelo dober, saj se za sodelovanje dogovorimo s strokovnjaki in osebjem, ki ga trenutno potrebujemo, najbolj sposobne in potrebne pa lahko zaposlimo v jedro. Očitajo pa mu prekarost določenih skupin strokovnjakov.

Primer 19: Podjetje, ki organizira koncerte, ima jedrno ekipo petih, redno zaposlenih, ki opravlja vsa vodstvena in organizacijska dela, pripravlja program, sklepa pogodbe itd. V primeru izvedbe koncertov ima dogovor z dvema strokovnjakoma, ki pripravita lokacije in skrbita za tehnično izvedbo koncertov, kar tehnično opravi ena od pogodbenih firm. Za oglaševanje in trženje ima podjetje dogovor z agencijo, za pripravo gradiv pa z oblikovalko, ki v izvedbeni del vključi eno od treh podjetij, s katerimi sodeluje. Za čas koncerta podjetje sklene dogovor tudi z varnostno službo in gostincem, za čas priprave in izvedbe projekta pa najame tudi nekaj študentk in študentov, ki pomagajo pri raznih administrativnih, organizacijskih in drugih delih. V celoti pri pripravi in izvedbi koncerta sodeluje prek 100 ljudi, podjetje pa jih ima v jedru samo pet.

Znan in zelo razširjen je model klubske kulture, ki se ponazori s pajkovo mrežo. Osrednja oseba kot pajek sprede mrežo zanesljivih in pripadnih sodelavcev. Ko pa te osebe ni več, razpade tudi mreža.

Primer 20: Zelo pogosti primeri z organizacijo po vzoru pajkove mreže so športni klubi, ki se pogosto organizirajo okrog predsednika, ki zagotavlja denar; ko pa predsednika ali denarja več ni, organizacija razpade.

Zelo pogoste so matrične (projektne) organizacije, kjer so v organizacijski strukturi naloge, ki se jim prilagajajo sodelavci, saj se povezujejo na projektih.

Znan model je tudi učeča se organizacija, ki na vseh ravneh omogoča stalni razvoj in učenje ter sodelovanje. Člani organizacije prenašajo znanje eden na drugega in pri tem strokovno ter osebno napredujejo. Pri tem se vsi procesi in dogodki v organizaciji analizirajo, preučijo in najdejo najboljše rešitve, pri čemer se uporabijo domači in tuji dosežki raziskovalno razvojnega dela, izkušnje iz svojih in drugih primerov ter rezultati sodelovanja med člani organizacije. Ta način dela zagotavlja stalno učenje in povečevanja znanja organizacije ter tesno sodelovanje vseh članov pri razpravah in uresničevanju idej.

Za sodobne organizacije je značilna demokratičnost, kar pomeni, da v njih prevladujejo demokratični elementi, vsi sodelujejo, odločitve se sprejemajo s soglasjem vseh udeležencev. Da je tako zasnovana organizacija več ali manj utopična, kažejo rešitve v parlamentih najbolj demokratičnih držav, ko že 50 % ali 60 % pomeni, da se večina strinja.

V praksi poznamo dve osnovni, skrajni vrsti organiziranosti, in sicer klasično – hierarhično, funkcijsko, linijsko ali stalno – in čisto projektno organiziranost. Med obema skrajnostma pa je več vmesnih oblik z večjim deležem ene od mejnih oblik organiziranosti, ki smo jih prej navedli.

Kakšno konkretno organiziranost bomo uporabili v svoji organizaciji, je predmet izbire in nato spremembe v fazi uvajanja ter optimizacije v času delovanja.

5.1 Klasična (hierarhična) organizacija

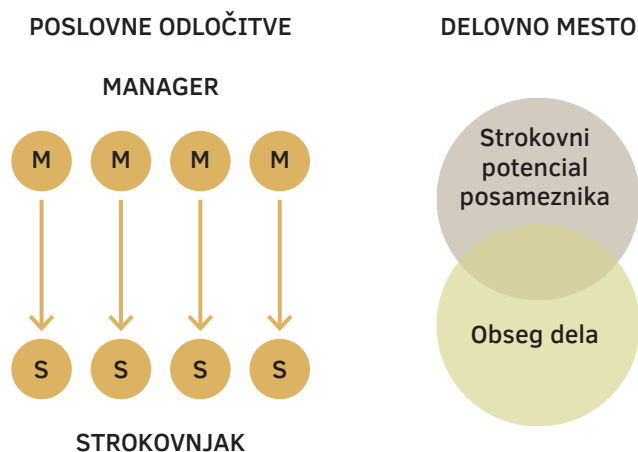
Pri klasični hierarhični (funkcijski, linijski, stalni) organiziranosti, ki ji pogosto rečemo tudi stalna organiziranost, ker je vezana na stalni proces produkcije, so vloge hierarhično razporejene, pristojnosti posameznikov in organizacijskih enot pa so natančno določene. Praviloma je v takšni organizaciji vodilna uprava ali direktor, ki vodi kolegij, v katerem so direktorji sektorjev ali služb (funkcijski menedžerji), med katerimi so praviloma finančno-računovodska in pravno-kadrovska služba, marketing, prodaja in nabava, in če gre za produkcijske organizacije, še tehnični sektor z logistiko.

Klasična organiziranost temelji na klasični teoriji menedžmenta, ki ima naslednja izhodišča:

- zaposleni naj prejema ukaze le od enega nadrejenega;
- sistem deluje po načelu avtoritete in natančno določenih nalog v hierarhiji;
- nadrejeni ima lahko toliko podrejenih, kot jih lahko obvlada;
- osebje lahko podaja različne predloge, vendar strogo v sistemu hierarhije in v skladu z njo;
- iniciativa se spodbuja na vseh organizacijskih ravneh;
- menedžment mora biti vrhunsko specializiran za doseganje ciljev organizacije;
- vzpostavljeno mora biti ravnotežje med avtoritarnostjo in odgovornostjo;
- centralizacija sistema je nujna, vendar mora biti omogočena tudi določena svoboda na posameznih delih sistema;
- pomembni so: poslušnost, disciplina, vnaprej določeno obnašanje in ravnanje;
- individualni interesi morajo biti podrejeni splošnim, sodelavci morajo biti pošteni, pravični, pripadni, krepostni itd.;
- osebje mora biti prijazno, delovna morala mora biti visoka;
- nagrade morajo biti stimulative, vendar delavci ne smejo biti preplačani;
- zagotovljena mora biti stabilnost zaposljivosti osebja, omogočen njihov razvoj preko študija, usposabljanja itd.;
- v organizaciji morajo prevladovati duh enotnosti, harmonija, želja po delu za skupno korist.

Način delovanja in odločanja v klasičnih organizacijah je prikazan v shemi 29.

Shema 29: Način delovanja in odločanja v klasičnih organizacijah



Iz sheme 29 je razvidno, da vse poslovne odločitve nastajajo na nivoju menedžmenta, strokovnjaki pa jih morajo samo izpolnjevati. Zato je njihov strokovni potencial manj izkoriščen, obenem pa je manjši tudi obseg opravljenega dela, saj vsak dela samo to, kar mu naročijo.

Klasična teorija organiziranosti se ne ozira veliko na želje in potrebe ljudi, ampak je cilj zaposliti takšne ljudi, ki sprejmejo logiko organizacije in se ji popolnoma prilagodijo. Glede na to, da so naloge zelo specializirane, je mogoče delavce hitro usposobiti zanje in jih tudi hitro nadomestiti. Zato so taki delavci tudi razmeroma poceni.

Možna sta tudi zelo natančno merjenje količine in kakovosti opravljenega dela ter plačevanje po opravljenem delu. Vendar pa morajo biti delavci izredno zanesljivi in vestni pri opravljanju svojega dela, saj se v primeru izpada proizvodna veriga prekine. Z izboljšavami in skrajševanjem posameznih faz dela se lahko večja tudi produktivnost, praviloma z maksimalno obremenitvijo delavcev.

Težava klasične organizacije je v tem, da imajo ljudje določena delovna mesta, kjer tako intelektualno kot časovno niso optimalno izkoriščeni, prav tako ne motivirani, oziroma da zaposleni sčasoma izgubijo vse želje po inovativnosti in spremembah, pa tudi sposobnosti za le-te. V takih organizacijah je tudi več izostankov od dela, bolniških odsotnosti.

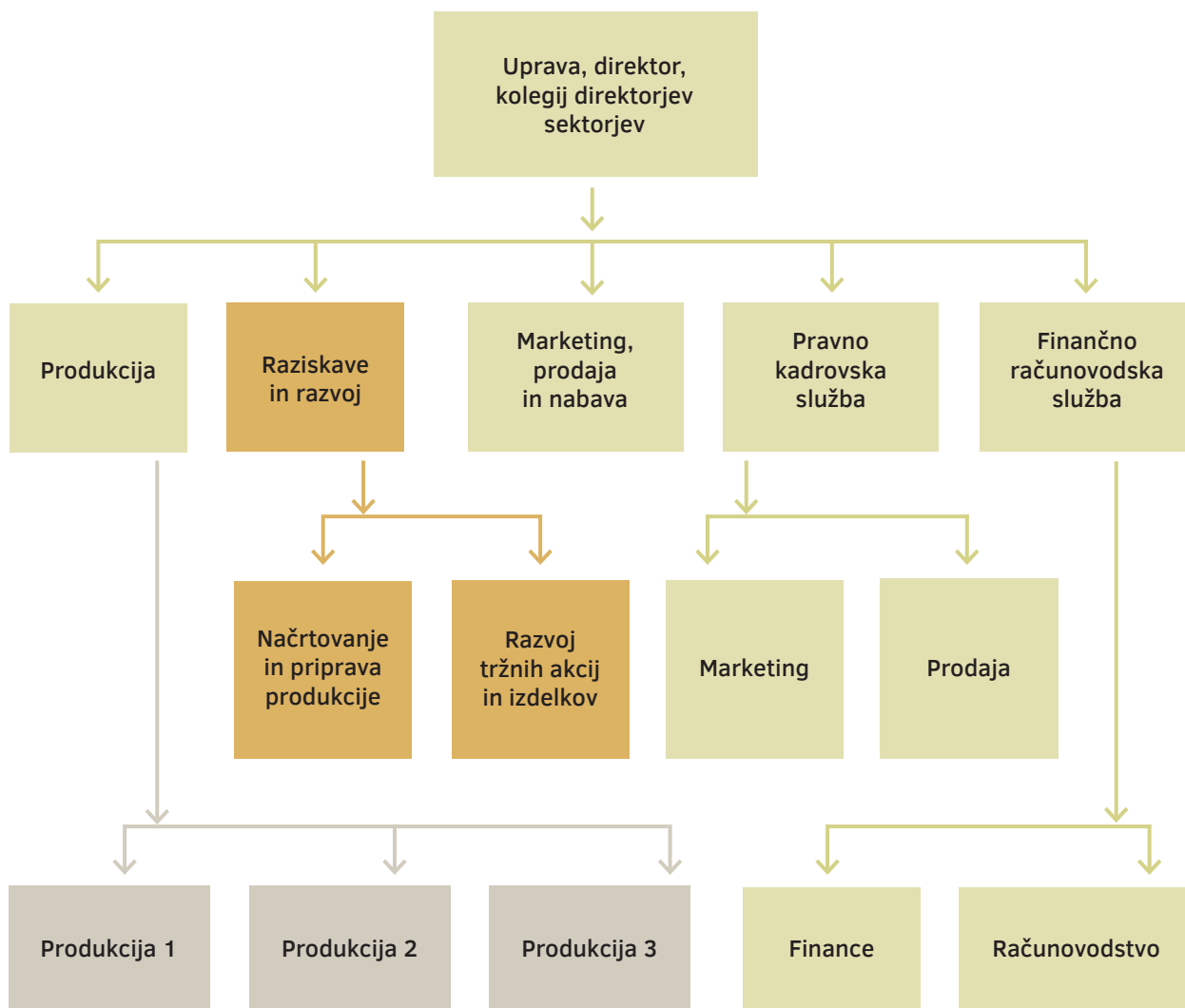
Klasični pristop je mogoč, kadar gre za usmerjeno učinkovitost, za zelo ciljno naravnano nalogo, kadar želimo narediti množico enakih izdelkov, in to tako, da je produkcija vedno ponovljiva, kadar imamo ljudi, ki delajo podobno in zanesljivo kot stroji. V takih primerih je bolje, da ljudi postopoma zamenjamo s stroji in napravami, npr. roboti v avtomobilski industriji, stroji za izdelovanje fotografij, avtomatskimi telefonskimi centralami, AV-vodiči po muzejih, računalniško vodenimi studii itd.

Primer 21: V multimedijски produkciji srečamo klasično organizacijo z nekaterimi elementi sodobne organizacije v nacionalnih televizijskih in radijskih hišah ter pri nekaterih časopisnih založbah.

Naprednejše klasične organizacije imajo tudi sektor raziskav in razvoja, ki pa je pogosto priključen kar k produkciji. Tudi posamezni sektorji so organizirani hierarhično, kar pomeni veliko vodij ter počasen sistem prenosa ukazov, navodil in informacij navzdol in navzgor po vertikali – od direktorja do zadnjega na plačilni listi. Tisti, ki dobi vlogo funkcijskega vodje, praviloma noče več delati v produkcijski praksi. S tem se izgubljajo operativni delavci, ljudje na vodilnih mestih pa izgubljajo stik s prakso in tudi z realnostjo. Gre za sistem napredovanja, ko delavci napredujejo zaradi dobrega dela in sposobnosti, po napredovanju pa tega dela ne opravljajo več. Tudi delavci na določenih delovnih mestih se branijo drugega in predvsem dodatnega dela, pri tem pa imajo podporo v pogodbah o delu za določena delovna mesta.

Takšna organiziranost je značilna za vojsko, policijo, državno upravo, banke, zavarovalnice, šole in podjetja, ki se ukvarjajo z vedno enakimi ali podobnimi, ponavljajočimi se dejavnostmi. Na področju multimedijске produkcije so primeri takšne organiziranosti npr. javne televizijske in radijske hiše, večje tiskarne, v katerih v večji meri poteka ves čas določena ponavljajoča se dejavnost, projekti razvoja v glavnem potekajo v okviru sektorja za raziskave in razvoj (označeno z oranžno barvo), rezultati pa se nato prenašajo v ustrezne sektorje, v katerih izdelujejo izboljšane ali nove izdelke ali uporabljajo druge rezultate projektov. Organigram klasične organizacije, kjer lahko v nekaterih delih poteka tudi projektno delo, je prikazan v shemi 30.

Shema 30: Klasična hierarhična (funkcijska, linijska, stalna) organizacija

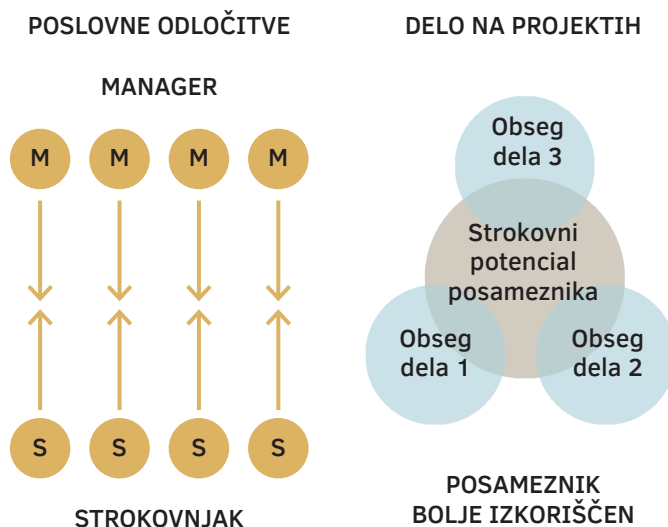


Opomba: Z oranžno barvo so označeni sektorji, v katerih (lahko) poteka projektno delo.

5.2 Ustvarjalna organizacija

Ustvarjalnost je lastnost, da človek preseže že ustvarjeno. Pogoji za ustvarjalnost so pogum in spontanost, da človek svoje mnenje in predloge ponudi v presojo drugim, ter seveda okolje, ki to omogoča. V ustvarjalni organizaciji vodje upoštevajo oz. skupaj sooblikujejo mnenja in odločitve z večjim številom strokovnjakov. Ker ti delujejo na različnih projektih, je njihovo znanje bolj izkoriščeno, obenem pa je boljša tudi izraba časa. Vse skupaj ima pozitivne učinke tudi na njihove plače in zadovoljstvo pri delu v podjetju. V sodobnih, ustvarjalnih organizacijah je treba zagotoviti sposobnost hitrih odzivov na zahteve trga oz. na spremembe na trgu. V multi-medijki produkciji, kjer je izredno veliko različnih izdelkov in storitev in kjer se glede na posamezne elemente zelo razlikujejo tudi cene, je treba biti sposoben v kratkem času pripraviti realne in konkurenčne predračune za posamezne produkte in storitve. V ustvarjalni organizaciji sodelavci tvorno sodelujejo in ker delajo na več projektih, so tudi optimalno zaposleni in motivirani. Način delovanja ustvarjalne organizacije in odločanja v njej je prikazan v shemi 31.

Shema 31: Način delovanja in odločanja v ustvarjalni organizaciji



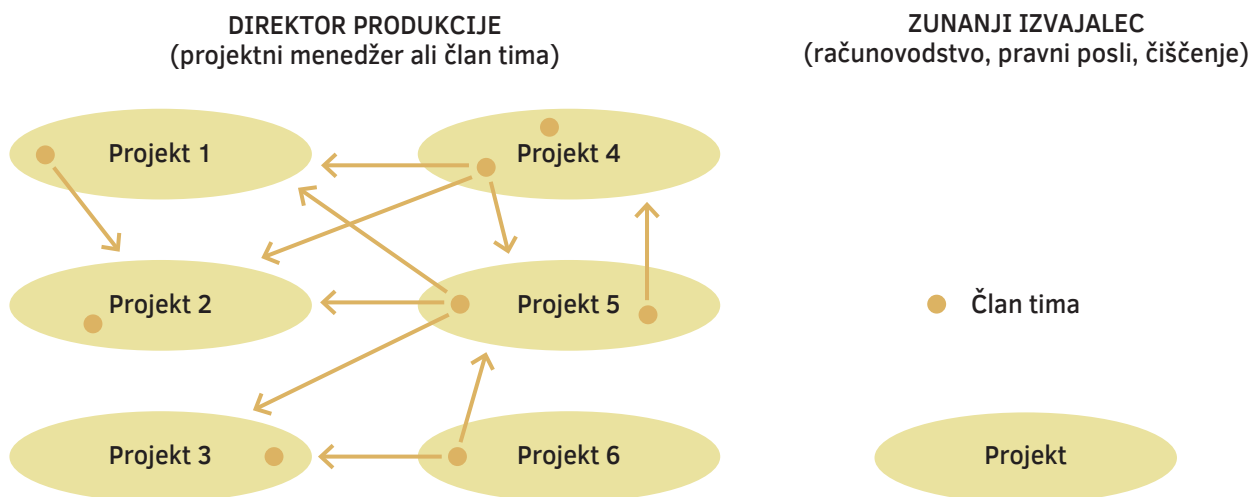
Najbolj ustvarjalne organizacije so praviloma projektne organizacije.

5.2.1 Čista projektna organizacija

V čisti projektni organizaciji poteka vse delo samo preko projektov, ljudje iz organizacije so zaposleni v projektih ali ekipah in delajo celoten delovni čas na projektih, poleg njih pa lahko sodelujejo tudi zunanji sodelavci. Projektni menedžer je skupaj s sodelavci v celoti odgovoren za izvedbo projekta, nad seboj nima nobenih uprav, funkcijskih menedžerjev ipd. Direktor podjetja je običajno projektni menedžer ali član tima, računovodsko in drugo servisno delo pa opravlja zunanja organizacija. Čista projektna organizacija je samostojno mogoča le v manjših organizacijah, ko se celotna skupina ljudi organizira kot projektni tim in izvaja projekte na določenem ožjem strokovnem področju.

Najpogostejša tovrstna podjetja so podjetja za izdelavo spletnih strani, mobilnih aplikacij, oglasnih izdelkov in animacij, manjše založbe, AV-studii ipd. V shemi 32 je prikazana čista projektna organizacija, v kateri poteka šest projektov, sodelavci pa so razporejeni v time, pri čemer naj en delavec ne bi delal istočasno na več kot treh projektih.

Shema 32: Čista projektna organizacija



V projektnih organizacijah običajno hkrati poteka več projektov, s tem da se eni začenjajo, ko se drugi zaključujejo, tako da imajo sodelavci stalno delo. Če pa vsi delajo na enem projektu, mora biti ta dolgoročen in večje vrednosti.

Primer 22: V podjetju, ki izdeluje zahtevne spletne portale, istočasno poteka delo na petih projektih, od katerih sta dva v končni fazi, eden pa v začetni. Sodelavci so razporejeni na enega do treh projektov, glede na njihovo strokovno specializacijo.

Uspešne projektne organizacije pogosto nastanejo iz enega zelo uspešnega projekta, nato pa rastejo in po začetni fazi entuziazma in ustvarjalnosti, ko vsi aktivno sodelujejo in vsak ve za vse, je treba vzpostaviti primerno organizacijo z ustreznimi vlogami. Pri tem se pogosto pojavijo težave z iniciatorji začetnega projekta, ki praviloma precenijo svojo vlogo v novi organizaciji.

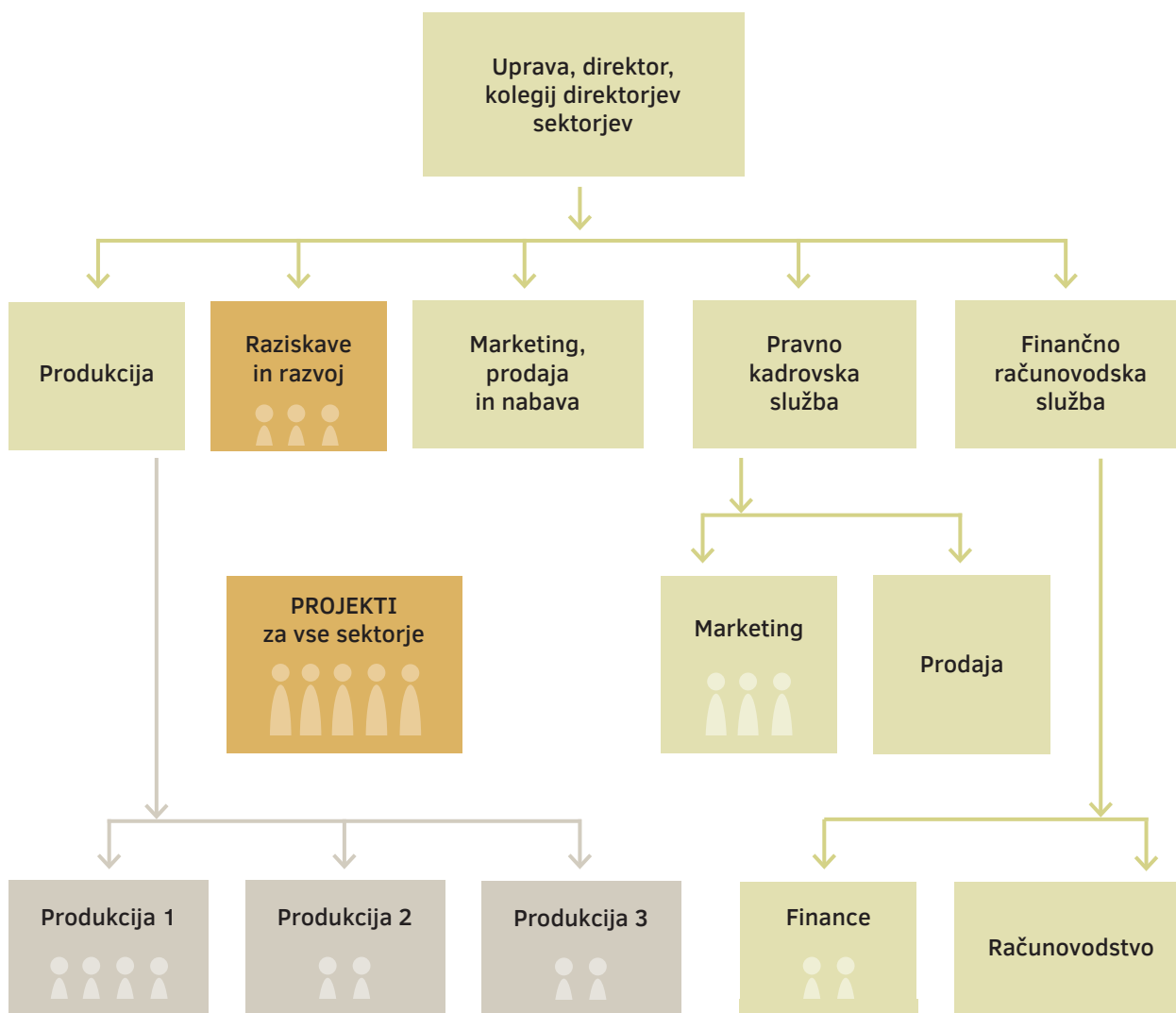
5.3 Matrična projektna organizacija

Ker je čista projektna organizacija primerna le za manjša podjetja, projektna organizacija pa v okviru klasične organizacije ni zelo učinkovita (pa tudi klasično organiziranih podjetij je vedno manj), se uveljavlja **matrična projektna organizacija**, ki pomeni kombinacijo klasične (funkcijske) in čiste projektne organiziranosti. Bistvena značilnost te organizacije je, da člani, ki sodelujejo kot člani projektnih timov, ostanejo delno zaposleni tudi v osnovnih organizacijskih enotah, s čimer lahko tudi v času dela na projektih opravljajo stalna operativna dela, obenem pa skrbijo za stalno povezavo med projektним timom in prakso.

Funkcijski vodja (linijski menedžer) mora v projektni tim delegirati ustrezne kadre in obenem poskrbeti, da so v redni produkciji obremenjeni samo toliko, da lahko opravljajo tudi projektno delo. Slabost je, da so delavci razporejeni k dvema vodjema in na dela, ki so popolnoma različna po pristopu in načinu. Obenem pa ta način omogoča sodelovanje vseh strokovnjakov iz organizacije, organsko povezanost projekta z organizacijo in s tem tudi večjo pripadnost in motivacijo ter možnosti za uspeh projekta. Po zaključku projekta lahko sodelavci tima preidejo na delovna mesta v produkciji (oziroma tam ostanejo), tako da zaradi zaključka projekta ni ogroženo njihovo delovno mesto.

Če organizacija stalno izvaja projekte, se takšen sistem uveljavi in govorimo o uravnoteženi matrični organizaciji. Primer take organiziranosti je prikazan v shemi 33.

Shema 33: Matrična organizacija



Člani projektnega tima – delno so zaposleni na rednih delovnih mestih delno v projektu

V mrežni organizaciji organiziramo programe, kjer projektne tim sestavljajo vodje projektov in tudi funkcijski vodje, ki vodijo posamezne oddelke. Na ta način zagotovimo sodelovanje in odgovornost vseh vodij v organizaciji. V okviru programov potekajo posamezni projekti, v katere so vključeni samo kadri, ki so člani tima ali skupine v določenem projektu.

Primer 23: Večje TV hiše so organizirane tako, da ob informativnem programu potekajo še nekatere stalne oddaje, obenem pa so v praktično vsaki enoti organizirani razni projekti, ki razvijajo nove koncepte in oddaje. V teh skupinah sodelujejo nekateri sodelavci ves delovni čas, drugi pa del časa delajo v osnovni strukturi in sodelujejo na projektih le del časa. Na ta način tudi takoj in lažje preverjajo, katere ideje so uresničljive v praksi in katere ne. Obenem pa dajejo tudi pobude za nove projekte.

5.4 Trendi razvoja organizacij

Sodobna organizacija mora izpolnjevati vedno nove želje in potrebe vedno bolj zahtevnih kupcev, zato mora stalno uvajati inovativne tehnološke rešitve in digitalizirati procese ter poslovanje in iskati optimalne marketinške načine in prodajne poti. Pri tem mora stremeti k temu, da dosega visoko kakovost poslovanja ter izdelkov in storitev ter je na trgu edinstvena, prepoznavna in konkurenčna.

Spremembe so vedno hitrejše in stanje vedno bolj kompleksno in nepredvidljivo, zato klasični pristopi k organiziranju na številnih področjih niso več primerni. Večina organizacij mora za doseg ustreznih ciljev narediti korenite spremembe – digitalni prelom in spremembo poslovnega okolja. Zato mora v čim krajšem času opraviti naslednje spremembe:

- digitalizirati in preoblikovati svojo osnovno dejavnost in procese ter vključiti dosežke razvojno raziskovalnega dela, da organizacija že v izhodišču doseže najvišjo možno raven na določenem področju in to stanje potem stalno nadgrajuje;
- popolnoma se osredotočiti na svojo dejavnost in doseči najboljše rezultate na področju marketinga in prodaje;
- izgraditi sodobno organizacijo, ki bo aktivno vključevala notranje in zunanje člane ter omogočala stalno inoviranje delovanja organizacije ob upoštevanju vseh spoznanj znanosti in možnosti, ki jih ponujajo rešitve na podlagi umetne inteligence;
- prenoviti in inovirati poslovne modele ali vključiti nove modele, ki bodo omogočili več prihodkov na obstoječih trgih, nakazali pa tudi možnosti novih virov prihodkov;
- izobraziti in usposobiti svoje člane, da bodo vrhunski in digitalno kompetentni strokovnjaki na svojem področju in motivirani ter pripravljeni maksimalno sodelovati pri uresničenju vizij ter doseganju ciljev organizacije. Vključevati nove, mlade, talentirane potencialno vrhunske strokovnjake.

V praksi nastajajo različne organizacije z novimi poimenovanji, ki delno ali v celoti vključujejo predlagane spremembe:

- projektna organizacija, kjer vse poteka preko projektov;
- mrežna organizacija, ki je sestavljena iz več organizacij povezanih v mrežo;
- modularna ali hibridna organizacija, ki je sestavljena iz več modulov;
- vitka organizacija, ki je izredno prilagodljiva in na minimum zmanjša vse procese in stroške;
- inteligentna organizacija, kjer je poudarek na ustvarjalnosti in znanju;
- učeča se organizacija zagotavlja, da stalno pridobiva nova znanja;
- agilna organizacija, ki se stalno in hitro prilagaja zahtevam okolja;
- adaptivna organizacija, ki se prilagaja značilnostim okolja;
- dinamična organizacija, ki stalno išče nove poslovne priložnosti;
- virtualna, namišljena, začasna organizacija, ki se ustanovi za uresničenje določenega cilja.

Te organizacije se zelo specializirajo in osredotočijo na določena področja, kjer želijo doseči visoko kakovost in prepoznavnost ter s tem tudi uresničenje ciljev, ki so npr. v primeru podjetij poslovna uspešnost, v primeru nevladnih organizacij pa družbena korist.

Naloga 18: Na kratko opišite in nato shematično prikažite (shema 31), kako je organizirana vaša organizacija oziroma organizacija, ki se ukvarja z multimedijško produkcijo in jo dobro poznate.

Shema 31: Prikaz organizacije, v kateri delujete ali jo dobro poznate

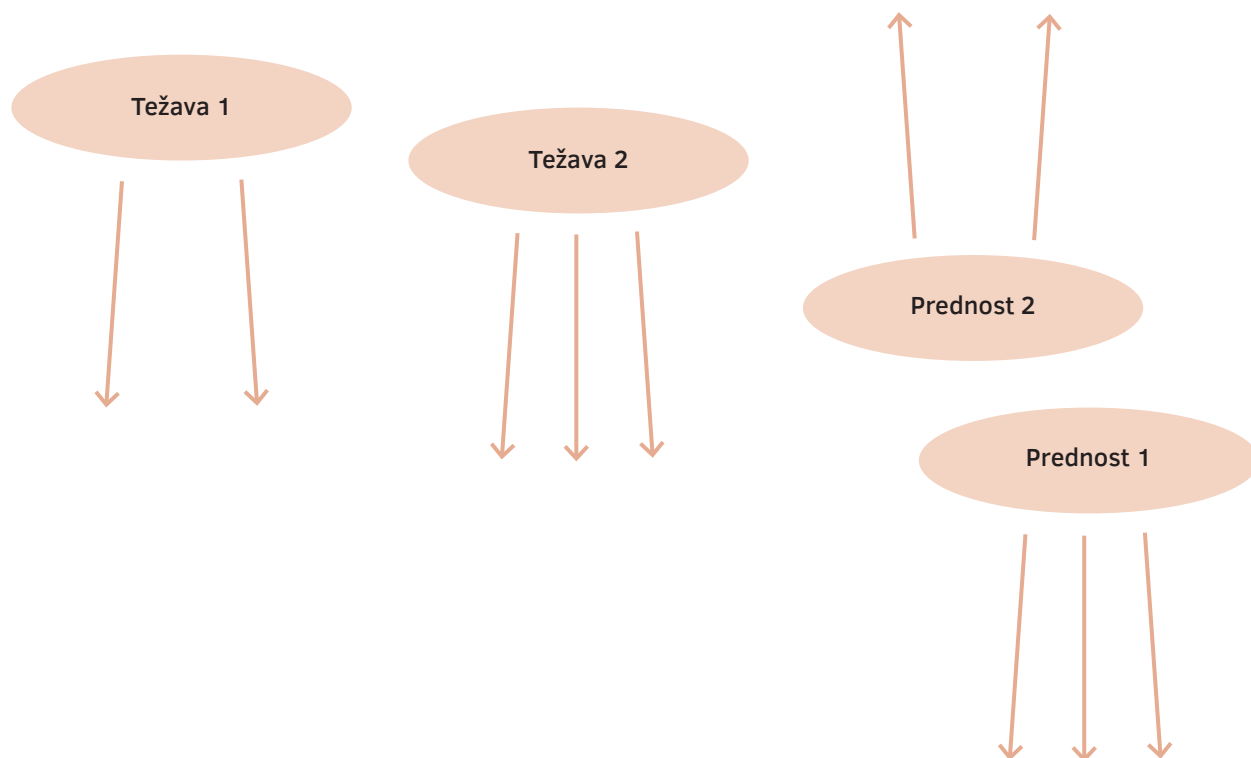
Naloga 19: V preglednico 16 vpišite sedanjo razporeditev svojega časa (aktivnosti) v povprečnem delovnem tednu.

Preglednica 16: Sedanja razporeditev mojega časa (aktivnosti) v povprečnem delovnem tednu

Ure	Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek	Sobota	Nedelja
0–2							
2–4							
4–6							
6–8							
8–10							
10–12							
12–14							
14–16							
16–18							
18–20							
20–22							
22–24							

Naloga 20: Z metodo miselnih vzorcev ocenite, kje se pojavljajo težave, ki jih imate zaradi svojega načina dela, in kje ste v prednosti! V shemo 34 zapišite vsaj pet težav in pet prednosti.

Shema 34: Težave in prednosti zaradi mojega načina dela v organizaciji



Naloga 21: V preglednico 17 zapišite, kako bo izgledala razporeditev vašega časa (aktivnosti) v povprečnem delovnem tednu, potem ko boste na podlagi spoznanj in gradiva ter lastnega premisleka in odločitev sprejeli nov način razporejanja časa.

Preglednica 17: Razporeditev mojega časa v povprečnem delovnem tednu v prihodnje

Ure	Ponedeljek	Torek	Sreda	Četrtek	Petek	Sobota	Nedelja
0–2							
2–4							
4–6							
6–8							
8–10							
10–12							
12–14							
14–16							
16–18							
18–20							
20–22							
22–24							

Naloga 22: Preberite in preučite literaturo – članek ali knjigo, ki jo določi predavatelj in napišite tri stvari (podatek, ideja, rešitev, program, naprava, navodilo itd.), ki jih boste lahko uporabili pri svojem delu ter tudi pojasnite, zakaj in kako. Natančno navedite vir. Obseg besedila 200 je besed.

6 VIRI ZA DELOVANJE ORGANIZACIJ

Organizacija potrebuje za svoje delovanje vire, ki so finančni in nefinančni. Med finančne vire sodijo vložki lastnikov, krediti, prihodki od prodaje izdelkov in storitev, sredstva pridobljena iz razpisov, subvencije, za neprofitne organizacije pa so na voljo še donacije, volila, članarine idr.

Produksijski elementi in obenem nefinančni viri proizvodnega sistema so kadri, strojna in programska oprema ter prostor, vse pa povezuje sistem logistike.

Organizacija mora zagotoviti, da so velikosti in vrednosti posameznih virov usklajene ter da so zagotovljene trajnost, racionalnost in optimalnost finančnega poslovanja. To pomeni tudi čim nižje stroške poslovanja in čim manjša tveganja.

Organizacija si mora prizadevati za čim boljši finančni izid poslovanja, povečanje vrednosti organizacije in delitev dela ostanka sredstev za osebno in skupno porabo ter lastnikom, če je organizacija profitna. Neprofitne organizacije morajo ves preostanek prihodkov vlagati v razvoj in delovanje organizacije.

Pri vseh dejavnostih je poseben poudarek na oceni in racionalizaciji stroškov, saj moramo že v fazi načrtovanja produkcije čim bolj natančno oceniti lastno ceno produkcije, ki vključuje vse stroške povezane s produkcijo izdelka ali storitve. Na podlagi tega se oblikuje prodajna cena, ki mora pokriti vse stroške poslovanja in zagotoviti dodaten denar za razvoj in plačilo stroškov kapitala, kot je zapisano v odstavku pred tem.

6.1 Finančni viri

Praviloma organizacija redno pridobiva sredstva s poslovanjem, pri čemer del sredstev porabi za stroške poslovanja, del sredstev pa vlaga nazaj v razvoj in delovanje organizacije. Pri tem mora skrbeti, da zagotavlja proizvodnjo s čim višjo dodano vrednostjo, saj le na ta način lahko zagotavlja dobro plačilo zaposlenih in stalno inoviranje proizvodnje. Organizacija mora na podlagi predvidene prodaje pripraviti načrt prihodkov in virov za financiranje različnih dejavnosti v organizaciji.

Gospodarjenje s sredstvi je povezano z vzdrževanjem in koordinacijo treh struktur v organizaciji.

Konstitucijska struktura pove, kako so zgrajena sredstva organizacije. Koliko je stalnih opredmetenih in neopredmetenih osnovnih sredstev in dolgoročnih naložb in v kakšnem razmerju so do gibljivih sredstev, kamor uvrščamo denar, vrednostne papirje, kratkoročne finančne naložbe, zaloge in terjatve.

Pri likvidnostni strukturi je najbolj pomemben podatek, kako hitro lahko organizacija pretvori nedenarne oblike sredstev (predvsem terjatve, zaloge, vrednostni papirji, naložbe) v denar.

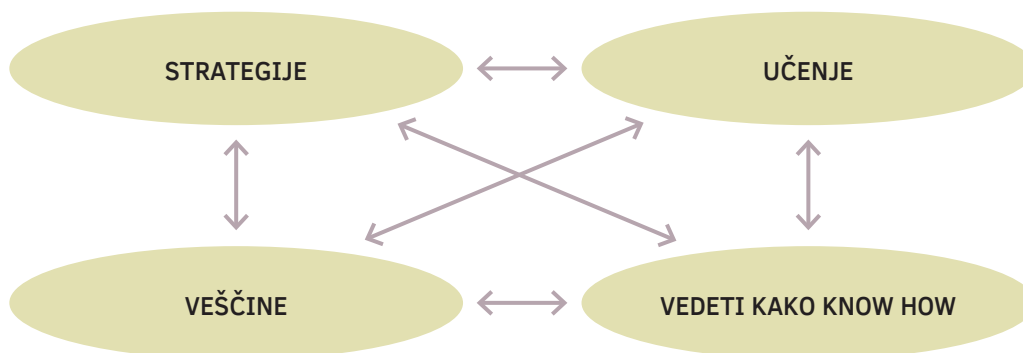
Kapitalska ali finančna struktura se nanaša na vse vire organizacije, ki jih predstavljata kapital in dolgovi ter je pomembna z vidika lastnine. Pove, koliko je lastniškega in dolžniškega kapitala in koliko je razpoložljivega dolgoročnega in koliko kratkoročnega kapitala ter v kakšnih rokih.

6.2 Kadri

Kadri so za večino podjetij največji kapital in predstavljajo v sodobnih podjetjih, temelječih na znanju, okrog 80 % vrednosti podjetja. Razlika med knjigovodsko in tržno vrednostjo podjetja je praviloma razlika v vrednosti človeškega kapitala.

Kadri so temeljni del organizacije, saj ne pomaga nobena oprema in prostor ter vlaganje finančnih sredstev, če s tem nihče ne zna ravnati. Na shemi 35 so prikazane sestavine intelektualnega kapitala organizacije. Med seboj so povezane in soodvisne.

Shema 35: Sestavine intelektualnega kapitala organizacije



Organizacije želijo predane, zavzete, proaktivne in samoiniciativne zaposlene, ki dobro sodelujejo s sodelavci in izpolnjujejo visoke standarde kakovosti in učinkovitega delovanja.

Kadre lahko izberemo na različne načine, z razpisi ali oglasi, prek kadrovskih agencij, pogosto na podlagi referenc in priporočil ali dobrih izkušenj iz uspešnega dosedanjega sodelovanja.

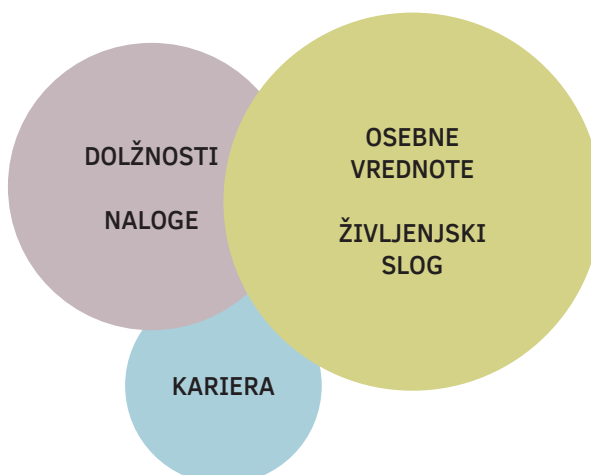
Zelo smiselno je, da kadre preizkusimo; najprej, ali sprejemajo poslanstvo, vizijo in organizacijsko kulturo organizacije, in nato, če imajo ustrezne značajske lastnosti in kompetence za delo v organizaciji. Možnosti za preizkus v praksi je več, od poskusnega dela do dela na projektih, dela po pogodbi in dela za določen čas. Pri sklepanju pogodb moramo upoštevati zakonske zahteve za določene vrste pogodb. Zelo pomembno je, da vedno upoštevamo končni strošek za organizacijo na posameznega sodelavca, z vsemi dajatvami in drugimi stroški.

6.2.1 Uravnoteženost življenja

Pri kadrih je zelo pomembno, v kolikšni meri so se pripravljene posvetiti karieri, kajti le pri tistih, ki jim je kariera pomembna in so pripravljene več vložiti v izobraževanje, usposabljanje in tudi v delo v tujini, je mogoče pričakovati večji prispevek in prevzemanje vodilnih mest.

Na shemi 36 je prikazano, kakšna je razporeditev aktivnega časa povprečnega državljana.

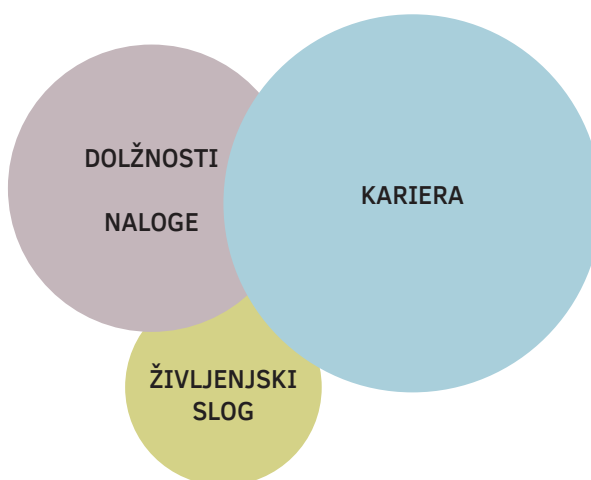
Shema 36: Razporeditev aktivnega časa povprečnega državljana



Največ časa in truda povprečni državljan nameni za osebni življenjski slog in zadovoljevanje stvari, ki mu pomenijo največ. Izpolnjuje naloge, pri karieri pa nima večjih pričakovanj in ciljev.

Na shemi 37 je prikazana razporeditev aktivnega časa karierno usmerjenega člana organizacije.

Shema 37: Razporeditev aktivnega časa državljana, ki želi doseči uspešno kariero



Največ časa in truda nameni član, ki je vse sile usmeril v kariero, za dolžnosti in naloge, najmanj pa za osebni življenjski slog in še to za tisti del, ki mu pomaga pri delu in karieri. Glede kariere ima velika pričakovanja in cilje.

Usklajevanje dela, družine, prostega časa sodi med najbolj pomembne naloge sodobnega človeka, saj se v storilnostno naravnanih organizacijah pričakuje, da je na voljo ves čas, kar omogočajo in spodbujajo sodobne tehnologije in izkušnje dela od doma, ki se je zelo povečalo v času pandemije covid-19.

Za ljudi, ki imajo družine, so obveznosti še posebej velike, saj morajo razporejati čas za delovne in družinske obveznosti, morajo pa imeti čas tudi zase, za svoje hobije. Časa zase pa pogosto ni in v takih primerih se večina ljudi na račun družine ali službe odreče prijateljem.

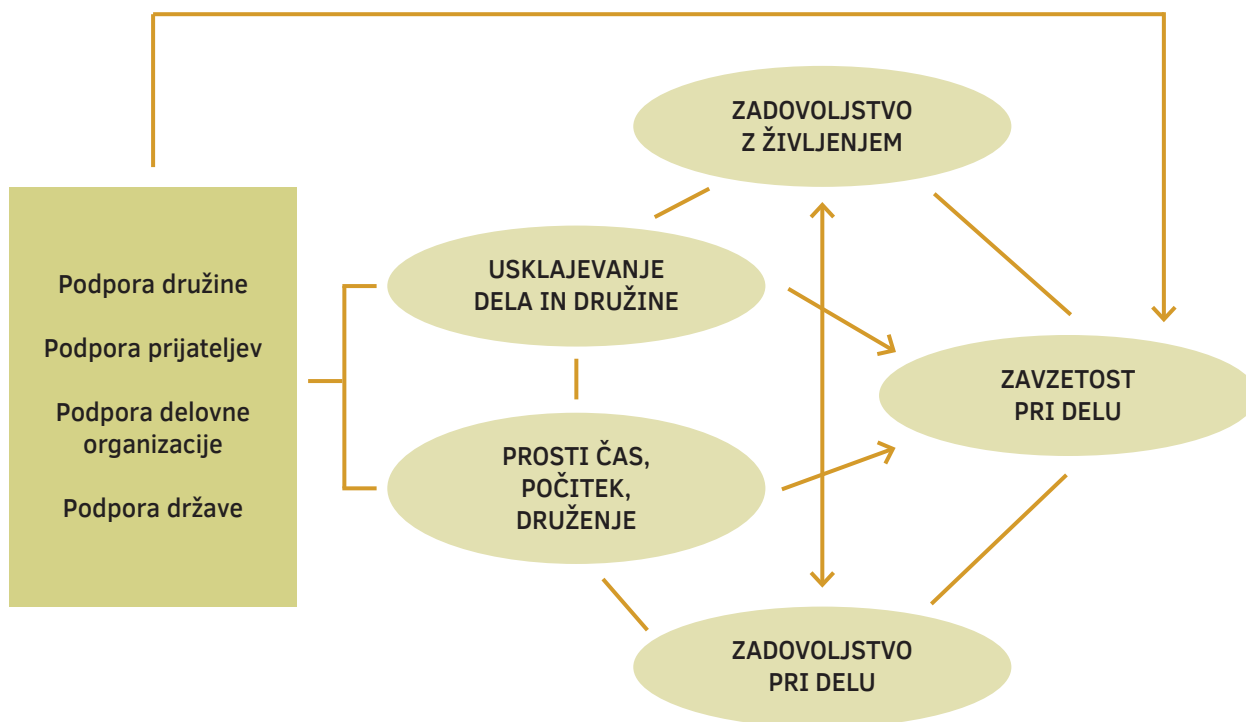
V klasičnih organizacijah, kjer še delijo dela v družini na ženska in moška, imajo moški več težav v službi, ker želijo, da se v službi bolj posvetijo delu, saj naj bi za domača dela skrbela žena, mož pa naj bi priskrbel zadostna finančna sredstva, kar naj bi bilo mogoče le, če se ta najbolj posveti službi.

V sodobnih organizacijah pa razumejo, da mora biti delo v družini enakomerno in pravično razdeljeno, in pripravijo vrsto ukrepov, ki to omogočajo. V družinah z otroki imajo bolj usklajen službeni in domači delovni čas (urnik). Če se delo v službi in doma bogatita, so ljudje bolj zadovoljni.

Ugotovili so, da je človek veliko bolj zavzet pri delu, če je zadovoljen s svojim življenjem, to pa je mogoče v primeru, ko ima usklajene dejavnosti v družini, na delu in v prostem času.

Na shemi 38 je prikazano, kako zadovoljstvo z življenjem, ki je posledica usklajenih dejavnosti v družini, na delu in v prostem času, pozitivno vpliva na zavzetost pri delu.

Shema 38: Poveza med usklajenimi dejavnostmi v družini, službi in zadovoljstvom z življenjem ter zavzetostjo pri delu



Ljudje, ki so preobremenjeni v službi in nimajo časa za družino, kaj šele za hobije, so vedno bolj utrujeni in brezvoljni, kar nazadnje vodi v izgorelost. V življenju se pojavlja mnogo dejavnikov stresa in če izločimo družino, odstranimo skupino teh. In tako se veliko mladih sploh ne odloča več za družino in otroke.

Pomembno je, da se organizacija zaveda, da ima člane z različnimi osebnostmi, ki različno sprejemajo, dojemajo in se odzivajo na enake situacije ter različno uredijo razmerje med službenim in privatnim.

Zelo velik vpliv na počutje delavcev in usklajevanje zasebnega in službenega življenja ima vodstvo, ki mora biti empatično in razumeti želje in potrebe delavcev ter jim čim bolj pomagati. Včasih lahko postavi družinske zadeve pred službene. Omogoča se gibljivi in krajši delovni čas, delo na daljavo, razne ugodnosti za člane družine, predvsem otroke (varovanje, tabori, darila, dogodki).

Če je usklajeno delovno in družinsko življenje, človek dojema, da organizacija ceni njegovo delo in upošteva njegove potrebe ter to razume tudi tako, da je za organizacijo pomemben, kar še poveča njegovo pripadnost organizaciji. Pomembna je vloga sodelavcev, ki pomagajo ob različnih dogodkih, tako da pomagajo pri domačih nalogah ali v službi, prevzamejo za določen čas nekatere naloge.

Organizacije za izboljšanje zadovoljstva članov pripravijo različne organizacijske, prostorske in vsebinske inovacije, kot so npr. specialna pohištevna oprema, kotički za prehrano, šport, različni brezplačni tečaji, izleti. So tudi organizacije, ki imajo zaposlene strokovnjake za srečo, na nivoju države je tekmovanje za družinam prijazne organizacije ipd. Tudi država ima pomembno vlogo pri teh procesih, saj sprejema koncepte in zakonodajo ter tudi finančno podpira določene dejavnosti.

6.2.2 Nagrajevanje

Odlične kadre je treba v organizaciji tudi zadržati, kar je mogoče na več načinov. Zelo močan vpliv na pripravljenost za sodelovanje ima ugled organizacije in dolgoročna naravnost, kar se vidi iz poslanstva in vizije organizacije, statusa v družbi ter poslovnih rezultatov. Moramo pa imeti tudi stimulativen, natančno določen in znan sistem plačil in nagrad v skladu s pravilnikom za materialno in nematerialno stimulacijo sodelavcev.

V sistem plač in nagrajevanja sodijo:

- osnovne plače, uspešnost in nagrade za dosežke;
- bonitete – posredna plačila;
- materialne stimulacije;
- nematerialne stimulacije, pogoji, pohvale;
- vlaganje v razvoj in usposabljanje posameznika;
- pozitivne reference in možnost sodelovanja na naslednjih projektih.

Dejavnosti na področju plačil in nagrad morajo biti zelo jasne in korektne, saj lahko problemi na tem področju in nezadovoljstvo, povezano s tem, zelo hitro poslabšajo organizacijsko in delovno klimo v organizaciji.

Pri izračunu stroškov dela lahko uporabimo podatke iz različnih virov, kolektivnih pogodb, cenikov združenj in cenikov, ki podajajo za različne strokovnjake, medijske osebnosti in druge sodelavce ceno na uro, na dan, na predstavo, na snemalni dan ipd. Za dela, ki jih opravijo druge organizacije, vzamemo povprečne cene na trgu ali pridobimo konkretne ponudbe. Ko pripravimo oceno stroškov in jih optimiziramo, moramo poskrbeti, da se pri pripravi pogodb ne presežejo predvideni stroški.

V preglednici 18 so prikazani okvirni celotni stroški dela po stopnji izobrazbe, za posamezen poklic pa priporočamo, da vedno najdete trenutno aktualne cene in pridobite sveže ponudbe.

Preglednica 18: Ocenjeni celotni stroški dela po izobrazbi

Kader po nivoju izobrazbe	Cena ure
Kader s srednješolsko izobrazbo (VI. razred po splošni kolektivni pogodbi)	Od 12 do 20 EUR/uro
Kader z višješolsko izobrazbo (VII. razred po splošni kolektivni pogodbi)	Od 20 do 30 EUR/uro
Kader z visokošolsko in višjo izobrazbo (VIII. razred po splošni kolektivni pogodbi)	Od 30 do 60 EUR/uro

6.3 Oprema (strojna in programska)

V multimedijki produkciji se uporablja različna strojna in programska oprema. Za vsak produkcijski sistem (studio, atelje, montaža, lokacija na terenu) je treba natančno načrtovati in izbrati ustrezno opremo. Cene nakupa ali najema opreme se lahko zelo razlikujejo glede na funkcionalnost, kakovost in blagovno znamko, zato je obvezno sodelovanje tehničnih strokovnjakov, ki predlagajo opremo, ki omogoča izvedbo določene produkcije na zahtevanem nivoju.

Pri opremi velja osnovno pravilo, da se ne sme uporabljati naprav, ki nimajo ustreznega certifikata, za EU je to CE »Conformité Européene« (»evropska skladnost«). Z oznako CE, ki mora biti na proizvodu, proizvajalec izjavlja, da ta proizvod izpolnjuje bistvene zahteve za varnost, zdravje in varovanje okolja, ki jih določa evropska zakonodaja.

V preglednici 19 so prikazani nekateri stroški opreme. Pogosto so stroški opreme vključeni tudi v najem nekaterih prostorov (studii, montažnice ...). Strošek opreme, ki je v lasti organizacije, se obračuna kot amortizacija, če pa se oprema izposodi, se strošek obračuna kot najemnina. Za organizacijo je zelo pomembno gospodarno ravnanje in nakup le tiste opreme, ki jo rabi večji del leta, sicer je bolj smotrni najem.

Preglednica 19: Prikaz nekaterih stroškov najema opreme

Stroški opreme	Cena
Najem programov in domen	Od 10 EUR/mesec
Kamera	Od 60 EUR/dan
Objektivi	Od 2 EUR/dan
Luči	Od 30 EUR/dan
Izposoja kosa manjše opreme	Od 10 EUR/uro
Vzlet drona za snemanje	Od 250 EUR

6.4 Prostor

Za multimedijko produkcijo rabimo različne prostore in lokacije. Od klasičnih pisarn, stanovanj, hotelskih namestitvev do različnih studiev, stavb in zunanjih lokacij (ceste, trgi, naravne znamenitosti idr.), ki jih je treba urediti za organizacijo prireditev, snemanja, zagotoviti energetske in komunalne priključke ipd. Za prostore je treba urediti pogodbe, pridobiti različna dovoljenja in soglasja.

Podobno kot pri opremi prostor lahko kupimo ali pa najamemo. Velik del organizacij prostore najema, ker lahko v primeru sprememb (večje ali manjše potrebe) hitro ukrepa in najame večje ali manjše ali drugače funkcionalne prostore.

Če uporabljamo lastne prostore, jih vključujemo v stroške v obliki stroškov amortizacije. Če prostore najamemo, jih štejejo kot stroške najemnine. Pri najemu zunanjih lokacij moramo upoštevati tudi stroške dovoljenj, varovanja ipd. Med stroške prostora štejejo tudi stroške vzdrževanja in obratovanja. V preglednici 20 so prikazani okvirni stroški nekaterih značilnih lokacij, natančne stroške pa moramo pridobiti pri konkretnih ponudnikih, kjer lahko producent s sklepanjem dolgoročnih pogodb pridobi bolj ugodne pogoje in cene.

Preglednica 20: Prikaz nekaterih stroškov prostora za multimedijško produkcijo

Prostor oziroma storitev	Cena
Pisarne	Od 8 do 12 EUR/m ² /mesec
Stanovanja	Od 10 do 15 EUR/m ² /mesec
Večja prireditvena kino dvorana	Od 200 EUR/uro
Velika športna dvorana	Od 5.000 EUR/dan
Zunanje lokacije	Od 0 do nekaj tisoč EUR (odvisno od interesa lokalne skupnosti)
Snemalni dan v studiu	Od 400 EUR
Najem sinhro studia	35 EUR/uro
Najem avdio režije	55 EUR/uro
Najem fotostudia	55 EUR/uro
Video montaža	35 EUR/uro

6.5 Materialni viri

Organizacija potrebuje za svoje delovanje različne materialne vire, to so surovine, različen material, polizdelki ali izdelki, ki se porabijo med njenim delovanjem. Večino materialov se kupuje sproti glede na potrebe in plačuje iz prihodkov, nekatere pa ima lahko tudi na zalogi, za kar mora priskrbeti finančne vire. Poraba teh materialov se všteje v stroške poslovanja.

6.6 Preglednica virov organizacije

Zaradi potreb poslovanja in zakonskih ter finančnih zahtev pripravimo preglednico virov, v katero vpišemo po skupinah kadre, opremo in prostore. Iz take preglednice je mogoče izračunati tudi stroške za posamezne dejavnosti, če natančno opredelimo, kateri vir in v kolikšni meri smo uporabili.

V preglednici 21 so prikazani viri v multimedijški produkciji in tudi, na kateri dejavnosti so angažirani posamezni viri.

Preglednica 21: Viri v multimedijski produkciji, ki so uporabljeni v določenih dejavnostih organizacije. Pri posamezni dejavnosti vpišemo vključenost posameznega vira mesečno v odstotkih.

Viri projekta / Dejavnosti	Dejavnost 1	Dejavnost 2	Dejavnost 3	Dejavnost 4	Dejavnost 5
KADRI					
Direktor					
Tehnični direktor					
Finančni direktor					
Vodja produkcije					
Strokovnjak A					
Strokovnjak B					
Strokovnjak C					
Tehnični sodelavec D					
Tehnični sodelavec E					
Itd.					
PROSTOR					
Stavba (15 % delež)					
Pisarna					
Avdio studio					
Fotografski studio					
Montažnica					
Računalniški center					
Lokacija 1:					
Lokacija 2:					
Itd.					

OPREMA					
Računalnik z osnovnimi programi					
Oprema za studio					
Oprema za teren					
Spletna domena					
Strežnik					
Program:					
Program:					
Itd.					
MATERIAL					
Surovine					
Material 1					
Material 2					
Material 3					
Material 4					

Naloga 23: Za organizacijo, v kateri delate, ali za organizacijo, ki jo dobro poznate, navedite naslednje podatke:

Ime organizacije:

Sedež organizacije:

Glavna dejavnost:

Letni prihodek:

Letni dobiček:

Knjigovodska vrednost organizacije:

Ocenjena tržna vrednost organizacije:

*Podatke poskušajte najti v uradni dokumentaciji.

Naloga 24: Pripravite kratka navodila za plačevanje in nagrajevanje kadrov v vaši organizaciji ali v organizaciji, ki jo dobro poznate. Navodila naj bodo specifična in vsebujejo samo tiste rešitve in ukrepe, ki jih je mogoče uresničiti v praksi.

Naloga 25: Opišite in ovrednotite prostor, v katerem deluje vaša organizacija, in ocenite, v kolikšni meri zadovolji potrebam vaše organizacije. Kaj bi bilo treba storiti, da bi bil optimalno primeren?

Naloga 26: Izberite kos opreme v lasti organizacije, ki se manj uporablja. Ocenite, ali bi bilo bolje to opremo najeti, in to z izračunom utemeljite. Razložite pozitivne in negativne strani takšnega ukrepa.

Naloga 27: V preglednico 22 zapišite vire, ki so uporabljeni v projektu, na katerem delate.

Preglednica 22: Viri pri projektu

Viri projekta / Dejavnosti	Podatki
KADRI	
Direktor	
Tehnični direktor	
Finančni direktor	
Vodja produkcije	
Strokovnjak A	
Strokovnjak B	
Strokovnjak C	
Tehnični sodelavec D	
Tehnični sodelavec E	
Itd.	
PROSTOR	
Stavba (15 % delež)	
Pisarna	
Avdio studio	
Fotografski studio	
Montažnica	
Računalniški center	
Lokacija 1:	
Lokacija 2:	
Itd.	

OPREMA	
Računalnik z osnovnimi programi	
Oprema za studio	
Oprema za teren	
Spletna domena	
Strežnik	
Program:	
Program:	
Itd.	
MATERIAL	
Surovine	
Material 1	
Material 2	
Material 3	
Material 4	

Naloga 28: Preberite in preučite literaturo – članek ali knjigo, ki jo določi predavatelj, in napišite tri stvari (podatek, ideja, rešitev, program, naprava, navodilo itd.), ki jih boste lahko uporabili pri svojem delu, ter tudi pojasnite, zakaj in kako. Natančno navedite vir. Obseg besedila je 200 besed.

7 POSAMEZNIK, SKUPINA

7.1 Struktura osebnosti in medosebne razlike

Osebnost je razmeroma trajna celota telesnih, duševnih in vedenjskih značilnosti posameznika, po katerih se posameznik razlikuje od drugih. Opredeljujejo jo osebnostne lastnosti in dinamični procesi, ki vplivajo na psihološko delovanje posameznika in povzročajo, da se različni posamezniki različno odzivajo na iste situacije. Spisek osebnostnih lastnosti je obsežen, vsakega posameznika pa ocenjujemo glede na to, katere osebnostne lastnosti ima ali jih nima in koliko. Zelo pomembno je, da pripravimo temeljito študijo lastnosti osebnosti, ki jih vključujemo v svoje projekte, saj lahko iz nje v veliki meri ugotovimo, kako se bo posameznik obnašal in deloval.

Med najpomembnejšimi pozitivnimi osebnostnimi lastnostmi so:

- avtonomija in neodvisnost, ki pove, v kolikšni meri je človek sposoben delovati samostojno, ne da bi stalno potreboval pomoč in mnenja drugih;
- samospoštovanje, dostojanstvo pomeni, da človek zagotavlja določene standarde v okolju in da lahko računamo, da ne bo dovolil negativnih dejanj;
- na področju dela so pomembne lastnosti želja po razvoju, aktivnost, ustvarjalnost, racionalno delovanje, sprejemanje odgovornosti, empatija.

Glavne negativne lastnosti osebnosti so:

neumnost, neodgovornost, sebičnost, razdražljivost, apatija, lenoba, zasvojenost, razvajenost, strahopetnost, ljubosumnost, pohlep, maščevanje, prevarantstvo, agresija, krutost, nesramnost, nevljudnost, brezobzirnost, hinavščina.

Če želimo biti uspešni v družbi, da bomo lažje usmerjali sebe, lažje razumeli druge ljudi, urejali z njimi medsebojne odnose, reševali morebitne nesporazume ipd., moramo najprej dobro poznati lastno osebnost. Osebnost osebe se preučuje ob upoštevanju prirojenih in pridobljenih lastnosti.

Osebnost je sestavljena iz posameznih enot (osebnostnih lastnosti) in odnosov med njimi. Štiri področja osebnostne strukture so:

- telesne značilnosti (višina, masa, konstitucija, barva oči, glas, prstni odtis ...),
- temperament (kolerik, sangvinik, flegmatik, melanholik),
- značaj (karakter) in
- sposobnosti.

Primer 24: Primer opisa vrhunškega športnika. 27-letni športnik, visok 192 cm in z maso 85 kg, atletske konstitucije, modrih oči, kolerik in v določenem delu tudi flegmatik, pošten, delaven, vztrajen, zelo inteligenten z odličnimi motoričnimi sposobnostmi.

7.1.1 Telesne značilnosti

Telesne značilnosti so v določeni meri genetsko določene od prednikov (konstrukcija, višina, oblika obraza ipd.) in nanje ne moremo vplivati, razen z operacijami (npr. estetske operacije). Na vrsto telesnih značilnosti pa lahko vplivamo z ustreznim načinom življenja (debelost, drža, mišična masa ...). Ker telesne značilnosti v multimedijški produkciji niso najbolj pomembne, jih ne obravnavamo podrobno.

7.1.2 Temperament

Beseda temperament izhaja iz latinske besede ‚temperamentum‘ in pomeni ‚mešanica‘ ali tudi ‚prava mešanica‘. Temperament je način odzivanja in delovanja posameznika v različnih situacijah. Zajema čustvovanje in način vedenja (živahnost, umirjenost, družabnost, hitre in močne čustvene reakcije, hladnokrvnost). V posamezniku se vedno prepleta več značilnosti različnih tipov temperamenta.

Temperament v veliki meri pogojuje čustvene odzive, vpliva na način komunikacije, na medsebojne odnose in tudi na delovne zmožnosti. Zelo vpliva na odnos posameznika na življenje in okolje. Temperament človeka lahko ugotovimo iz obnašanja, mimike, načina in glasnosti govora in prek energije, ki jo začutimo v družbi s takim človekom. Temperament je veliki meri podedovan, lastnosti značaja so v veliki meri odvisne od okolja, vzgoje.

Za posamezne tipe karakterjev so najbolj značilne lastnosti:

Flegmatik: je miren, obziren, zanesljiv, vztrajen, se lahko obvladuje, nima veliko sovražnikov, je dober motivator. Njegove slabosti so nagnjenost h komotnosti in lenobi, pogosto je preveč ravnodušen, ne mara sprememb in odlašaja, je trmast in sovraži konflikte. Težava nastane, ko flegmatika poskušamo motivirati in ga pripraviti k delu. Če flegmatik ni uspešen, lahko postane tudi ciničen in aroganten.

Kolerik: je odločen in rojen vodja, poln energije, pogosto ima tudi vizijo, je hiter in učinkovit pri delu v kriznih razmerah, rad tekmuje in zmaguje. Kolerikove največje slabosti so, da je živčen deloholik, manipulira z ljudmi, pričakuje vdanost soljudi, ustvarja veliko konfliktov. Koleriki imajo nizko stopnjo sočutja oz. empatije, kar jim mnogi ljudje zamerijo in imajo zato težave pri sodelovanju v prihodnosti.

Melanholik: rad dela sam, pri delu ima rad mir, je natančen, varčen in preveč idealističen, a analitičen ter dober načrtovalec. Njegova slabost je to, da je perfekcionista, ki potrebuje za nalogo veliko časa, z rezultatom pa ni skoraj nikoli zadovoljen, zato je nagnjen k depresiji.

Sangvinik: je čustven, rad sodeluje z ljudmi, ima smisel za humor, uspešen je pri prodajanju zgodb in izdelkov. Veliko govori, je površen, kmalu se naveliča določenega dela, nima občutka za čas, rad se razburja in opravičuje svoje napake, posebno, ker veliko stvari ne izpelje do konca. Sangviniki se težko ustalijo in umirijo.

Vsakdo lahko še izboljša in nadgradi dobre lastnosti, z vajo in samokontrolo v kritičnih situacijah pa tudi popravi slabosti, ki pa so lahko v določenih primerih celo prednosti.

Kolerik mora več sodelovati z ljudmi, jih poslušati, se zanimati za njihovo mnenje in vaditi strpnost. Sangvinik se mora bolje organizirati, navaditi sistematičnega dela in bolj realnega pogleda na svet. Za flegmatika želimo, da postane bolj delaven, hiter, odločen in pogumen. Melanholiki pa naj bi postali bolj optimistični, racionalni, svobodni in pogumni.

S poznavanjem različnih pojmov, povezanih s človekom, se lahko bolj približamo pojmovanju o zreli osebi, ki ima realističen, pozitiven in tudi kritičen odnos do stvarnosti, do drugih ljudi in do sebe. Zrela oseba je zmožna življenjskega načrtovanja, ima realne življenjske cilje, v skladu z njimi teži k osebnemu napredku in izpopolnjevanju ter ni usmerjena le nase, niti samo na druge, temveč v razmerja z drugimi. O zrelosti govorimo na več področjih:

- čustvena zrelost se nanaša na pestrost čustev, sočustvovanje, sposobnost izražanja in kontrole čustev ter na pozitiven odnos do sebe in drugih ljudi;
- spoznavna zrelost se vidi v bistrosti, razvitosti umskega presojanja, zmožnosti učenja in napredovanja pri učenju, sposobnosti načrtovanja prihodnosti;
- socialna zrelost se kaže v sposobnosti razumevanja različnosti ljudi in spoštovanja drugih, v samokritičnosti in možnosti prilagajanja na različne socialne situacije;

- moralna zrelost se vidi pri sposobnosti moralnega presojanja, upoštevanju sprejetih in utemeljenih moralnih načel in norm ter ustreznem ravnanju v konkretnih situacijah.

7.1.3 Značaj

Značaj ali karakter se pokaže pri osebnostnem delovanju in vedenju ljudi, kar lahko opredelimo vrednostno, moralno ali preko norm. Pri oblikovanju značaja ima velik vpliv okolje in predvsem vzgoja. Značaj obsega celoto motivacijskih, voljnih in etično-moralnih značilnosti (skromnost, vestnost, poštenost, marljivost, redoljubnost, zahrbtnost). Označuje človeka kot posameznika zlasti v odnosu do ljudi in okolja. Njegov značaj kaže govorjenje in obnašanje.

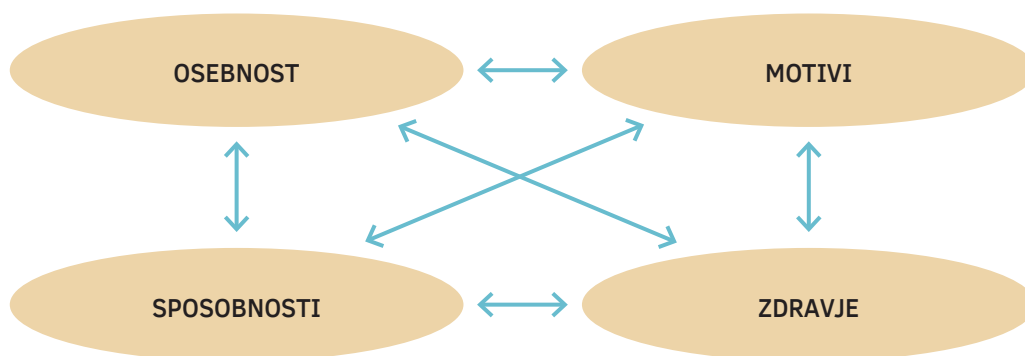
7.1.4 Sposobnosti

Sposobnosti so osebnostne lastnosti, ki so pogoji za uspešno izvajanje določene dejavnosti. So lastnosti, ki bistveno vplivajo na uspešnost pri reševanju različnih nalog. Umske sposobnosti so npr.: inteligentnost, ustvarjalnost, genialnost; emocionalna, socialna, moralna in duhovna inteligentnost, modrost. Dobro poznamo telesne sposobnosti.

Človeški potencial je sposobnost posameznika, da se razvija, izpopolnjuje in je uspešen v okolju, v katerem deluje. Svoje potenciale moramo poznati in jih realno oceniti in uravnovesiti svoje ambicije ter delovno in privatno življenje. V nasprotnem primeru lahko pride do težav, saj vsako pretirano prepričanje v svoj potencial pomeni usmeritev na neustrezna in neprava področja in s tem lahko tudi do pretiranih in stresnih delovnih nalog, izgorelosti, kariernega neuspeha ipd. Če se osredotočimo na svoje prednosti, bomo lahko načrtovali in tudi dosegli dober poklicni in osebni uspeh.

Na shemi 39 so prikazani potenciali človeka. Odvisni so od osebnosti in sposobnosti, ki so v določeni meri podedovane, v veliki meri pa jih je možno izboljšati. To v določeni meri velja tudi za zdravje, na katerega lahko vplivamo z ustreznim načinom življenja. Motivi pa so stvar dinamičnega procesa in okolje, v katerem živimo, bistveno vpliva nanje.

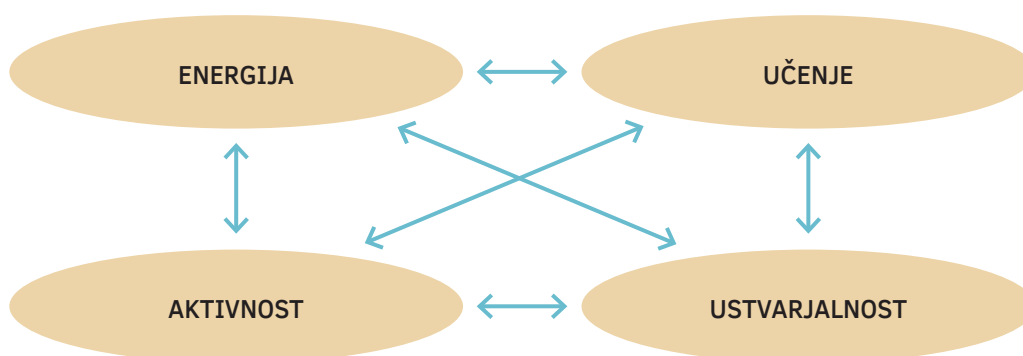
Shema 39: Potentiali človeka



Na shemi 40 je prikazano sproščanje potencialov človeka. Le zdrav in ustvarjalen človek lahko v polni meri izkoristi svoje potenciale, če je seveda aktiven na pravem področju in stalno skrbi za svoje izobraževanje in izpopolnjevanje.

Primer 25: V zadnjih letih se pogosto dogaja, da se vrhunski fotografi preusmerijo v snemalce video materiala. V to preusmeritev jih motivira (in delno prisili) tudi manjše povpraševanje za fotografije in več amaterskih fotografov ter na drugi strani povečanje povpraševanje po video materialu. Ker imajo ustrezne sposobnosti, ki jih še nadgradijo, preusmeritev za večino ni težavna.

Shema 40: Kaj omogoča sproščanje potencialov človeka



Primer 26: S stalnim izobraževanjem in usposabljanjem ter z aktivnim sodelovanjem v ekipi, ki organizira video prenose prireditev prek spleta, kjer je pokazal tudi dobršno mero ustvarjalnosti, se je BL uspelo uvrstiti v jedro ekipe, ki je najboljša na tem področju. Pri delu je vedno izžareval energijo in dobro voljo ter bil vedno pripravljen poprijeti za vsako delo.

Ustvarjalnost

Ustvarjalnost sodi med najpomembnejše spodobnosti sodelavcev v multimedijki produkciji. Na področju medosebnih odnosov se kaže ustvarjalnost v postavljanju vprašanj in odkrivanju problemov in v sposobnosti videti nove, neobičajne rešitve in drugačne, bolj kakovostne odnose.

Za ustvarjalno delo, ki je značilno za multimedijko produkcijo, mora imeti človek ustrezno znanje, veščine in kompetence, predvsem pa željo in motiv ter ustrezno okolje, kjer so možnosti za ustvarjalno delo. Najbolj pomembno je, da se določena tematika, naloga, izziv, problem ipd. stalno obdeluje v možganih, da človek o tem razmišlja dan in noč in išče nove možnosti in rešitve. In v tem procesu se pogosto dogodi tudi kaj zelo ustvarjalnega.

Ustvarjalnost posameznika določajo naslednji parametri:

- sposobnost (potencial), ki je določena z inteligenco, znanjem, veščinami in kompetencami;
- ustvarjalno vedenje, ki se kaže v razmišljanju, odprtosti, svobodnem življenjskem stilu, nagnjenosti k izzivom in tveganjem ipd.;
- motivacija (notranja in zunanja) za sodelovanje na določenem področju ali projektu.

7.1.5 Motivi in potrebe

Za delovanje in obnašanje človeka so zelo pomembni motivi in potrebe, ki jih imamo lahko od rojstva in jim pravimo tudi instinkti ali pa so pridobljeni, ki jih pridobimo tekom življenja. Motivi in potrebe nas lahko potiskajo (potrebe, nagoni, instinkti) ali pa jim sledimo, nas vlečejo za seboj (cilji, ideali, vrednote).

7.1.5.1 Motivi

Beseda motivacija izhaja iz latinščine (lat. motus = gibanje). Gre za sile, ki spodbujajo ljudi k dejavnostim in so podlaga za razumevanje razlogov za različna ravnanja. Pri vsaki dejavnosti poskušamo najti motiv, za kaj nekdo to počne. Motivirano vedenje vodi k motivacijskemu cilju, zato pa mora delovati neka želja, potreba.

V praksi na človeka vedno deluje več motivov hkrati (motivacijski pluralizem), običajno pa določeni motivi prevladujejo in govorimo o hierarhiji motivov.

Pri delu v multimedijki produkciji moramo poznati motive sodelavcev in kupcev. Raziskave in izkušnje iz prakse kažejo, da človekove dejavnosti vedno motivira (spodbuja) ali pa zavira več dejavnikov in da so njihovi odnosi lahko zelo zapleteni. Ker motive spodbujajo potrebe, zagotovo velja, da so motivi lahko na višjih ravneh šele, ko so zadovoljene osnovne potrebe. Če imajo delavci slabe pogoje dela in nizke plače, kupci pa malo denarja, imajo vse motive in dejavnosti usmerjene v zadovoljevanje primarnih potreb. V organizacijah sta dve skrajni vrsti sodelavcev. Prvi so motivatorji, ki pozitivno vplivajo na motiviranje sodelavcev, in druga skupina so higieniki, ki povzročajo nezadovoljstvo in bi jih bilo treba odstraniti (počistiti) iz sistema, čeprav po drugi strani skrbijo, da zadeve z motivacijo ne gredo predaleč.

Motivi za uspešno delo v organizaciji ali za nakup kakovostnih in dražjih izdelkov se bodo povečali, ko si bodo ljudje lahko postavili motivacijske cilje tudi izven svoje družine in v nakupu izdelkov in storitev, ki bodo zadovoljili njihove sekundarne potrebe.

Čustva (emocije) so zelo pomemben motivacijski faktor. Čustva so duševni procesi, s katerimi doživljamo poseben odnos do pojavov, predmetov, oseb, njihovo privlačnost ali pa neprivlačnost, njihovo doživljajsko vrednost in barvitost. Na ta način se naše življenje osmisli, postane lepo, polno, zanimivo.

Čustva so lahko pozitivna ali negativna, pogosto pa razporejamo čustva v bipolarne pare: veselje-žalost, dobro-slabo, lepo-grdo, pogum-bojazljivost ... Najbolj pozitivna čustva so ljubezen, radost, veselje, ponos, sreča ...

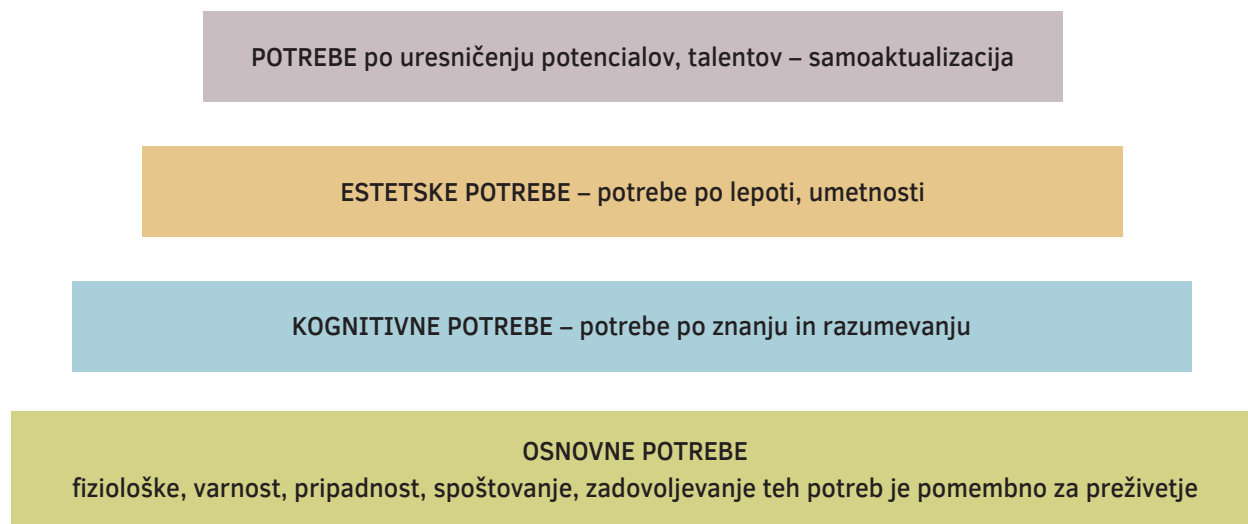
S čustvi je povezano obnašanje, ki je povezano z razpoloženjem, ali pa želimo razpoloženje popraviti s pozitivnimi čustvi ali dejanji. Čustva opravljajo tudi prilagoditveno vlogo, ker nas usmerjajo in motivirajo, da se izogibamo ljudem in dejavnostim, ki v nas vzbujajo negativna čustva, in nas spodbujajo k druženju s prijetnimi ljudmi in sodelovanju v dejavnostih, ki jih imamo radi in v njih uživamo ter smo srečni.

7.5.1.2 Potrebe

Potreba je stanje neravnovesja v organizmu, ki nastane zaradi pomanjkanja ali presežka snovi v telesu ali informacij v duševnosti. Človek to občuti kot nelagodnost, napetost, pomanjkanje, pojavi se težnja, da bi to neravnovesje odpravil; to pomeni, da bi nekaj dobil ali odstranil. Pojavi se potreba po določenem dejanju. Potrebe so primarne, to so tiste, ki so nujne za življenje, in sekundarne, ki so nadgradile osnovne potrebe, to so kognitivne potrebe (znanje, vedoželjnost, razumevanje, raziskovanje ...), estetske potrebe (lepota, umetnost ...), mednje pa pogosto štejemo različne razvade, razne odvisnosti in nepotrebno potrošništvo. Meje med različnimi potrebami so v različnih okoljih zelo specifične.

Zelo znana in razumljiva je razvrstitev po Maslowu (shema 41), ki je najnižje, na osnovni nivo postavil biološke potrebe (potrebe po hrani, pijači, kisiku, po stalni telesni temperaturi, toploti, gibanju in počitku, izogibanju bolečini, spolnosti), ki jih človek mora zadovoljiti, če želi preživeti, saj je v ozadju večine teh potreb samohranitveni nagon, ki je pri človeku večinoma socializiran, podrejen kulturnim in drugim pravilom ter običajem.

Shema 41: Razvrstitev potreb človeka po nivojih po A. Maslowu



Na višjih nivojih pa so psihosocialne potrebe, ki izhajajo iz človekovega duševnega bistva in zadovoljevanje teh potreb je pogoj za zdravo delovanje osebnosti. Sem sodijo: potreba po varnosti, po sprejetosti, ljubezni, prijateljstvu, ugledu, uspehu, uveljavljanju in samoaktualizacija, ki pomeni uresničitev lastnih ciljev. Človek si prizadeva za doseganje vedno višjih ciljev in za zadovoljevanje vedno višjih potreb.

Za uspešno delo sodelavcev je ključno, da omogočimo najprej zadovoljitev vseh osnovnih potreb (dobra in tudi od uspeha odvisna plača, sodelavci in delovni pogoji, delu in družini ustrezen delovni čas) ter nato uresničitev potrebe po samoaktualizaciji (samouresničevanju), samopotrjevanju, ki se kaže kot želja po uresničevanju osebnostnih potencialov in talentov. Pri tem je pomembno, da sodelavci vidijo, da je njihov cilj realen in naporji za doseganje cilja smiselni, saj v nasprotnem primeru obupajo. Zato je pomembno, da ima organizacija jasno vizijo in strategijo delovanja ter učinkovito organizacijo z dobrim vodstvom.

Multimedijski izdelki in storitve zadovoljujejo človekove osnovne in višje potrebe tako ustvarjalcev kot kupcev oziroma porabnikov.

Zelo pomembno je, da ima v sedanjem času ravno zaradi dostopnosti multimedijskih naprav in vsebin vsakdo možnost zadovoljiti (najvišje) lastne potrebe po samoaktualizaciji, saj je na voljo veliko število medijev, platform, dogodkov ipd., kjer lahko vsak predstavi svoje delo. Pri tem je lahko uspešen, kar izboljša njegovo samopodobo, lahko pa neopažen ali neuspešen, pri čemer se pojavijo negativni občutki, kot na primer občutek manjvrednosti. Zaradi vpliva na ljudi in okolje ter številnih težav z varovanjem podatkov in zasebnosti je to področje zelo občutljivo in zahtevno, saj je treba upoštevati zakonodajo, etiko in številne negotovosti, vplive in tveganja ter seveda poslovne učinke.

Upoštevanje potreb kupcev in drugih uporabnikov je ključno v sodobnem poslovanju. Vedno se je treba osredotočiti na kupca in ugotoviti, kaj potrebuje, oziroma spodbujati doslej neznane potrebe. Pomembno je, da se prodajalec ne obravnava kot nekdo, ki od kupcev jemlje denar, ampak jim pomaga pri zadovoljevanju njihovih potreb ali pri rešitvi njihovih problemov oziroma pomaga, da do težav ne pride. Zato je treba imeti dober, inovativen in konkurenčen izdelek ali storitev, ki si ga želi čim več strank!!

Zato je treba za zadovoljevanje potreb kupcev nenehno razvijati obstoječe izdelke in storitve ter ustvarjati nove in jih stalno preverjati v ciljnih skupinah.

Za multimedijško produkcijo je pomembno, da ljudje kot socialna bitja živimo v zgodbah, jih radi poslušamo, opazujemo, nanje vplivamo in tudi ustvarjamo nove. Le z ustrezno zgodbo, po kateri nas bodo prepoznali, ki se jih bo dotaknila, zadovoljila njihove želje in potrebe, rešila njihove probleme, da se bodo vanjo tudi vključili, lahko računamo na uspeh. Ker je zgodb zelo veliko in vsak dan nastajajo nove, so uspešne le tiste, ki so najbolj zanimive, privlačne, drugačne, nenavadne.

Ko je zgodba znana in je javna, se mora ljudi dotakniti, morajo ji prisluhniti, jo vzljubiti in se nanjo navezati. Zadovoljiti jim mora želje in potrebe, jim pomagati rešiti probleme in uresničiti njihove sanje. Stalna navezava pomeni tudi stalne kupce in uspešno delo v prihodnosti. Da pa te ljudi obdržimo in pridobimo nove, je treba zgodbe razvijati in/ali jim ponuditi nove.

7.2 Kompetence

Za uspešno delo v praksi so najbolj pomembne kompetence.

Kompetenco definiramo kot celoto vedenjskih vzorcev, ki jih mora posameznik (zaposleni) obvladovati, če želi uspešno in učinkovito opravljati delo, ki mu je zaupano. Vsak posameznik ima določene kompetence (ene so bolj, druge manj izrazite) in te določajo njegovo uspešnost.

Najpomembnejše razlike pri uspešnosti v delu posameznikov so torej zaradi razlik v njihovih kompetencah. Kompetence so zbir znanja, osebnih odnosov, veščin in relevantnih izkušenj, potrebnih za opravljanje določenih nalog ali funkcij. Ključno pri kompetencah je, da zna posameznik aktivirati, povezati ter uporabiti svoja znanja in veščine v konkretni situaciji.

Kompetence lahko imenujemo tudi **proceduralno in strateško znanje** in se z razvojem tehnologije in uvajanjem novih postopkov in znanstvenih spoznanj stalno spreminjajo.

Za delo v multimedijški produkciji so najbolj pomembne kompetence na področju stroke in projektnega dela, podlago zanj pa predstavljajo digitalne kompetence, ki so predpogoj za delo v digitalnem okolju, vedno bolj nepogrešljive pa so tudi za delovanje državljanov v vsakdanjem življenju.

7.2.1 Digitalne kompetence

Na splošno lahko digitalne kompetence opredelimo kot zmožnost ali sposobnost posameznika, ki ima dovolj znanja in veščin, da opravi neko nalogo v digitalnem okolju pravilno (varno, kritično) in učinkovito.

Vodje in sodelavci, ki so odgovorni za kadre, imajo praviloma pri digitalnih kompetencah sodelavcev precej težav, saj le-te za večino področij niso določene.

Digitalnih kompetenc je veliko vrst, na različnih področjih in ravneh ter se nenehno spreminjajo in nadgrajujejo. Tega se morajo zavedati vsi, ki želijo pripraviti sistematično analizo stanja in potreb ter program izobraževanja in usposabljanja sodelavcev. Posebej je treba opozoriti, da je večina sedanjih ocen vezana na samoocenjevanje, medtem ko je za realno oceno treba digitalne kompetence preveriti v praksi.

Od leta 2017 je v uporabi Evropski digitalni kompetenčni okvir za državljane (DigComp 2.1), ki uvaja podrobnejši opis osmih stopenj strokovnosti in primerov ter je podlaga za razvoj okvirov za posamezna področja.

Osnovna področja digitalnih kompetenc so:

- informacijska in podatkovna pismenost,
- komunikacija in sodelovanje,
- ustvarjanje digitalnih vsebin,
- varnost,
- reševanje težav (pri uporabi digitalnih tehnologij).

Osnova za posamezno raven so učni dosežki, upoštevana sta tudi Bloomova taksonomija in Evropski okvir kvalifikacij, saj želijo za različna področja pripraviti teste, s katerimi bi lahko realno izmerili digitalne kompetence ter jih univerzalno uporabili za vsa področja in ravni v družbi. Ker le-ti upoštevajo 21 vrst in 8 ravni digitalnih kompetenc, je treba za vsako konkretno področje ali proces pripraviti 168 opisnikov, po katerih se lahko določijo posameznikove digitalne kompetence. Ker gre pri celotni oceni in vrednotenju za zelo obsežno in zahtevno delo, je pričakovati, da odgovorni v organizacijah na podlagi zahtev procesov, v katerih sodelujejo, izberejo le najpomembnejše digitalne kompetence in ravni le-teh na določenih področjih za vsakega posameznika. V pomoč jim je lahko certifikatni sistem ECDL (European Computer Driving Licence), ki preverja predvsem računalniško-informacijski del digitalnih kompetenc, delno pa tudi komunikacijo. Za samooceno vseh področij digitalnih kompetenc posameznikov, na treh ravneh (osnovni uporabnik, samostojni uporabnik, usposobljeni uporabnik), je uveljavljen tudi EUROPASS.

V preglednici 23 so zapisane ravni kompetenc in osnovne zahteve za državljane (DigComp 2.1).

Preglednica 23: Ravni kompetenc in ključne besede za posamezno raven

Ravni kompetenc v DigComp 2.1	Zahtevnost opravil	Samostojnost	Prevladujoča kognitivna raven po Bloomu
1 Nebogljenost	Preprosta opravila	S podporo drugih	Pomnjenje
2 Nebogljenost	Preprosta opravila	Samostojno in s podporo drugih, kadar je potrebno	Pomnjenje
3 Preživetje	Običajna opravila in preprosti problemi	Samostojno	Razumevanje
4 Preživetje	Opravila ter natančno določeni in neobičajni problemi	Samostojno in v skladu z lastnimi potrebami	Razumevanje
5 Premagovanje ovir	Raznovrstna opravila in problemi	Zagotavljanje podpore drugim	Uporaba
6 Premagovanje ovir	Zahtevnejša opravila	Prilagajanje drugim pri zahtevnejših opravilih	Vrednotenje
7 Mojstrstvo	Reševanje kompleksnih problemov z omejenim številom rešitev	Vključevanje in prispevanje k strokovnim rešitvam, vodenje drugih	Ustvarjanje
8 Mojstrstvo	Reševanje kompleksnih problemov s številnimi soodvisnimi dejavniki	Predlaganje novih idej in procesov za strokovno področje	Ustvarjanje

Na ta način so pripravljene ali se lahko pripravijo digitalne kompetence tudi za druga področja kompetenc in za poljubno strokovno področje.

Tehnološko napredna podjetja že sistematično spremljajo in razvijajo digitalne kompetence sodelavcev, v večini pa to poteka stihijsko ali praviloma sploh ne, vendar se je treba zavedati, da so organizacije s sodelavci brez ustreznih digitalnih kompetenc obsojene na propad.

Med najpomembnejšimi nalogami na področju digitalnih kompetenc so:

- analizirati stanje in pripraviti agilni razvojni načrt za digitalne kompetence v organizaciji;
- zagotoviti digitalno infrastrukturo kot univerzalni dostop do visokokakovostnih in poceni mobilnih širokopasovnih storitev;
- omogočiti dostop do potrebnih online storitev in vsebin;
- zagotoviti izbor prihodnjih sodelavcev, ki imajo pozitiven odnos in pristop do sodobnih tehnologij, ter pripraviti redno izobraževanje in usposabljanje sodelavcev in, kjer je možnost, tudi certificiranje.

7.2.2 Kompetence za projektno delo

Za kadre v projektne delu velja, da morajo imeti za uspešno delo po določenih standardih določene kompetence na različnih področjih projektne dela.

Za ilustracijo navajamo primer opisa kompetenc mednarodne organizacije za projektni menedžment IPMA (International Project Management Association). Navajajo 46 najpomembnejših kompetenc, in sicer:

kompetence okolja (11) – obsegajo organizacijske kompetence in sposobnost delovanja v projektno usmerjeni organizaciji (projektne usmerjenost, programska usmerjenost, portfeljska usmerjenost, uvedba projekta, programa in portfelja, stalna organizacija, poslovanje, sistemi, izdelki in tehnologija, ravnanje z ljudmi, zdravje, zaščita, varnost, okolje, finance, zakonodaja);

tehnične kompetence (20) – obvladovanje vsebin projektne menedžmenta (uspeh projektne menedžmenta, zainteresirane strani, projektne zahteve in cilji, tveganja in priložnosti, kakovost, projektne organizacije, timsko delo, reševanje problemov, projektne strukture, obseg in dosežki, čas in faze projekta, viri, stroški in finance, oskrbovanje in pogodbe, spremembe, nadzor in poročila, informacije in dokumentacija, komunikacije, zagon projekta, zaključek projekta);

vedenjske kompetence (15) – osebne lastnosti (voditeljstvo, pripadnost in motivacija, samoobvladovanje, vztrajnost, sprostitev, odprtost, ustvarjalnost, usmerjenost k rezultatom, učinkovitost, posvetovanje, pogajanje, konflikti in krize, zanesljivost, upoštevanje vrednot, etika).

Za pridobivanje teh kompetence je treba naprej pridobiti teoretično znanje, nato pa preko delavnic potrebne veščine in pri delu v praksi izkušnje.

7.3 Preverjanje različnih parametrov posameznika

Ker je posameznik ključen za delovanje organizacije, vsakega potencialnega člana temeljito preverijo, za kar imajo večje organizacije svoje službe, strokovnjake in načine preverjanja, manjše pa običajno zaupajo specializiranim kadrovskim organizacijam, v določenem delu pa se zanašajo tudi na svoje poznavanje in izkušnje dela z ljudmi. Smiselno pa je sodelavce pred dokončno vključitvijo v organizacijo še preveriti z določenim obdobjem poskusnega dela.

Za preverjanje različnih parametrov (lastnosti, znanja, veščin, kompetenc) obstajajo različni testi, med katerimi so tudi testi osebnosti (<https://www.16personalities.com/sl/brezplacen-test-osebnosti>).

Vprašalnik je sestavljen iz trditev, ki jih ocenjujete glede na svoje strinjanje z njimi. Rezultat vas na vsaki dimenziji uvrsti nekje med visoko in nizko izraženost posamezne osebnostne lastnosti. Skupni rezultat vaše pozicije na obeh dimenzijah osebnosti vas umesti v polje štirih karakterjev: **sangvinika, flegmatika, kolerika in melanholika**.

Test se izvede z orodjem z vgrajenim Eysenckovim osebnostnim vprašalnikom (EPI, Eysenck Personality Inventory). EPI vprašalnik je zasnovan za merjenje dveh pomembnih dimenzij osebnosti, to sta ekstravertnost in nevroticizem.

Ekstravertnost pomeni odprtost, družabnost, živahnost v nasprotju z **introvertnostjo**, ki se odraža kot zaprtost, zadržanost, previdnost in usmerjenost vase.

Nevroticizem pomeni čustveno labilnost, zaskrbljenost, občutljivost, razdražljivost in je nasprotje **čustvene stabilnosti**.

Če vas zanima vaš rezultat pri testu osebnosti, ga lahko ugotovite na povezavi:
<https://mceh.si/blog/poskusni-test-osebnosti/>.

Na naslovu https://epso.europa.eu/how-to-apply/sample-tests_sl je mogoče najti različne teste, ki jih uporablja EU za ocenjevanje potencialnih kandidatov za različna delovna mesta. Ocenjujejo različne sposobnosti; testi so namenjeni kot priprava na teste in delo v EU ustanovah.

7.4 Skupina

Za razumevanje delovanje organizacij je nujno odlično poznavanje, kako skupine nastajajo in se razvijajo, kakšna je struktura skupin in razmerja med člani. Člani organizacije se ločijo po izobrazbi, kompetencah, po spolu ter po starostni sestavi ipd.

Ko ustvarjamo, gradimo skupine (time) za določene naloge, ki se izvajajo projektno. Od začetka moramo skozi naslednje faze:

- faza oblikovanja – ko se timi sestavljajo in pripravljajo na skupen projekt;
- faza viharjenja – ko se bliža začetek dela ali v začetnih fazah projekta, pride do napetosti, sporov in različnih načinov umiritve;
- faza urejanja – po fazi viharjenja sledi faza urejanja stanja ter vzpostavitve ustreznega sistema vodenja in komunikacije;
- faza delovanja – ko je sistem urejen, začne tim uspešno opravljati svoje naloge.

Starostna struktura je lahko precej različna, čeprav v organizacijah, ki delujejo na področju sodobnih tehnologij in projektne organiziranosti praviloma prevladujejo mlajši, v klasičnih državnih organizacijah, kjer so za napredovanje potrebna tudi leta dela, pa starejši.

Starejši člani vnašajo v skupino zrelost in prinašajo izkušnje, imajo tudi boljši pregled in sposobnost sinteze. Mlajši imajo sveže znanje, so bolj digitalno kompetentni, so drznejši, pogumnejši in polni energije.

Določene razlike pri delu skupine so tudi med ženskami in moškimi, pri čemer je tudi precej stereotipov. Načelno oboji lahko opravljajo enako delo in enako dobro, čeprav se ocenjuje, da naj bi bil moški intelekt bolj racionalen, premočrten, hladen, ženski intelekt pa je bolj intuitiven, iracionalen, čustveno topel. Zagotovo pomeni prisotnost obeh spolov naravno delovanje in dopolnjevanje racionalnega s čustvenim.

V organizacijah se skupine običajno gradijo z razvojem organizacije, ko prihajajo v organizacijo novi člani, nekateri pa jo tudi zapuščajo. Z večanjem organizacije se pogosto spreminja tip organizacije, saj je za vodenje večje skupine ljudi treba uvajati vedno bolj formalne, tudi avtokratske metode.

Pojavijo se tudi težave, ki so posledica tega, da vsak posameznik ne pride do izraza, ker začnejo izstopati in prevladovati najbolj samozavestni, energični in glasni člani. Člani se ločujejo v manjše interesne skupine, vzdušje slabi, pripadnost organizaciji se zmanjšuje.

7.4.1 Težave pri delovanju skupin

Pri delu v skupini pogosto srečamo težave zaradi stresa. **Stres** je sklop fizioloških, čustvenih, spoznavnih in vedenjskih reakcij organizma na stresorje. Stresorji so vse, kar nas telesno in duševno obremenjuje oziroma vpliva na nas. Ponavadi negativno, včasih pa ima stres tudi pozitivno vlogo.

Multimedijska dejavnost ima številne stresorje, saj obsega številne nevarnosti zaradi naprav, materialov, energetskih virov, delovnih pogojev in organizacije dela ter medsebojnih odnosov, kjer gre tudi za pretrujenost delavcev, kar vse lahko povzroča stres in depresijo.

V preglednici 21 je prikazanih nekaj najbolj značilnih stresorjev v določenih okoljih.

Preglednica 21: Nekateri pogosti stresorji v okoljih

Področje	Stresorji
Družinsko okolje	Prepiri s člani družine, usklajevanje obveznosti, izpolnjevanje dogovorov, težave otrok v šoli, bolezni, finančne težave, adaptacija stanovanja ...
Vsakodnevne skrbi	Obveznosti, nakupi, podražitve, prometni zamaški, razne slabe ali dobre novice, čakanje v vrstah, testiranja, zoprni sosedi ...
Nenadni dogodki v življenju	Smrti, rojstva, nesreče, poškodbe, ločitve, poroke, diploma, sprememba službe, selitev, zadetek na lotu, potres ...
Delovno okolje	Nezadovoljstvo z delom, slaba plača, nezahtevno ali prezahtevno delo, neustrezen delovni čas, neprimerni delovni pogoji, ropot, slab zrak, določen termin za dopust, aroganten šef, neprijazni sodelavci, propadanje firme ...
Prevozi in potovanja	Rezervacije, dolgi časi potovanja, zamude, natrpanost, odpovedi, nevarnosti na poti, deževno vreme, huda vročina, prtljaga, nekajurno čakanje na letališču ...

Za multimedijsko produkcijo je značilno pogosto celodnevno, časovno neurejeno in stresno delo v različnih okoliščinah (lokacije, infrastruktura, vreme, različni sodelavci, stalne spremembe in prilagajanja ipd.). Nekaj konkretnih primerov dejavnosti, kjer so prisotni stresni dejavniki in lahko tudi stres:

- čezmerna delovna obremenitev;
- nasprotujoče si zahteve in nerazjasnjene vloge;
- nesodelovanje pri sprejemanju odločitev, ki vplivajo na delavca, in pomanjkanje vpliva na način opravljanja dela;
- slabo vodene organizacijske spremembe, negotovost zaposlitve;
- neučinkovito sporazumevanje, pomanjkanje podpore vodstva ali sodelavcev;
- psihično in spolno nadlegovanje, nasilje tretje osebe.

Pogosto se v skupinah pojavijo frustracije. Vsaka frustracija predstavlja tudi stresni dejavnik. Človek ima veliko potreb in za nekatere je še posebej motiviran, da jih zadovolji. Vendar pa se v realnem življenju na pot postavijo različne ovire, ki mu to preprečujejo.

Primer 27:

Želimo si ogledati predstavo, pa vstopnice niso več na voljo.

V drugem kraju imamo sestanek, pa je zaradi nesreče cesta zaprta in bomo zamudili.

Za glavnega igralca so izbrali drugo osebo, mi pa smo si zelo želeli to vlogo.

Zaradi prehitre vožnje nas je ustavila policija.

Nismo imeli volje, da bi šli na pomemben sestanek.

V vseh primerih smo doživeli frustracijo, saj nam je nekaj preprečilo doseči cilj oziroma nas je oviralo v motivacijski situaciji. Začetna frustriranost lahko deluje tudi pozitivno, saj mnogokrat še poveča privlačnost cilja in našo angažiranost. Če se pojavi frustracija v določenem okolju, lahko nastane tudi konflikt, kar je odvisno od oseb, ki so prisotne ob frustrirani osebi.

Primer 28:

Ker so si želeli ogledati predstavo, pa je hči pozabila pravočasno kupiti vstopnice, je nastal v družini konflikt med pozabljivo hčerko in mamo, ki si je najbolj želela ogledati predstavo.

Ker smo zamudili na pomemben sestanek zaradi višje sile – nesreče, smo se sprijaznili s stanjem in sestanek preložili na drug dan.

Ker so za glavnega igralca izbrali drugo osebo, je nastal konflikt med neuspešnim kandidatom in članom komisije.

Ko nas je zaradi prehitre vožnje ustavila policija in kaznovala, je nastal konflikt med mamo in očetom, ki mu je očitala, da divja po cesti, kljub temu da ga stalno opozarja.

Bil je jezen sam nase, ker ni imel volje, da bi šel na pomemben sestanek.

Vsak konflikt je frustracija, ni pa vsaka frustracija konflikt. Frustracija, kjer ni neposredno vpletena nobena oseba, ne povzroči konflikta.

Primer 29: Petra L. je od davčne uprave dobila obvestilo in kazen za neplačane davke.

7.4.2 Reševanje težav v skupini

Težave v skupinah so posledica medosebnih konfliktov (sporov, nestrinjanj, nasprotij), do katerih pa pride iz različnih notranjih in zunanjih razlogov. Medsebojni konflikti se lahko kažejo v odkriti ali prikriti obliki. Napad na neko osebo je lahko beseden (žalitve, podcenjevanje uspehov posameznika, neustrezna kritika ipd.) ali pa fizičen (telesni napad na posameznika, oviranje posameznika pri opravljanju njegovih nalog, dodeljevanje nalog, ki jim posameznik ni kos, ipd.).

Neobvladani medsebojni konflikti so lahko vir nasilja ter poslabšanja ali prekinitve odnosov. Konflikti imajo zato tudi pozitivno vlogo, če se v času reševanja uredijo stvari tako, da peljejo k boljšemu doseganju ciljev in ureditvi odnosov v timu. Na ta način je rezultat najboljši. Pogosto pa moramo izbirati ali rešujemo organizacijo in njeno delovanje (v tem primeru odstranimo določene osebe) ali pa je glavni cilj urejanje odnosov med nekaterimi ljudmi in upamo, da se bo posledično uredilo tudi poslovanje.

Če želimo konflikt uspešno rešiti, ga moramo najprej prepoznati in analizirati vzroke za nastanek, nato pa za vsak primer posebej pripraviti strategijo ukrepanja. Pri reševanju konfliktov moramo biti nepristranski, ne smemo uporabiti nasilja, žaljenja, poniževanja in na koncu naj ne bo zmagovalca in poraženca, ker ima v konfliktu vsak v določeni meri svoj prav.

Pri reševanju konfliktov srečamo tri glavne pristope:

- prevladovanje: ko vsak postavlja na prvo mesto svoja stališča, potrebe in zahteve ter pri tem išče vse načine, kako bo nasprotnika porazil. Nasprotnik pa se seveda brani z enakim ciljem;
- prilagajanje, podreitev: ena oseba se v konfliktu drugi podredi, da se izogne težavam, ki bi nastale v primeru poslabšanja stanja;
- dogovarjanje oz. reševanje konflikta: pri tem se rešuje vzrok za nastanek konflikta in udeleženca morata v sodelovanju z mediatorjem z dogovorom iskati skupno rešitev. Če je reševanje uspešno, se stanje v timu izboljša, poveča se sposobnost za reševanje sporov v bodoče; če ni uspešno, pa morajo nezadovoljni člani tim zapustiti ali se jih premesti na druga dela.

Učinki stresa se kažejo na mnogo načinov, pojavljajo se tudi psihosomatske motnje in bolezni. Da bi si človek zagotovil boljšo kvaliteto življenja, si mora na več načinov prizadevati za uspešno obvladovanje stresa oziroma še bolje s preventivo, da se izogne stresnim dogodkom in problematičnim ljudem.

Naloga 29: V preglednici 24 označite oz. zapišite, katere lastnosti so najbolj tipične za posamezne skupine izraženih lastnosti: sposobnosti (S), temperament (T), značaj (Z) in telesne značilnosti (TZ). Ob vsaki lastnosti zapišite ustrezno črko. V tretji stolpec vpišite, kako lahko izboljšamo posamezno lastnost posameznika.

Preglednica 24: Uvrstitev lastnosti v skupino in načini za izboljšanje

Lastnost	Uvrstitev v skupino (S, T, Z, TZ)	Kako lahko izboljšamo posamezno lastnost posameznika?
Prijaznost		
Učna sposobnost		
Poštenost		
Delavnost		
Velikost		
Lenost		
Sebičnost		
Neambicioznost		
Pravičnost		
Empatičnost		
Debelost		
Nasilnost		
Varčnost		
Razuzdanost		

Neurejenost		
Introvertiranost		
Ambicioznost		
Darežljivost		
Simpatičnost		
Plešavost		
Zgovornost		
Zanesljivost		
Inteligentnost		
Vztrajnost		
Umirjenost		
Tolerantnost		
Tekmovalnost		
Taktičnost		
Sočutnost		
Prilagodljivost		
Lojalnost		

Naloga 30: V preglednico 25 zapišite po en dogodek, ki je pri vas povzročili stres v različnih okoljih. V tretji stolpec zapišite, kako bi lahko dogodek preprečili, in v četrti stolpec, kako ste ukrepali.

Preglednica 25: Dogodki, ki so povzročili stres, ukrepi za preprečitev stresa in ukrepi v primeru dogodka

Področje	Stresorji	Kako bi lahko dogodek preprečili?	Kako ste ravnali ob dogodku?
Družinsko okolje			
Vsakodnevne skrbi			
Nenadni dogodki v življenju			
Delovno okolje			
Prevozi in potovanja			

Naloga 31: V preglednico 26 zapišite pet dogodkov, ki lahko v delovni skupini povzročijo spore in frustracije, in na kakšen način lahko rešimo nastalo stanje.

Preglednica 26: Dogodki, ki lahko povzročijo stres med sodelavci. Ukrepi za rešitev nastalega stanja

Št.	Dogodek, ki lahko v delovni skupini povzroči spore in frustracije.	Ukrepi za rešitev nastalega stanja.
1		
2		
3		
4		
5		

Naloga 32: Preberite in preučite literaturo – članek ali knjigo, ki jo določi predavatelj, in napišite tri stvari (podatek, ideja, rešitev, program, naprava, navodilo itd.), ki jih boste lahko uporabili pri svojem delu, ter tudi pojasnite, zakaj in kako. Natančno navedite vir. Obseg besedila je 200 besed.

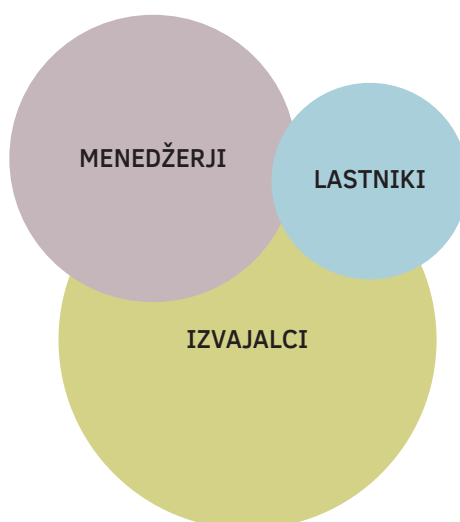
8 VODENJE

Uspešno delo organizacije temelji na izobraženih, sposobnih in delavnih ljudeh, ki z veseljem sodelujejo pri obstoječem delu in razvoju. Da pa je njihovo delo optimalno, moramo poskrbeti z ustrežno organizacijo in dobrim vodenjem.

Kadri delujejo v organizacijah v treh segmentih, pri čemer določeni kadri, predvsem v manjših organizacijah, nastopajo v več vlogah.

Organizacijo **upravljajo** upravjalci, ki izvajajo lastniško vlogo. Skrbijo za upravljanje in nadzorujejo delovanje, s čimer poskušajo uveljaviti svoje interese. Za vodenje poslov in ljudi skrbijo **menedžerji**, ki morajo skrbeti za načrtovanje, organizacijo, vodenje in nadzorovanje delovanja organizacije. Menedžerje izberejo lastniki, ki v manjših organizacijah sami prevzamejo to delo. Za izvajanje nalog pa skrbijo **izvajalci**. Struktura in soodvisnost sta prikazani na shemi 42.

Shema 42: Kadri v organizaciji



Konkretno delovanje in sodelovanje članov organizacije je določeno z organizacijo, s katero želi organizacija uresničiti poslanstvo in vizijo v skladu s strateškimi odločitvami. Le-te predstavljajo več kot 75 % uspeha organizacije. Pri operativnih delih pa so ključni vodje.

Vodenje je le eno od področij menedžmenta, in to zelo pomembno, saj mora biti vodja sposoben prepričati, motivirati in organizirati ljudi, da mu sledijo pri doseganju ciljev, zato ga obravnavamo posebej podrobno.

Vodenje na splošno opredelimo kot proces, v katerem vodja ali vodilni ljudje prepričujejo določene skupine ljudi, da si prizadevajo doseči določene cilje, za katere se zavzema vodja ali vodilna skupina. Vsaka skupina ljudi ima vodjo ali vodje, ki jih skupina izbere ali se določijo sami in imajo nekatere posebne naloge in pristojnosti, ki so povezane z vplivom na druge člane skupine.

V preteklosti so zelo poudarjali samo pomen vodje, danes pa se zavedamo, da je vodja lahko uspešen le v določeni sredini, ki mu pomaga pri doseganju ciljev.

Primer 30: Direktor, ki je uspešno vodil organizacijo A, je lahko popolnoma neuspešen v podobni organizaciji B v drugem okolju.

Zato so včasih izbrali za vodje najmočnejše, najbolj nasilne, najbolj pretkane ipd., še bolje pa je bilo, če je imel vodja več teh lastnosti. Mnogi elementi t. i. negativne moči so v rabi še v današnjih časih, kot so npr. pritiski, grožnje, mobing, intrige, zavajanje ...

Še danes so zelo popularni tako imenovani karizmatični vodje, ki imajo zveste sledilce, saj jim pokažejo jasno vizijo in visokoteleče cilje ter dajejo občutek, da so kompetentni ter zelo sposobni, da jim bo uspelo in da bodo tudi sledilci imeli od njih koristi. Te vrste vodij uspevajo predvsem v politiki, v profesionalnih organizacijah pa karizmatični vodje niso pogosti, saj organizacije delujejo na strokovnih podlagah in ob sodelovanju večine deležnikov pri sprejemanju odločitev.

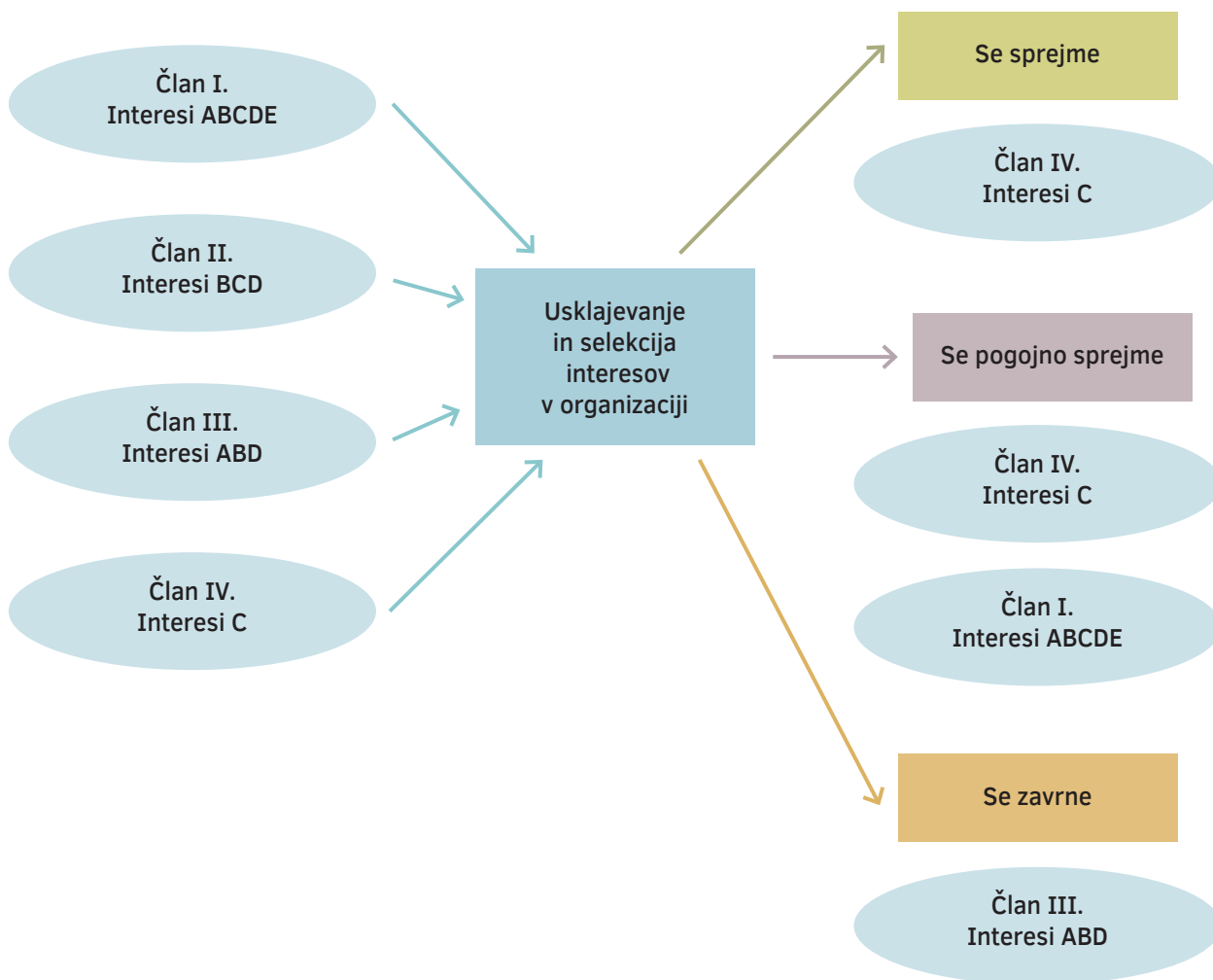
Primer 31: Ko se pojavi novica, da produkcijsko filmsko hišo zapušča karizmatični direktor, se vrednost delnic takoj zniža, saj večina partnerskih hiš takoj pomisli, da bo z njegovim odhodom prišlo do večjih težav, prekinitev raznih omrežij, odpovedi pogodb ipd. In verjetno do tega res pride, saj vodja ni omogočil sodobne organizacijske strukture in strukture, ki omogoča normalno delovanje pri spremembi vodstva. V večini produkcijskih hiš, ki imajo sodobno vodenje, večina uporabnikov sploh ne ve, kdo je direktor, in teh težav ni.

V veliki meri pa drži, da morajo imeti vodje nekatere značilnosti in kot velja za vsako področje, morajo za vodjo biti talentirani in se zelo veliko učiti ter delati.

V večini sodobnih opisov lastnosti vodij se na prvo mesto postavlja etičnost. Pod tem se pri vodenju posebej upoštevajo vrednote in ravnanje vodje, ki se mora zavedati, da s svojim delom močno vpliva na poslovno in zasebno življenje članov organizacije. Zato mora skrbeti, da se člani obravnavajo spoštljivo, da se upoštevajo njihovo mnenje in želje ter da so zadovoljene njihove potrebe in interesi. Vsa ravnanja morajo biti tudi zakonita in v skladu z zahtevami o osnovnih načelih človečnosti, temeljnih človekovih pravicah, varstvu osebnih podatkov ipd. Ker se v organizaciji srečujejo različni interesi in zahteve, so zahteve do vodij na tem področju zelo velike in kompleksne, rešitve pa niso enoznačne, ampak pogosto težavne in tudi neustrezne za del članov.

V shemi 43 je prikazano, kako se usklajujejo različni interesi v organizaciji. Usklajevanje je mogoče le, če so sprejete rešitve v skladu z vrednotami, poslanstvom in vizijo organizacije. Če so interesi preveč različni, je bolje, da jih interesi zadovoljijo drugje, oziroma v tej organizaciji zadovoljijo samo tiste, ki izpolnjujejo postavljena merila. Tako lahko ustanovijo več podjetij ali pa del interesov zadovoljijo v podjetju, del pa v društvu ipd. Na shemi so prikazani štiri člani, ki imajo različne interese (A, B, C, D, E), organizacija pa zadovoljuje samo interes C.

Shema 43: Usklajevanje različnih interesov v organizaciji in selekcija članov pri sprejemanju



Iz sheme 43 je razvidno, da organizacija sprejme člana IV., ki ima samo interes C, ker je organizacija ustanovljena in osredotočena na interes C. Organizacija sprejme člana I. in II., če se odločita, da bosta v organizaciji zadovoljevala samo interes C, druge interese pa v drugih organizacijah. Organizacija ne sprejme člana III., ker ima popolnoma drugačne interese kot organizacija.

Ker se pojavi več kandidatov, ki želijo zadovoljevati tudi interese A in D, organizacija lahko razmisli, ali želi svojo dejavnost razširiti, in če se odloči za širitev, prične s postopkom spreminjanja organizacije.

8.1 Zahteve za vodje

Za vodilna delovna mesta je zelo pomembna inteligentnost, kar pomeni, da mora biti vodja bolj inteligenten kot večina, saj ljudje ne prenesejo, da jih vodi ali jim »soli pamet« nekdo, ki je manj »pameten« oziroma zadeve dojame kasneje kot oni.

Inteligenca je pogosto povezana z višjo izobrazbo, kar največkrat pomeni tudi več znanja in kompetenc. Pogosto nastanejo problemi, ko imajo preveč inteligentni in visoko izobraženi ljudje težave s komunikacijo s sodelavci, saj težko razumejo, da sodelavci marsičesa ne dojamejo, znajo, razumejo ipd.

Zato se v organizacijah pogosto zbirajo ljudje podobnih sposobnosti, po pravilu jate, v katerih iste vrste ptiči letajo skupaj. Bolj sposobne pa najamejo za svetovalce in jih potem upoštevajo ali pa tudi ne. Predvsem imajo težave velike organizacije s slabo izobraženimi člani, ki predstavljajo večino, in z manjšim številom visoko izobraženih in sposobnih ljudi, ki težko uveljavijo svoje predloge.

Za vodjo je pomembno, da ima dober pregled nas stanjem in da zna kritično ovrednotiti pomen in nevarnosti raznih podrobnosti in malenkosti ter reševanje le-teh prepustiti drugim.

Dober vodja naj bi bil samozavesten, kar pomeni, da mora biti prepričan v svoje sposobnosti ter da je to, kar počne, najbolj primerno za doseg cilja. Samozavest pa ne sme prevladati nad sposobnostjo presoje in upoštevanja tveganj. Zelo pomembna je integriteta samozavestnega vodje, ki prevzema odgovornost za svoje odločitve in je zvest svojim načelom.

Samozavestnost je praviloma povezana z odločnostjo, da se stvari opravijo. Zato morajo biti uspešni vodje tudi vztrajni, pogosto tudi oblastni in morajo znati sodelavce prepričati ali tudi prisiliti, da opravijo zahtevane naloge.

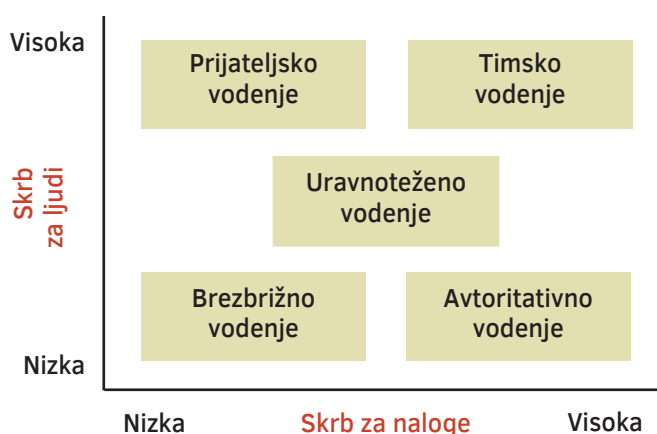
Med nujne sposobnosti in veščine vodenja sodijo tudi sposobnost sodelovanja z ljudmi, uglajenost, kulturalnost, skrbnost, govorniške spretnosti. Vodja mora biti prijazen, vendar načelen in odločen. Pri vodjih pa najdemo tudi nekatere neprimerne lastnosti, kot so oblastnost, uradniškost, političnost, neetičnost ipd.

Za vsakega vodjo je pomembna sposobnost oziroma moč vplivanja na sodelavce, s čimer lahko usmerja dejavnost članov ali celo spreminja njihovo ravnanje. Da je pri tem uspešen, mora dobro poznati psihične značilnosti in motivacijske dejavnike članov ter tehnike, s katerimi lahko vpliva.

Nenazadnje je vodji v pomembno podporo legitimna moč, ki izhaja in njegovega položaja v hierarhiji, in možnost nagrajevanja, pri čemer pa obstajajo različni načini.

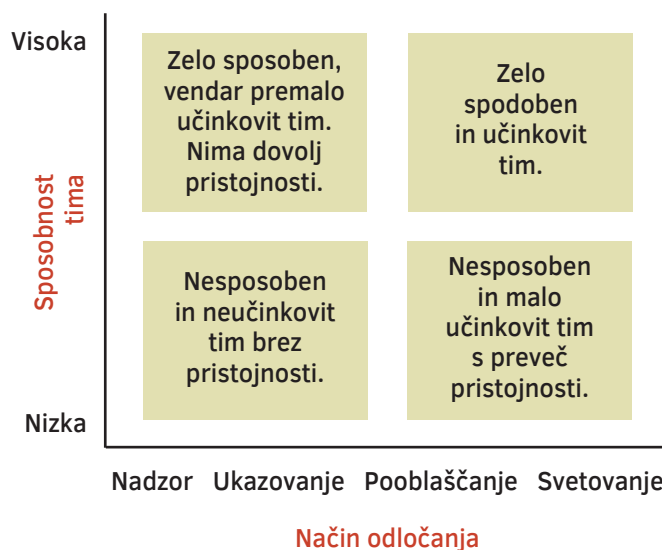
Pred pregledom različnih stilov vodenja in pristopov k vodenju je smiselno pogledati shemo 44, v kateri so prikazane vrste vodenja glede na odnos do sodelavcev in nalog, ter shemo 45, v kateri je prikazano, kako način odločanja vpliva na učinkovitost v timih z različno sposobnostjo sodelavcev.

Shema 44: Vrste vodenja glede na odnos vodje do sodelavcev in nalog



Iz sheme 44 je razvidno, da je pri prijateljskem in brezbrižnem vodenju skrb za opravljanje nalog nizka, medtem ko je pri timskem in avtoritativnem vodenju le-ta visoka. Je pa struktura ekipe, ki za visoko skrb za opravljanje nalog zahteva avtoritativno vodenje, drugačna od tiste, ki omogoča timsko vodenje.

Shema 45: Vpliv načina odločanja na učinkovitost v timih z različno sposobnostjo sodelavcev



Iz sheme 45 lahko ugotovimo, da pri sposobnih ekipah prevladuje svetovalni pristop, pri nesposobnih ekipah pa nadzor in ukazovanje.

8.2 Načini in stili vodenja

Pod vodstvenim stilom si predstavljamo način, kako vodja uveljavlja svoje voditeljske naloge in pravice ter kako se obnaša do članov skupine in kaj pri tem naredi.

V grobem sta pri stilih vodenja dve glavni usmeritvi.

V prvi skupini so stili vodenja, kjer je ključno, da se dosežajo rezultati, pri čemer ljudje in pogoji niso najbolj pomembni. Najbolj znan stil na tem področju je avtorski stil vodenja. Pri tem stilu vsa moč pripada vodji, ki sprejema odločitve, nadzira, nagrajuje in tudi kaznuje.

V drugi skupini je vodenje usmerjeno na ljudi in njihovo sodelovanje pri delu organizacije, pri čemer prevladuje demokratični stil. Pri takem stilu vodenja je pomembno, da se zagotovijo čim boljši pogoji dela in zadovoljstvo članov organizacije ter njihovo sodelovanje. Moč je porazdeljena med člani organizacije, ki sodelujejo v želji, da se dosežejo cilji. Na ta način naj bi se zagotovilo tudi doseganje rezultatov.

Pri večini vodij srečamo elemente, ki so značilni za oba stila.

Pri izbiri stila vodenja za določeno organizacijo se pogosto uporablja situacijski pristop, kar pomeni, da izbiramo vodjo in stil vodenja glede na določeno konkretno organizacijo, ko ocenimo, kakšnega vodjo bi potrebovali. Pri tem je treba upoštevati, kakšen voditeljski stil je najljubši kandidatu, kakšen stil bi najbolj ustrezal članom organizacije, kakšni so cilji, kakšni so pogoji dela (prostor, oprema, finance) in kakšna je obstoječa organizacija.

Primer 32: Organizacija, v kateri je prišlo zaradi slabih delovnih razmer in odnosov med delavci do slabega finančnega stanja, želi avtoritativnega vodjo, ki bo znal in zmozel urediti razmere, obenem pa bo imel tudi posluš in razumevanje do nekaterih predlogov in želja tistih članov, ki si resnično želijo, da bi se stanje izboljšalo.

Delovanje vodje v določeni organizaciji bo verjetno uspešno, če mu člani zaupajo in ga dobro sprejmejo; če je naloga, ki jo morajo opraviti, jasna in izvedljiva, in če bo imel vodja podporo pri ukrepanju, tudi v primeru kaznovanja ali nagrade določenim članom.

Japonski pregovor

Če iščeš senco, poišči veliko drevo.

Med demokratične načine vodenja sodi sodelovalno vodenje, ki temelji na tem, da se vodenje razporedi med različne ljudi in po različnih nalogah, torej jim damo obveznosti in odgovornosti. Pri tem srečamo pojem poverjanje, ki pomeni, da različnim ljudem poverimo določene vodstvene naloge. Razlogi za poverjanje nalog drugim so lahko različni (bolezen, preobremenjenost, bolj učinkovita izvedba določenih nalog ipd.). Pomembno je, da s porazdelitvijo nalog dosežemo večji učinek in boljšo kakovost, ne smemo pa izgubiti pregleda nad stanjem.

Kot najbolj sodoben in trajnostni način vodenja se omenja distribuirano vodenje, ki poteka v organizacijah, ki temeljijo na znanju in stalnem učenju ter aktivnem in ustvarjalnem sodelovanju vseh članov organizacije. Pri tem načinu vodenja ne gre samo za poverjanje določenih nalog članom organizacije, ampak se v organizaciji razvije sistem, kjer se organizacija in vodenje vzpostavljata tekom delovanja in sodelovanja.

Izbira stila vodenja je odvisna tudi od drugih činiteljev. Ali člani organizacije vodjo dobro poznajo že od prej in bi lahko to »domačnost« izkoriščali? Kakšna je zahtevnost nalog, ki jih je treba opraviti; bo vplivala na odpuščanje ali zahtevala celo kazenske ovadbe? Kakšna je izobrazbena struktura članov in kakšno pomoč si lahko od njih vodja obeta?

Glede na ravnanje v času sprememb v organizaciji poznamo dve vrsti voditeljev, ki jih lahko imenujemo tudi menedžerji, ker morajo opraviti poleg voditeljske še druge vloge (načrtovanje, organizacija in nadzor). **Transakcijski voditelj** (menedžer) je tisti, ki izpelje spremembe evolucijsko, postopoma. **Transformacijski voditelj** (menedžer) pa mora izpeljati spremembe organizacije hitro, na revolucionaren način. Ob tem lahko izvede prestrukturiranje (temeljito spremeni strukturo organizacije) ali pa reinženiring, ko izvede spremembe procesov.

Oba tipa voditeljev morata imeti določene različne osebne lastnosti in kompetence ter morata biti usposobljena za določen način dela. Od obeh omenjenih tipov voditeljev – menedžerjev se razlikuje **krizni menedžer**, ki mora pripraviti program in dolgoročne ukrepe, s katerimi se kriza najprej ustavi in nato po doseženi točki preobrata zagotovi razvoj organizacije.

Primer 33: Če so v organizaciji, ki se ukvarja z izdajo tiskanih časopisov, pravočasno (npr. pred 10 leti) spoznali potrebo po spremembah, so najeli transakcijskega menedžerja, ki je organizacijo postopno (evolucijsko) preobrazil v sodobno multimedijsko organizacijo. Če pa so v organizaciji s spremembami začeli pozno, so morali najeti transformacijskega voditelja, ki je sposoben spremembe izpeljati hitro, kar zahteva temeljite posege v poslovanje in kratek čas prilagajanja. V primeru, da je organizacija na meji propada, se vključi krizni menedžer, ki mora opraviti hitre in praviloma za člane organizacije zelo neprijetne posege, kot so takojšnja ukinitve vseh nedonosnih programov, obsežna odpuščanja, prodaja imovine. Če tudi to ne pomaga in organizacija propade, pride na delo stečajni upravitelj.

Zelo iskani so vodje, ki znajo stil vodenja prilagajati dejanskim potrebam, čeprav je to glede na značajske značilnosti ljudi težko, saj se večina bolj nagiba ali k avtoritativnemu ali k demokratičnemu stilu in del tega ohrani pri vsakem delu.

Vodja se mora truditi, da ustvari uspešno ekipo, pri čemer potrebuje precej strokovnega znanja; za ustvarjanje tima pa so potrebne tudi določene osebnostne lastnosti, pri čemer ločimo nekaj tipov vodij, ki so prikazani v preglednici 27.

Preglednica 27: Tipi vodij s kompetencami in najpomembnejšimi osebnostnimi potezami

Tip vodje	Ključne kompetence in naloge	Najpomembnejše osebnostne poteze
Garač	sistematično in uspešno izvajanje nalog	stanovitnost zadržanost
Usklajevalec	nadzor in skrb, da se ekipa pomika proti skupnemu cilju in da vsak član uporabi svoje najboljše potenciale	stanovitnost prevladovanje ekstravertiranost
Izzivalec	postavljanje ciljev in prednostnih nalog, poskušanje vsiliti obliko in vzorec skupinski razpravi	nestrpnost prevladovanje ekstravertiranost
Inovator	skrb za pospeševanje novih idej in strategij, neukvarjanje s podrobnostmi	prevladovanje inteligentnost introvertiranost
Iskalec virov	raziskovanje in poročanje o idejah, razvoju in virih zunaj skupine in navezovanje stikov, ki bi bili v korist skupine	stanovitnost prevladovanje ekstravertiranost
Analitik – ocenjevalec	analiziranje problemov ter vrednotenje idej in predlogov za odločitve skupine	inteligentnost stanovitnost introvertiranost
Timski delavec	skrb za komunikacijo, podpiranje članov in upoštevanje dobrih predlogov	stanovitnost ekstravertiranost neprevladovanje oz. občutljivost za druge
Zaključevalec naloge	varovanje skupine pred napakami, skrb za podrobnosti in odkrivanje nujnih vidikov dela, ki rabijo več pozornosti	nestrpnost introvertiranost

8.3 Načini odločanja

Pri vodenju je zelo pomembno, kako se vodje odločajo. Pričakuje se, da so vse odločitve hitre, pravilne, racionalne in strokovno ali celo znanstveno utemeljene. Vendar vsi procesi niso tako natančno določeni, da bi bilo to mogoče. Najbolj pogosto se vodje odločajo rutinsko, ko gre za enostavne ukrepe, ki se pojavljajo zelo pogosto in jih dobro poznajo. V primeru, ko je treba analizirati stanje in poiskati najboljše možnosti glede na določena pravila ali model, se vodja odloči analitično. Če pa gre za novo, neznano stanje in je potrebno hitro ukrepanje, se vodja lahko odloči intuitivno, glede na svoje izkušnje.

Dobri vodje (menedžerji) morajo upoštevati pomen organizacijske kulture organizacije, kar pomeni tudi, da morajo že pred prevzemom vodstvenega položaja vedeti, kakšna je ta kultura v njihovi bodoči organizaciji. Glede na upoštevanje organizacijske kulture obstajajo štiri tipi vodij:

- upoštevajo organizacijsko kulturo, jo spodbujajo in negujejo, ker se zavedajo, da je to pomembno za njihovo delo;
- izkoriščajo organizacijsko kulturo za doseganje svojih ciljev, ker jim to kratkoročno koristi;
- spreminjajo organizacijsko kulturo po svojem prepričanju o tem, kakšna naj bi bila najbolj primerna za organizacijo;
- ne upoštevajo obstoječe organizacijske kulture (jo ignorirajo).

8.4 Projektni menedžment

Pri načrtovanju, organizaciji, vodenju in nadzoru projektov srečamo pojem projektni menedžment. Gre za ožji in na projekte usmerjeni del splošnega menedžmenta. Menedžment (management) v angleščini pomeni upravljanje; gre za kompleksen sistem, ki vključuje organizacijska, vodstvena, strokovna, kadrovska, finančna in druga znanja in kompetence, s pomočjo katerih se upravljajo različni viri s ciljem doseganja čim boljših rezultatov. Pri projektnem menedžmentu pa gre za znanja in kompetence, ki pri upravljanju projektov omogočajo doseganje čim boljših rezultatov.

Pri menedžmentu in menedžerjih ne govorimo samo o vodenju in vodji, ampak gre za združevanje več funkcij (načrtovanje, organizacija, vodenje in nadzor), kjer je vodenje le ena izmed njih.

Projektni menedžer je ključna oseba projekta, ki mora obvladovati naslednja dela v projektu:

- povezavo vseh elementov in dejavnosti;
- čas;
- stroške;
- kakovost;
- vire in logistiko;
- komunikacijo;
- tveganja;
- administracijo.

Odlično mora poznati strokovno področje, delo z ljudmi, zakonodajo, predpise in standarde na določenem področju in razumeti projektno okolje.

8.4.1 Naloge projektnega menedžerja

Projektni menedžer ima osnovno nalogo, da upravlja projekt (načrtuje, organizira, vodi in nadzira) (shema 46) v skladu s programom in po pogodbi, ki jo podpiše z naročnikom. Projektni menedžer redno komunicira z naročnikom in pripravlja vmesna in končna poročila.

Projektni menedžer je odgovoren za:

- doseganje postavljenih ciljev projekta;
- operativno vodenje projektne skupine;
- doseganje postavljenih rokov;
- obvladovanje stroškov;
- doseganje zahtevane kakovosti.

Poslovna komunikacija obsega del komunikacije, ki jo mora menedžer opraviti z zunanjimi in notranjimi deležniki, pri čemer lahko uporabi znanja, ki jih je pridobil v pripravi za projektne vodje, nekatera posebna znanja in kompetence pa mora pridobiti še dodatno; npr. znanja o komuniciranju in pripravi poslovnega sestanka in dogovora, poznati mora tudi formalne oblike in obrazce ter protokole v poslovni komunikaciji.

Shema 46: Naloge projektne menedžerje



Projektni menedžer mora dobiti naloge in odgovornost, vendar tudi pomoč in spodbudo pri delu. Kot pomočniki menedžerja se vedno bolj vključujejo poslovni analitiki, ki skrbijo za poslovno uspešnost projektov.

Uspešni menedžerji postavijo ustrezna pravila in standarde dela ter odstranijo iz organizacije vse nekoristne in škodljive dejavnosti, kot so neustrezna organizacija, neustrezni delavci in zunanji izvajalci, nepotrebni stroški, zamujanje, počasni odzivi, izdelava odvečnih stvari, odvečni procesi, nepotrebne zaloge, neizkoriščenost ljudi, izgube pri transportu itd. Zelo koristno je, da projektni menedžer vodi dnevnik, kamor si zapisuje probleme z ljudmi, načine rešitev in roke. Velja pravilo, da je projektni menedžer uspešen lahko samo toliko, kot ima dobro ekipo.

V praksi se ne izkaže učinkovito, če projekt vodi tehnično osebje, ki ni izobraženo in usposobljeno za projektne menedžersko delo, saj so rezultati tako vodenega projekta praviloma uporabni le za vrhunske specialiste. Tehnika praviloma tudi ne zanimajo stroški, le njegova stroka, stalno je preobremenjen z delom, za druge nima časa, niti nima od njih podpore in zato ni učinkovit. Tehniki so uporabni kot člani tima, kot vodje pa le, če imajo ustrezno izobrazbo in znanja ter sposobnosti za vodenje projektov.

Velja pravilo, da mora projektni menedžer, ki nima dovolj tehničnega znanja, imeti tehničnega pomočnika; če pa je projektni menedžer tehnični strokovnjak, mora imeti sodelavca, ki pozna projektne vodje.

Glede na to, da projektni menedžer združuje naloge (načrtuje, organizira, vodi in nadzira), mora imeti naslednje kompetence:

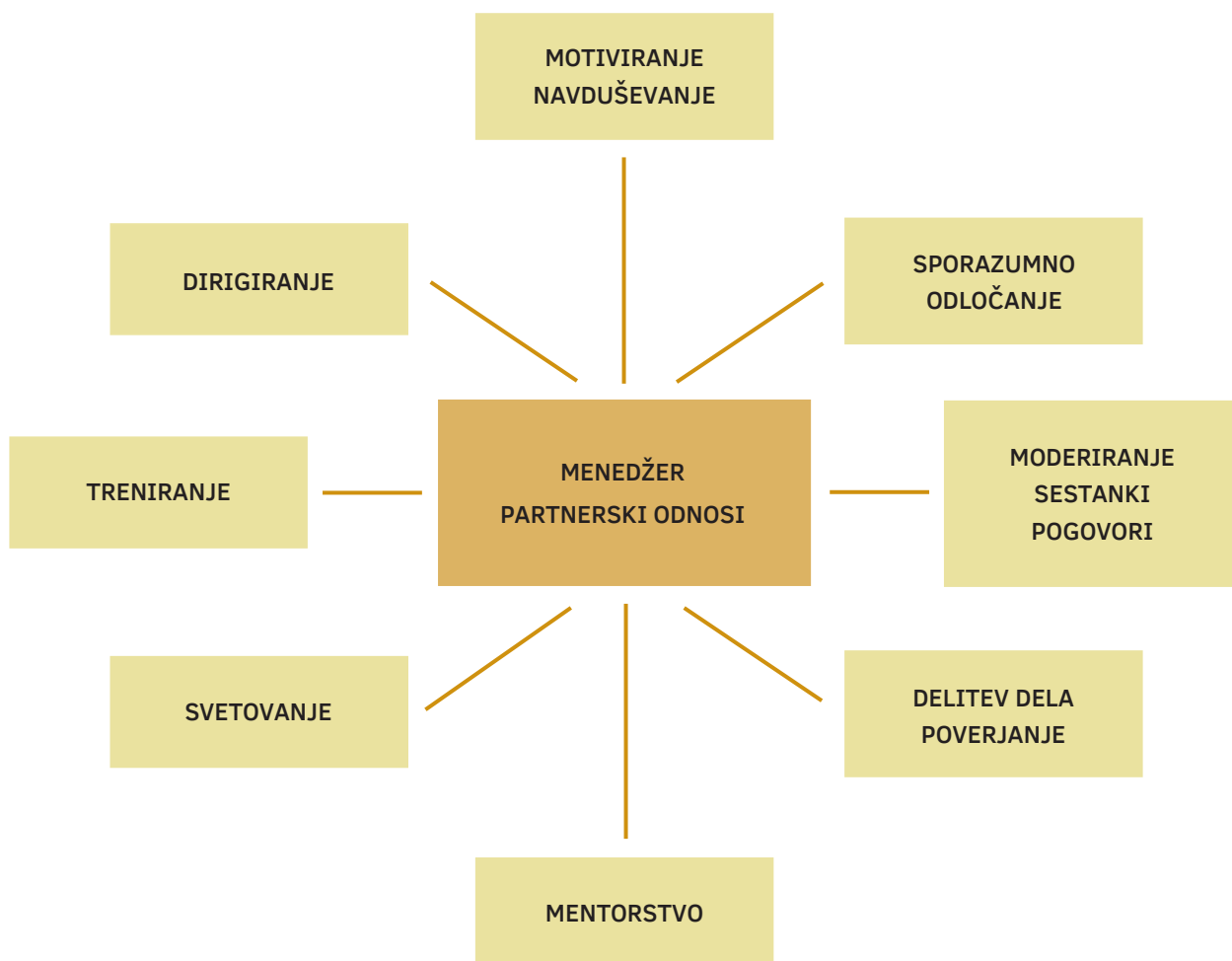
- pozitivna naravnost;
- prizadevnost in želja po dosežkih;
- učinkovito komuniciranje, sposobnost za timsko delo;
- pogajanje, obvladovanje nasprotij, lobiranje;
- vodenje, usmerjanje in navduševanje (motiviranje) sodelavcev;
- sposobnost prenašanja pritiskov;
- učenje iz problemov, preprečevanje problemov in reševanje problemov, če do teh pride;
- planiranje, nadziranje;
- organiziranje, koordiniranje, delegiranje nalog.

Za projektne menedžerje se v večini primerov zahteva ustrezen certifikat, ki deloma vključuje tudi izkušnje na določenem področju. V svetovnem merilu so vrhunski projektni menedžerji združeni v organizacije, kot je IPMA (International Project Management Association), kjer lahko kot člani pridobivajo znanja, certifikate in tudi sodelujejo pri soustvarjanju trendov.

V Sloveniji so projektni menedžerji združeni v ZPM (Združenje slovenskih projektnih menedžerjev), združenje pa je član IPMA.

Glavne naloge projektnega menedžerja so prikazane na shemi 47.

Shema 47: Naloge projektnega menedžerja



Glede na to, da imajo projektni menedžerji zelo zahtevne naloge, za katere se ne morejo v celoti usposobiti s »klasičnimi« izobraževanji in usposabljanji, vse bolj potrebujejo pomoč strokovnjakov, ki jim pomagajo (jih trenirajo), da iščejo rešitve v zahtevnih situacijah in s tem osebno in strokovno napredujejo, saj razvijajo ali spodbujajo določene potenciale. Ta način se imenuje coaching, usposobljeni menedžerji pa so lahko tudi trenerji (angl. coachi) svojih sodelavcev.

8.5 Multimedijski producent

V večini področij multimedijske produkcije imajo najbolj pomembno vlogo producenti.

Producent, ki je poklic, pa tudi funkcija, je ključna oseba, ki sodeluje pri izdelavi multimedijskega izdelka in ima celovito kreativno, tehnično in marketinško kontrolo nad projektom.

Producentove primarne naloge so, da najde pravo idejo (ali ljudi, ki jo imajo) ali npr. scenarij, ga odkupi (oziroma rezervira pravice) in razvije skupaj s scenaristom ali drugimi sodelavci do nivoja ustrezne kakovosti in interesa trga.

Poiskati mora tudi primerne investitorje, ki jim zagotavlja ustrezen donos, zato mora v fazi produkcije poskrbeti, da se proračun projekta ne prekorači. Poskrbeti mora tudi za prodajo izdelka in pogosto skrbeti za finančno in prodajno pot še nekaj let po zaključku projekta.

Iz primerjave med producentom in menedžerjem projekta vidimo, da se naloga producenta začne že pred projektom (v fazi iskanja idej in načrtovanja multimedijskega izdelka) in konča, ko se zaključi prodajna in finančna pot izdelka. Zato mora imeti producent kompetence, smisel in veliko izkušenj pri iskanju dobrih idej, poznati mora sodobne marketinške in tržne pristope ter odlično poznati področje financiranja. Obvezno je tudi dobro poznavanje kadrovskega področja in delovne, medijske in avtorske zakonodaje.

Projektni menedžer pa ima nalogo pripeljati projekt od naročila do predaje izdelka. Njegove kompetence so bolj strokovno specializirane, od njega pa se pričakuje dobro poznavanje projektnega dela in sposobnost vodenja tima. Pogosto pri manjših projektih obe vlogi opravlja ista oseba, pri večjih projektih pa sta vlogi praviloma ločeni. Pri večjih in zahtevnih projektih pogosto sodelujejo specializirani producenti za posamezne produkcije.

Naloga 33: V preglednici 28 ocenite svoje vodstvene kompetence.

Preglednica 28: Parametri za oceno vodstvenih kompetenc

Področje kompetenc							
Razvitost kompetence	1 šibko ----- > 7 močno						
1. SOCIALNE KOMPETENCE							
Prepoznavanje problemov in občutkov drugih ljudi	1	2	3	4	5	6	7
Upoštevanje potreb drugih ljudi	1	2	3	4	5	6	7
Realno ocenjevanje lastnega vpliva na druge ljudi	1	2	3	4	5	6	7
2. NAVEZOVANJE STIKOV							
Sprejemanje drugih, navezovanje stikov in odkritost v pogovoru	1	2	3	4	5	6	7
Pojasnjevanje ciljev, namenov in metod	1	2	3	4	5	6	7
Podpora s svetovanjem	1	2	3	4	5	6	7
Izkazovanje zaupanja v druge ljudi	1	2	3	4	5	6	7
3. ZMOŽNOST SODELOVANJA							
Sprejemanje idej in predlogov drugih	1	2	3	4	5	6	7
Pomoč pri pojavljanju težav in problemov	1	2	3	4	5	6	7
Delitev uspehov z drugimi	1	2	3	4	5	6	7
4. ZMOŽNOST POVEZOVANJA							
Postavljanje pravil igre/standardov	1	2	3	4	5	6	7
Uskladitev različnih interesov za skupni cilj	1	2	3	4	5	6	7
Prepoznavanje konfliktov in iskanje skupnih rešitev	1	2	3	4	5	6	7
Razumevanje drugih, brez zapostavljanja lastnega razmišljanja	1	2	3	4	5	6	7
5. ZMOŽNOST KOMUNICIRANJA							
Posredovanje informacij drugim	1	2	3	4	5	6	7
Pomembnih informacij ne obdrži zase / za ustvarjanje prednosti	1	2	3	4	5	6	7
Aktivno poslušanje / ne prekinjanje drugih	1	2	3	4	5	6	7
Načrtovanje časa za pogovore z drugimi	1	2	3	4	5	6	7

6. ZMOŽNOST SAMOKONTROLE

Neagresivno (umirjeno, preišljeno) reagiranje na situacije	1	2	3	4	5	6	7
Ne dviguje glasu (vpije, kriči)	1	2	3	4	5	6	7
Ne povzroča napetosti/agresivnosti drugih	1	2	3	4	5	6	7
Umirjenost v razmišljanju in odločitvah	1	2	3	4	5	6	7

7. OBVLADOVANJE TEHNIK KOMUNICIRANJA

Sposobnost vizualiziranja/pripravljanja vizualnih pripomočkov	1	2	3	4	5	6	7
Sposobnost moderiranja/vodenja sestankov in razgovorov	1	2	3	4	5	6	7
Predstavljanje in retorično prepričevanje	1	2	3	4	5	6	7
Obvladovanje tehnik pogajanja	1	2	3	4	5	6	7

Odgovori, pri katerih ste se ocenili z oceno manj kot 4, so vaše priložnosti za izboljšanje v prihodnosti. Če želite biti resnično prepričani v pravilnost svojih odgovorov, omogočite še komu v organizaciji, da vas oceni, in primerjajte odgovore s svojimi.

Naloga 34: Na podlagi sheme 42 ocenite, kakšne vrste vodenja glede na odnos vodje do sodelavcev in nalog imate v vaši organizaciji in kaj bi spremenili, če bi imeli možnost, da organizacijo vodite vi. Podatke zapišite v preglednico 29. Vpišite tudi, katere so ključne kompetence, ki jih po vašem mnenju mora imeti vodja v vaši organizaciji. Osebo in sebe lahko označite tudi z več tipi – kombiniran sistem.

Preglednica 29: Tipi vodij in ključne kompetence in naloge v organizaciji

Tip vodje	Ključne kompetence in naloge
Garač	
Usklajevalec	
Izzivalec	
Inovator	
Iskalec virov	
Analitik – ocenjevalec	
Timski delavec	
Zaključevalec naloge	

Naloga 35: Kako bi razložili japonski pregovor »Če iščeš senco, poišči veliko drevo« s stališča vodje in s stališča članov organizacije?

Naloga 36: Preberite in preučite literaturo – članek ali knjigo, ki jo določi predavatelj, in napišite tri stvari (podatek, ideja, rešitev, program, naprava, navodilo itd.), ki jih boste lahko uporabili pri svojem delu, ter tudi pojasnite, zakaj in kako. Natančno navedite vir. Obseg besedila je 200 besed.

9 PROJEKTNO DELO 1

Projekt je natančno določena, običajno zahtevna in kompleksna skupina nalog, ki mora biti končana v določenem roku v okviru predvidenih sredstev in mora zadovoljiti naročnika. S projektom je treba doseči predvidene oz. zahtevane namene in cilje ter pri tem upoštevati vse podane in kasneje odkrite omejitve.

Projekti se opredeljujejo bodisi kot časovno in ciljno usmerjeni procesi (proces časovno omejenega finančnega vlaganja, proces izvajanja dejavnosti po tehnologiji izvedbe projekta) bodisi se poudarja vloga projektov (proces integracije pridobivanja znanj in izkušenj, proces izvajanja strategij, proces izvajanja naročenega projekta, proces, ki se lahko nadaljuje s kontinuiranimi – stalnimi procesi).

Za projekt je značilno:

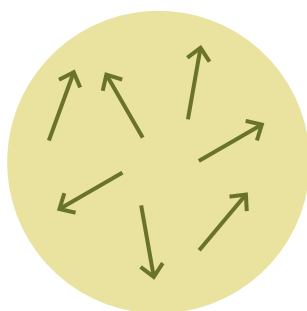
- je enkratno;
- ima določen začetek in konec;
- večji projekt se deli na podprojekte;
- delo je mogoče razdeliti na določene dejavnosti in naloge;
- ima svoj proračun.

Primer 34: Organizacija glasbenega tedna z naslovom XY, ki bo potekal od 3. do 10. maja 20..... in bo stal 1,3 milijona evrov. V okviru prireditve bo izvedenih 23 dogodkov.

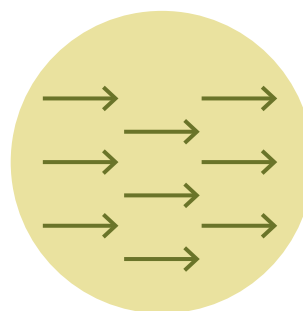
Primer 35: Izdaja 500 izvodov knjige *Moda 20. stoletja* do 15. 11. 20..... Proračun projekta 12.000 EUR.

Shema 48 kaže, da je ena glavnih prednosti projekta ta, da se sicer razpršene dejavnosti usmerijo proti določenemu cilju, s čimer se doseže večji učinek v krajšem času.

Shema 48: Usmeritev razpršenih dejavnosti v določen cilj



RAZPRŠENE AKTIVNOSTI



USMERJENE AKTIVNOSTI

Projekt se organizira zaradi:

- izvedbe enkratne naloge;
- uvajanja sprememb v določenem času in za določena sredstva;
- povezovanja določenih dejavnosti za določen čas.

Poleg že omenjenih so značilnosti projekta tudi:

- določen namen in predvidljiv cilj;
- enkratna usmerjena dejavnost;
- določen čas trajanja;
- omejeni stroški;
- projekt je uspešen, če doseže cilj v določenem roku in za določena sredstva in je naročnik z njim zadovoljen.

Pri projektu moramo poznati odgovore na naslednja vprašanja:

KAJ? Kaj je cilj projekta (proizvod, storitev, rezultat)?

KDO? Kdo bo vodil in izvajal projekt, kdo in kako lahko vpliva na projekt, kdo bodo sodelavci?

KAKO? Kako bo projekt voden, kako bo potekal, po kakšni metodologiji, kakšna oprema bo potrebna?

KDAJ? Kakšni so terminski okviri za začetek in konec projekta ter vmesne faze?

KOLIKO? Kolikšni bodo stroški projekta?

S KAKŠNIMI TVEGANJI? S kakšnimi tveganji se soočamo pri projektu?

Z opredelitvijo tveganj se podrobno ukvarja posebno področje. Na tem mestu naj omenimo, da moramo za vsak projekt opredeliti vse tvegane dejavnosti in ukrepe, še posebej tiste, kjer lahko pri uresničenju nastane velika škoda. Za vsak primer je treba pripraviti preventivne ukrepe, s katerimi odstranimo ali zmanjšamo tveganja, in ukrepe, s katerimi ublažimo uresničenje tveganj. Za multimedijsko produkcijo so najbolj značilna kadrovska, pogodbeno, tehnična, logistična, tehnološka, tržna, finančna, pravna, etična in socialna tveganja ter naravni pojavi, nesreče in epidemije.

Pri vsakem projektu je predpogoj za začetek, da ne vsebuje tveganj z veliko verjetnostjo, ki povzročijo veliko škodo, in da nima negativnih vplivov na zdravje ljudi in okolje.

Za projekt je ključno doseganje načrtovanih ciljev v določenem času in v okviru predvidenih sredstev. Vsi sodelujoči morajo natančno poznati in razumeti cilje in zahteve projekta ter jih vzeti za svoje (se z njimi identificirati). V vseh fazah projekta mora sodelovati tudi naročnik, ki mora potrditi rezultate posameznih faz projekta, sicer se lahko zgodi, da projekt zaide z načrtane poti in naročniku ne prinese pričakovanih in zelenih rezultatov.

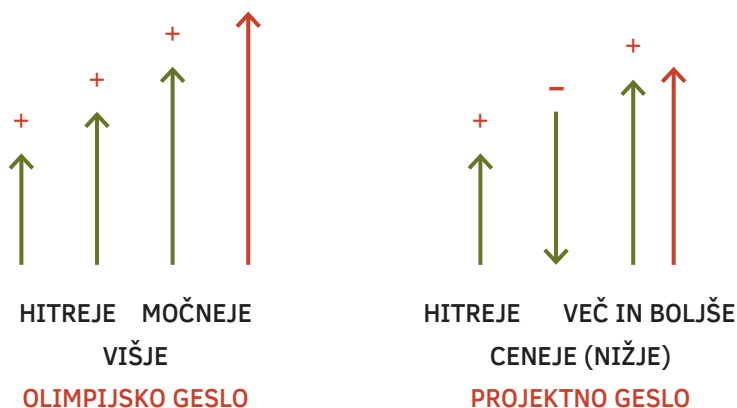
Na shemi 49 za primerjavo s projektnim geslom navajamo olimpijsko geslo, ki spodbuja najboljše rezultate.

Olimpijsko geslo: hitreje, višje, močnejše.

Projektno geslo se glasi: hitreje, ceneje, več in kakovostno.

Staro olimpijsko geslo »Važno je sodelovati, ne zmagati« bi v tej primerjavi izpustili.

Shema 49: Olimpijsko in projektno geslo



Zaradi omenjenih zahtev imamo pri projektnem delu vedno težave, saj gre pri zagotavljanju učinkovitosti projekta za usklajevanje oziroma za ravnovesje med predvidenimi rezultati, stroški in časom, nujno pa je treba upoštevati tudi zadovoljstvo naročnikov ter zadovoljitev zahtev okolja; predpogoj pa je, da so z delom in rezultati projekta zadovoljni tudi izvajalci.

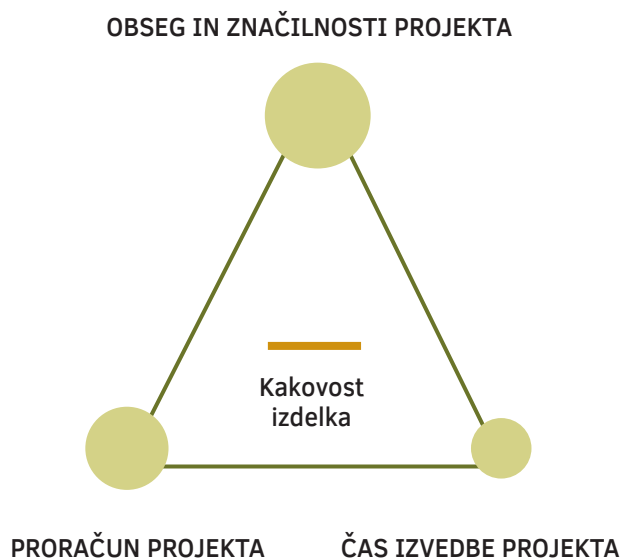
Na enostaven način si lahko problem predstavljamo s pomočjo projektnega trikotnika, ki je prikazan na shemi 50 in pove, da je kakovost izdelka odvisna od sredstev, ki jih imamo na razpolago, od časa za izvedbo in obsega in značilnosti projekta.

Shema 50: Projektni trikotnik – optimalni obseg, proračun in čas izvedbe



Iz trikotnika na shemi 51 lahko vidimo, da zahteve po krajšem času izvedbe in zmanjšanju proračuna projekta ob enakih zahtevah po obsegu znižajo kakovost izdelkov.

Shema 51: Projektni trikotnik – optimalni obseg, zmanjšani proračun in krajši čas izvedbe



Primer 36: Če se pojavi zahteva, da se snemanje albuma izvede v pol krajšem času in za 20 % manj denarja, bo kakovost albuma zagotovo slabša, kot je bila načrtovana na začetku.

Primer 37: Ko je treba na hitro pripraviti TV poročilo z nekega dogodka, lahko to zelo poveča stroške (npr. najem helikopterja ali številčnejše ekipe), obenem pa kakovost ni tako dobra, če nismo mogli pripraviti osvetlitve, postaviti kamer ipd.

Obenem pa projektni trikotnik tudi pokaže, kaj je treba storiti, če želimo spremeniti določene parametre in da kakovost izdelka ostane enaka ali se izboljša.

V primeru, ko se v projektu pojavijo dodatne zahteve in ni pripravljenosti za povečanje proračuna ali podaljšanje časa izvedbe, je najbolje narediti prioriteto nalog in opraviti najbolj pomembne.

9.1 Vrste projektov

Poznamo več vrst projektov; ločimo jih po različnih merilih.

Glede na nastanek ločimo projekte, ki so nastali na osnovi strateških razvojnih programov, in projekte, ki so nastali v letnih programih poslovanja zaradi nujnih poslovnih odločitev, kriz, naročil itd.

Stohastični in deterministični projekti

Stohastični projekti so razvojni projekti, ko se zadeve razvijajo in je v začetku težko natančno določiti vse parametre ter se pogosto pokažejo zahteve po spremembah.

Deterministični projekti so projekti, pri katerih so cilji v začetku popolnoma znani.

Večina projektov ima elemente stohastičnih in determinističnih projektov, zato je treba še posebej skrbno spremljati ciljne zahteve in imeti pripravljen sistem za upravljanje z morebitnimi spremembami.

Glede na učinke so projekti:

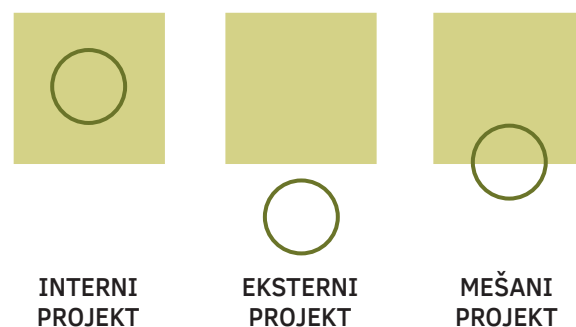
- neposredni (imajo hitre in neposredne učinke – nov izdelek, višji prihodki, znižanje stroškov itd.);
- posredni (učinki projektov so posredni – izboljšani pogoji dela, večja kakovost izdelkov ali storitev, zadovoljstvo delavcev, pozitivni odzivi okolja itd.).

Glede na način izvedbe so projekti:

- interni,
- eksterni,
- mešanega tipa.

V organizaciji lahko izvedemo projekt sami ali pa naročimo zunanje izvajalca, ki izvede projekt in naše sodelavce vključi samo v določenih fazah. Za medijsko produkcijo so značilni projekti mešanega tipa, kjer praviloma vanje vključujemo poleg lastnih sodelavcev tudi zunanje. Prikazani so na shemi 52.

Shema 52: Projekti glede na način izvedbe



Glede na obseg so multimedijski projekti:

- majhni

Primer 38: Izdelava enostavnega video oglasa, majhni stroški, kratek čas projekta, malo sodelavcev.

- srednji

Primer 39: Priprava dokumentarnega filma, večji stroški, daljši čas, več sodelavcev.

- veliki

Primer 40: Izdelava celovečernega filma, veliki stroški, daljši čas, veliko sodelavcev.

Velikost projekta se meri po vloženih sredstvih, številu sodelavcev, času trajanja in je za vsak primer kakor tudi za vsako organizacijo različna. Organizacija mora glede na svoje potenciale oceniti velikost projekta in tudi, kaj pomeni projekt za organizacijo s stališča angažiranja zaposlenih kadrov in višine proračuna. To lahko stori s pomočjo preglednice 30, ki kaže okvirne vrednosti za stanje v Sloveniji.

Preglednica 30: Vrsta projektov glede na velikost po različnih parametrih

Velikost projekta	Načrtovana vrednost v tisočih EUR	Število dejavnosti	Trajanje v mesecih	Število izvajalcev
Majhen	do 10	do 30	do 2	do 5
Srednji	od 10 do 100	od 30 do 150	od 2 do 6	od 5 do 25
Velik	nad 100	nad 150	nad 6	nad 25

Projekt se uvršča v višjo kategorijo, če ima vsaj dve od značilnosti tiste kategorije, ne more pa se iz najnižje kategorije uvrstiti neposredno v najvišjo, če nima vsaj treh značilnosti najvišje kategorije.

V multimedijki produkciji so mejne vrednosti za male projekte do 10.000 EUR z do 30 dejavnostmi, sodelovanjem do 5 ljudi in časom trajanja do dva meseca. Značilni **manjši projekti** so: snemanje enostavnih spotov, priprava TV prispevka, izdelava enostavne spletne strani, oblikovanje revije, izdelava celotne podobe manjšega podjetja, izdaja malonakladne knjige, gradiva za manjšo oglasno kampanjo, priprava e-gradiva, priprava in izvedba lokalne prireditve itd.

Med **srednje projekte** sodijo tisti z vložki od 10.000 EUR do 100.000 EUR, z do 150 dejavnostmi, s sodelovanjem od 5 do 25 ljudi in s trajanjem od dveh do šestih mesecev. Značilni **srednji projekti** so: izdelava dokumentarnega filma, izdelava zahtevnega oglasnega spota, izdelava TV oddaje, TV prenos športnega dogodka, priprava in tisk knjige, izdelava zahtevne spletne strani, priprava e-gradiva za določen predmet, priprava in izvedba manjše oglasne kampanje itd.

Veliki projekti so v obsegu nad 100.000 EUR z nad 150 dejavnostmi, pri njih sodeluje več kot 25 ljudi in trajajo več kot pol leta. Značilni **veliki projekti** so filmi, TV serije, izdaja novih časopisov in revij v visokih nakladah, priprava velikih prireditev itd.

V razmerah globalne multimedijske produkcije, predvsem v ZDA, so cene v posameznih kategorijah bistveno višje, saj stane produkcija filmov več kot 100 milijonov dolarjev, velike oglasne kampanje nekaj deset milijonov evrov, filmi do 5 milijonov dolarjev pa sodijo med nizkoproračunske.

Glede na namen so projekti:

- rasti (povečanje proizvodnje, števila poslovalnic, števila spotov ...);
- organizacijski (sprememba organizacije, izboljšave itd.);
- razvojni (razvoj novih tehnologij, izdelkov, storitev, izobraževanje kadrov itd.);
- komercialni (povečanje prodaje, prepoznavnosti znamk itd.);
- optimizacijski (optimizacija procesov itd.).

V preglednici 31 so prikazane vrste projektov, izdelki, ki nastanejo, in rezultati oz. koristi za naročnika.

Preglednica 31: Vrste projektov, njihovi izdelki in koristi za naročnika

Vrsta projekta	Izdelek projekta	Korist za naročnika
Razvojno-raziskovalni	Novi koncepti, načrti, prototipi, postopki, tehnologije	Konkurenčna prednost, boljši poslovni učinek
Razvoj novih izdelkov in storitev	Novi izdelki in storitve	Večja prodaja, prihodek, dobiček
Osvajanje tržišča	Rast tržnega deleža	Večji prihodek, dobiček
Informatizacija	Sodobno informatizirano poslovanje	Posredni ekonomski učinki
Razvoj kadrov	Več znanja, know how	Večja dodana vrednost, boljše poslovanje
Remont, popravilo, obnova prostorov, naprav	Izvedeni remont, popravilo, obnova	Vzpostavitev normalnega poslovanja
Integracije (združevanja), povezave	Večji poslovni sistem	Večja učinkovitost
Tehnološki projekti	Nova proizvodnja, nova tehnologija, sodobne naprave	Novi izdelki, večja prodaja in dobiček
Povečanje kakovosti izdelkov ali storitev	Certifikati, listine, poslovna odličnost	Boljša kakovost izdelkov in storitev, višji cenovni razred
Investicijski	Naložbe	Oplemenitenje sredstev
Nujni	Hitra rešitev težav zaradi nesreč, okvar, sprememb zakonodaje	Vzpostavitev normalnega stanja, preprečitev še večje škode

Vsaka organizacija, ki dela na določenem področju, si mora pripraviti svoje modele za tipične produkcijske procese.

Organizacije pogosto večkrat delajo podobne projekte, zato je zelo smiselno, da si gradijo bazo projektnih modelov za posamezne tipe projektov, kot so npr. v multimedijski produkciji izdelava spotov, spletnih strani, animacij, predstav, dokumentarnih filmov, organizacija prireditev, izdaja knjig ipd. Za določen projektni modul so značilne sheme, naloge, kadri, roki, oprema, ocene tveganj, vplivi na ljudi in okolje, dokumenti ipd. Vse te parametre ob pripravi novih projektov, pri uvedbi nove opreme, postopkov idr. dopolnjujemo, nadgrajujemo, odpravljamo ugotovljene napake in nepravilnosti ter si na ta način racionaliziramo in optimiziramo delo za naslednji projekt, obenem pa na ta način tudi shranimo znanje in izkušnje (know how) ter zmanjšamo tveganje produkcijske enote v primeru, da jo zapustijo določeni sodelavci.

Za organizacijo, ki se želi sistematično ukvarjati s projektnim delom, je nujno, da sprejme Poslovník in organizacijski predpis za projektno delo. To je dokument, v katerem se določijo pravila ravnanja in odgovornosti pri pripravi in izvedbi projektov, sistem nadzora, vrsta dokumentacije, arhiviranje gradiv ipd. Dodane so tudi metode, izračuni in preglednice za pripravo različnih podatkov in ocen. Običajno so v teh dokumentih opredeljeni tudi postopki za najbolj tipične projekte, s katerimi se ukvarja organizacija, in priloženi tipični modeli projektov. Poslovník se neprestano dopolnjuje in optimizira ter tako zagotavlja večjo uspešnost projektov.

9.2 Namen in cilj projekta

Vsak projekt izvajamo z določenim namenom in želimo z njim doseči določene cilje.

Namen projekta pove, kaj hočemo s projektom doseči oziroma kam želimo priti, kakšni so naši dolgoročni nameni. Z namenom prikažemo našo strategijo. Pri namenu projekta se vedno vprašamo, **ZAKAJ** oziroma **ČEMU** se projekt izvaja. Namen projekta je lahko tudi zelo abstrakten, saj opredeljuje le končni namen.

Namen določa naročnik projekta ter zanj predstavlja tudi končni rezultat ali (strateški, poslovni ali drugi) učinek, ki izhaja iz strategije ali drugih razvojnih usmeritev, poslovnih in drugih potreb. Nekatere namene dosežemo že v fazi ustvarjanja, večinoma pa v fazi eksploatacije, v postprojektnem obdobju, ko izdelke projekta uvedemo v prakso (redno proizvodnjo, stalno uporabo ...).

Primer 41: Tipični nameni projektov v multimedijki produkciji so: povečanje prepoznavnosti, povečanje prodaje, učinkovitosti, gledanosti, obiska, zaslužka, ohranjanje dokumentov za spomin ali arhiv, promocija podjetja, osveščanje javnosti, spodbujanje dejavnosti, spodbujanje zdravega načina življenja, pomoč določenim skupinam, podpora klasičnemu izobraževanju idr.

Cilji (eden ali več) so projektni rezultati ali izdelki projekta, s katerimi dosegamo namen projekta. Pri ciljih se vedno vprašamo, **KAJ** bo konkretni materialni izdelek, storitev ali rezultat projekta.

Primer 42: Tipični cilji multimedijških projektov so:

- oglasi, plakati, sporočila, bilteni, oglasni spoti, letaki, število prodanih vstopnic, izvodov, zaslužek, dobiček ...; z njimi dosežemo namen: povečanje prepoznavnosti, gledanosti, obiska, zaslužka;
- publikacija, CD, DVD, dokumentarni film ...; z njimi dosežemo namen ohranjanja dokumentov za spomin ali arhiv;
- promocijska prireditve, spletna stran, novi CGP, radijski oglas, katalog ...; z njimi dosežemo namen prepoznavnosti in promocije organizacije;
- TV oddaje, letaki, prireditve, oglasna sporočila, razstave ...; z njimi dosežemo namen osveščanja javnosti;
- prireditve, TV oglasi, spletne strani, letaki, brošure, blogi ...; z njimi dosežemo namen spodbujanja dejavnosti, spodbujanje zdravega načina življenja;
- TV akcije, pomoč s pomočjo mobilnih aplikacij, letaki, plakati ...; z njimi dosežemo namen pomoči določenim skupinam;
- interaktivni portali, družabna omrežja, prireditve, simulacijski programi, razstave idr.; z njimi dosežemo namen podpore klasičnemu izobraževanju.

Z enakimi vrstami ciljev (izdelki ali storitve) lahko v različnih tipih projektov dosegamo različne namene.

Primer 43: Cilj je izdelek – plakat. V primeru premiere filma je plakat namenjen vabilu na prireditev. V projektu, ki ima namen preprečevati alkoholizem, pa želimo s plakatom osveščati prebivalstvo.

Kakšni morajo biti cilji projekta?

Cilji projekta morajo biti:

- jasni in nedvoumni za uporabnika;
- merljivi (velja predvsem za objektne cilje);
- realni in uresničljivi;
- popolnoma jasni in nedvoumni vsem sodelavcem projekta.

V projektu jih uresničujemo na ta način, da projekt izvedemo:

- v predvidenem obsegu;
- v določenem (čim krajšem) času;
- s čim nižjimi stroški;
- z doseženimi standardi kakovosti;
- v zadovoljstvo naročniku;
- v okviru zakonskih obveznosti in etičnih standardov;
- ob upoštevanju načel varnega dela in trajnostnega razvoja;
- na način, ki je sodelavcem v veselje in zadovoljstvo.

Pravilno opredeljeni cilji projekta jamčijo naročniku, da bodo želeni cilji doseženi. Če naročnik projekta ciljev ne določi pisno ali če se mu to ne zdi potrebno (bodisi zato, ker jih ne zna določiti ali ker to prepušča vodji oziroma vodstvu projekta), je bolje, da se izvedbe take naloge ne lotimo, ker kasneje, ko naročnik dobi izdelek, praviloma pride do prerekanj, kdo si je kaj in kako predstavljal.

Cilji so pomembni tudi za ocenjevanje napredka med delom na projektu (presojamo, ali so doseženi delni cilji (mejniki) v skladu s končnimi cilji). Cilji so pomembni tudi za motivacijo udeležencev projekta, zlasti tedaj, ko pride do težav; končno pa so cilji tudi merilo, s katerim ob koncu projekta naročnik in projektni menedžer presodita, v kolikšni meri je bil projekt uspešno končan.

Uspešnost projekta se meri po tem, ali so bili doseženi načrtovani cilji, pri čemer je najbolj pomembno zadovoljstvo naročnika, izredno pomembna pa je tudi poslovna uspešnost projekta. Le-ta se pri internih projektih, ki jih organizacije pripravijo za svoje potrebe, pogosto zanemarja, čeprav bi morala biti ključna pri odločitvah o prioritetah projektov.

Za spremljanje poteka projekta in uspešnosti projekta uporabljamo različne kazalce, ki jih ločimo na:

- **kazalce rasti:** prihodek, dobiček, sredstva za razvoj, prihodek/dobiček na zaposlenega, nov izdelek, tržni delež;
- **kazalce razvoja:** znanje, kadri, organiziranost, informiranost, inovativnost, sposobnost maksimiranja kakovosti in znižanja stroškov ...

Primer 44: Po zaključku projekta uvedbe novega prodajnega programa smo ugotovili, da se je prihodek namesto za načrtovanih 30 % povečal za 25 %, dobiček pa je znašal namesto predvidenih 120.000 EUR kar 135.000 EUR. Kljub temu da je bil prihodek manjši, kot smo načrtovali, je podjetje doseglo večji dobiček, ker smo uspeli za 4 % zmanjšati stroške energije in materiala.

Primer 45: Po prenovi naše spletne strani in ustreznem umeščanju na spletnih iskalnikih se je število ogledov povečalo s povprečno 350 na dan na 1.340 na dan.

Primer 46: Z nabavo novega drona za snemanje z višine se je tržni delež našega podjetja v vzhodni Sloveniji povečal za 45 %.

Primer 47: V organizaciji smo za projektno delo usposobili šest sodelavcev in s tem povečali možnost pridobitve novih projektov.

Uspešnost doseganja cilja se lahko izmeri že med zaključkom projekta ali kmalu po njem in je predvsem posledica uspešnega dela projektnega menedžmenta. Na uspešnost doseganja namena pa vpliva več dejavnikov, predvsem zadovoljstvo naročnika in okolja; dolgoročna uspešnost pa se praviloma lahko izmeri šele po določenem času, včasih šele po nekaj letih.

Primer 48: Pri izdaji knjige o zdravem načinu življenja je cilj – izdaja določenega števila izvodov v določenem času in za določena sredstva – dosežen v trenutku, ko gre knjiga iz tiskarne, namen – vpliv na ravnanje in zdravje ljudi – pa je lahko viden šele čez nekaj let.

9.3 Spremembe v času poteka projekta

Na področjih, kjer se poslovne zahteve hitro spreminjajo, moramo zagotoviti možnost sprememb zahtev in ciljev med projektom, obenem pa moramo zagotoviti čim krajši čas izvedbe projekta. Pomembno je tudi dejstvo, da šele novi dogodki, izdelki in storitve lahko spodbudijo nove ideje, ki tudi vplivajo na večje ali manjše spremembe klasično načrtovanega projekta. Smo pred dilemo, zakaj in kakšne cilje postavljati, če se bodo zahteve med projektom očitno spreminjale.

Projektne menedžer mora imeti pravico in dolžnost, da ob delu in pri sodelovanju z naročnikom odkriva dodatne oziroma nove cilje. Ta način dela je zelo značilen za agilno projektno delo, kjer potekajo dnevne analize in dogovori med sodelavci in z naročniki. Sodelavci morajo naročnikom predlagati izboljšave, poenostavitve, boljše rešitve itd. Za agilne projekte je poleg stalnega sodelovanja deležnikov in prilagajanja situaciji značilno, da se projekt zaključi, izdelek pa se lahko razvija še naprej v okviru postprojektne dejavnosti ali v novem projektu.

Raziskovalni in razvojni projekti so celo vodeni tako, da se šele na osnovi delnih ciljev odločamo o nadaljnjem poteku projekta. O primernosti teh ciljev in njihovi vključitvi v projekt mora odločiti naročnik projekta v sodelovanju z izvajalcem. Pogosto ni smiselno, da vztrajamo pri uresničitvi vseh na začetku zastavljenih ciljev

projekta. Kako strogo se moramo držati zastavljenih ciljev oziroma ali lahko cilje projekta na začetku sploh natančno določimo, je odvisno od vrste projekta.

Zelo pomembno je, da vsako spremembo cilja projekta med potekom projekta dogovorimo z naročnikom in obenem opravimo tudi vse spremembe, dopolnitve ali popravke izvedbenega načrta, posledično pa tudi pogodbene obveznosti – obseg, ceno, kakovost in roke.

Pri agilnem načinu dela je treba biti pozoren, da ga sodelavci ne zlorabijo in se na delo ne pripravijo, saj se lahko zgodi, da računajo, da bodo lahko sprti ali kasneje opravili določena dela.

Naloga 37: V preglednico 32 vpišite namen in cilje za posamezen projekt, ki je zapisan v stolpcu Projekt.

Preglednica 32: Opis namena in ciljev za določen projekt

	Projekt	Namen(i) projekta	Cilj(i) projekta
1	Radijska oddaja: Telovadite z nami		
2	TV oddaja: Ugriznimo znanost		
3	Plakati: Koncert Petra Lovšina		
4	Blog: Za človekove pravice		

Naloga 38: Pripravite projekt za reorganizacijo svojega načina življenja in v preglednici 33 odgovorite na tipična vprašanja v zvezi s svojim projektom.

Preglednica 33: Odgovori na vprašanja v zvezi z osebnim projektom: Izboljšanje organizacije mojega življenja

Vprašanja	Odgovori na vprašanja
KAJ?	
ZAKAJ?	
KDO?	
KAKO?	
KDAJ?	
KOLIKO?	
KAKO USPEŠEN?	
S KAKŠNIMI TVEGANJI?	

Naloga 39: V preglednico 34 zapišite parametre za projekt, katerega cilj je izdelava in postavitve 50 velikih oglasnih plakatov v mestu, ki spodbujajo k manjši uporabi nagrobnih sveč. Predlagajte naziv projekta.

Preglednica 34: Naziv projekta:

	Elementi projekta	Opis
1	Naročnik	
2	Namen projekta	
3	Cilj(i) projekta	
4	Ciljne skupine	

Naštejte ter pojasnite, kaj lahko vpliva na kakovost izvedbe tega projekta.

Naloga 40: Preberite in preučite literaturo – članek ali knjigo, ki jo določi predavatelj, in napišite tri stvari (podatek, ideja, rešitev, program, naprava, navodilo itd.), ki jih boste lahko uporabili pri svojem delu, ter tudi pojasnite, zakaj in kako. Natančno navedite vir. Obseg besedila je 200 besed.

10 PROJEKTNO DELO 2

Priprava projektov za izpit

Pri predstavitvi projektne dela, ki je najbolj pogosto uporabljen v (multi)medijski produkciji vsak udeleženec pripravi dva projekta, da v praksi preizkusi teoretične osnove in da dobi tudi osnovna znanja, orodja, veščine in kompetence za delo v praksi.

Projektne izdelke sta dva, in sicer individualni in skupinski izdelek.

10.1 Priprava individualnega izdelka

A. Individualni izdelek: Dokumentacija za projekt: Izboljšanje organizacije mojega življenja.

Izdelek A je osebni projekt, v katerem udeleženec pripravi dokumentacijo za projekt, kako bo izboljšal organizacijo svojega življenja. Izhodišče so podatki v nalogah 19 in 21 iz sprotnega dela 5 in preglednice 33 iz sprotnega dela 9, kjer udeleženec pripravi razporeditev svojega časa (aktivnosti) v povprečnem delovnem tednu, potem ko je na podlagi spoznanj in gradiva ter lastnega premisleka in odločitev sprejel nov način razporejanja časa.

Udeleženec izpolni obrazec Predlog projekta in ko je ta potrjen od predavatelja, tudi projektno dokumentacijo z izvedbenim načrtom in začne tudi izvajati projekt.

Udeleženec odda projektno dokumentacijo na formularju za projektno dokumentacijo in dobi pripombe in oceno od predavatelja. V primeru, da izdelek ni ocenjen pozitivno, mora dokumentacijo dopolniti ali pripraviti nov projekt.

10.2 Priprava skupinskega izdelka

B. Skupinski izdelek: (AV) Avdiovideo izdelek posnet v enem kadru, dolžine 1,5 minute, na določeno temo.

Izdelek B je skupinski projekt, pri katerem udeleženec spozna in organizira delo na projektu z več sodelavci. Temo AV izdelka udeleženec dobi od predavatelja, pripravi predlog projekta, specifikacijo izdelka (sinopsis, scenarij, snemalna knjiga) in projektno dokumentacijo z načrtom izvedbe.

Navodilo za pripravo AV izdelka v enem kadru

Tema:

1. Posneti je treba AV izdelek na temo:
v dolžini 1,5 minute v enem kadru. Začne se z uvodno špico – naslovom in zaključni z odjavno špico – napisi z imeni sodelujočih. V AV izdelku mora biti vsaj 15 sekund govora. Treba ga je zvočno obdelati. Prispevek mora upoštevati osnovna filmska izrazna sredstva – različne plane in mora biti tehnično sprejemljiv. Posnet mora biti na najmanj treh lokacijah, od tega vsaj na eni na prostem.

2. Ekipo sestavlja kreativni in izvedbeni team udeležencev, v katerem si razdelijo posamezne naloge: kreativni vodja, scenarist, režiser, kameraman, tonski snemalec, organizator, igralci, scenografi, oblikovalci. Posameznik lahko opravlja več funkcij, kjer in v kolikor praktična izvedba projekta (predvsem snemanje) to omogoča.

3. Ekipe se dogovori o vsebini in napiše predlog projekta ter ga odda v potrditev predavatelju.

4. Predlog projekta mora vsebovati naslednje informacije: osnovne podatke o projektu, namen in cilj projekta (cilji projekta so AV izdelek in cilji, ki jih želimo doseči; v ciljnih skupinah se opredeli, komu je prispevek namenjen, zapiše se, katero problematiko opisuje ali rešuje, izdelek, pripravi se specifikacija izdelka (sinopsis, scenarij, snemalna knjiga ...)).

V informacijsko komunikacijskem sistemu se opredelijo datumi in termini sestankov ekipe, vsebina sestankov ter vrsta komunikacije med člani ekipe, natančno se opredelijo člani ekipe in njihove naloge pri nastanku prispevka ter potreben prostor in oprema. Pripravi se shema dejavnosti, opredelijo se viri, predvidi se proračun oziroma predvideni stroški, postavijo se roki projekta – opredeli se začetek in konec.

5. Po potrditvi predloga projekta se pripravi projektna dokumentacija, pripravi in predstavi izdelek in na koncu izdela zaključna poročilo z dokumentacijo.

Opombe za zvok pri AV izdelku:

- v kolikor imamo originalni ton iz posnetka, moramo pred samim snemanjem določiti in predvideti, kaj vse bo v »zvočnem kadru«;
- pri uporabi dodatnih zvokov iz arhive (glasba, zvočni učinki ...) moramo v scenariju predvideti (navesti) vse, kar potrebujemo;
- dialogi (glas) je vezan na tri elemente:
 - a) če prihaja zvok – glas iz kadra, je treba postaviti mikrofone (lavalier ali overhead ali »novinarski«);
 - b) če se dialog ali govor dodaja naknadno, je treba natančno predvideti, kaj (dialog-lista – off glas);
 - c) če imamo več tonskih virov govora, moramo predvideti vse izvore, da jih posnamemo v enem kadru;
- zvočna ozadja (background) lahko snemamo skupaj s kadrom ali pa jih določimo kasneje (posnamemo ali uporabimo knjižnice);
- začetek in konec zvočnega kadra se določi sicer v postprodukciji, vendar mora vsebovati natančna navodila za predpripravo (tehnična navodila) in zaključno obdelavo (editiranje in master).

AV izdelek udeleženec prikaže, predstavi in nato odgovarja na vprašanja predavatelja. V primeru, da izdelek ni ocenjen pozitivno, mora udeleženec pripraviti nov AV izdelek.

Udeleženec ima na voljo poleg 1,5 minute predvajanja izdelka še 3 minute za predstavitev in 3 minute za zagovor izdelka.

10.3 Obrazec 1: Predlog projekta

Naslov:		Predlagatelj:	
		Naročnik:	
Namen (zakaj to delamo)	Cilji (kaj bo izdelek, kakšni so drugi cilji)	Podobni izdelki (pet, od tega vsaj dva tuja) 1. 2. 3. 4. 5.	Dejavnosti (najmanj 15) 1. Uvod 2. Specifikacija 3. Načrt dela 4. Spremljanje projekta 5. 6. 7. 8. 9. 10. 11. 12. 13. 14. Testiranje 15. Predaja izdelka
Ciljna skupina (kdo bo izdelek uporabljal)	Osnovni tehnični podatki o izdelku	Mejniki (pomembni datumi) Oddaja specifikacije: Oddaja izdelka: Oddaja dokumentacije: Predstavitev in zagovor projekta:	
Viri (kadri, oprema, prostor, material) Kader: vodja projekta, Oprema: računalnik, Prostor: pisarna, Material: potrošni material, Drugo: potni stroški,		Ocena stroškov	Glavna tveganja (najmanj 5) 1. Kadri 2. Oprema 3. 4. 5.

10.4 Obrazec 2: Projektna dokumentacija

Naziv projekta:

Vodja projekta (udeleženec/ka):

Datum:

Preglednica 1: Podatki o projektu

Podatek	Opis
OSNOVNI PODATKI	
Naročnik	
Naziv (naslov) projekta	
Oznaka (šifra) projekta	
Naziv in opis izdelka ali storitve	
NAMEN IN CILJ PROJEKTA CILJNE SKUPINE PODROČJA UPORABE IZDELKA ALI STORITVE	
Namen projekta	
Cilji projekta (kratek opis izdelka)	
Ciljne skupine	
Področja uporabe izdelka ali storitve	
Prihodek projekta (EUR)	
Stroški projekta (EUR)	

ROKI PROJEKTA	
Začetek projekta	
Konec projekta	
Trajanje projekta	
Mejniki	
PROJEKTNI TIM VLOGE, NALOGE IN ODGOVORNOSTI	
Priimek in ime	Vloga, odgovornost
OSTALO (KOMENTARJI)	

7. VPLIV PROJEKTA NA OKOLJE

8. VPLIV PROJEKTA NA ZDRAVJE

9. NAČRT TVEGANJ PROJEKTA

Preglednica 5: Načrt tveganj projekta (vsaj 5 tveganj)

Št.	Opis tveganja	Verjetnost pojava	Vpliv na potek	Ukrep za preprečitev	Ukrep v primeru, da se tveganje uresniči

10. OSTALO

Ljubljana,

Vodja projekta

Priloge:

- predlog projekta
- specifikacija izdelka
- shema dejavnosti
- ocena izvedljivosti
- SWOT oz. 4xP analiza
- zaključni dokumenti

Posebno opozorilo: Vsa dokumentacija s prilogami mora biti v **eni datoteki**.

Naloga 41: V obrazec 1: Predlog projekta zapišite predlog za pripravo projekta: Izboljšanje organizacije mojega življenja.

Naloga 42: V obrazec 1: Predlog projekta zapišite predlog za pripravo skupinskega izdelka: AV izdelek na temo:

Naloga 43: V obrazec 2: Projektna dokumentacija zapišite podatke za pripravo osebnega projekta: Izboljšanje organizacije mojega življenja.

Naloga 44: V obrazec 2: Projektna dokumentacija zapišite podatke za skupinski izdelek: AV izdelek na temo:

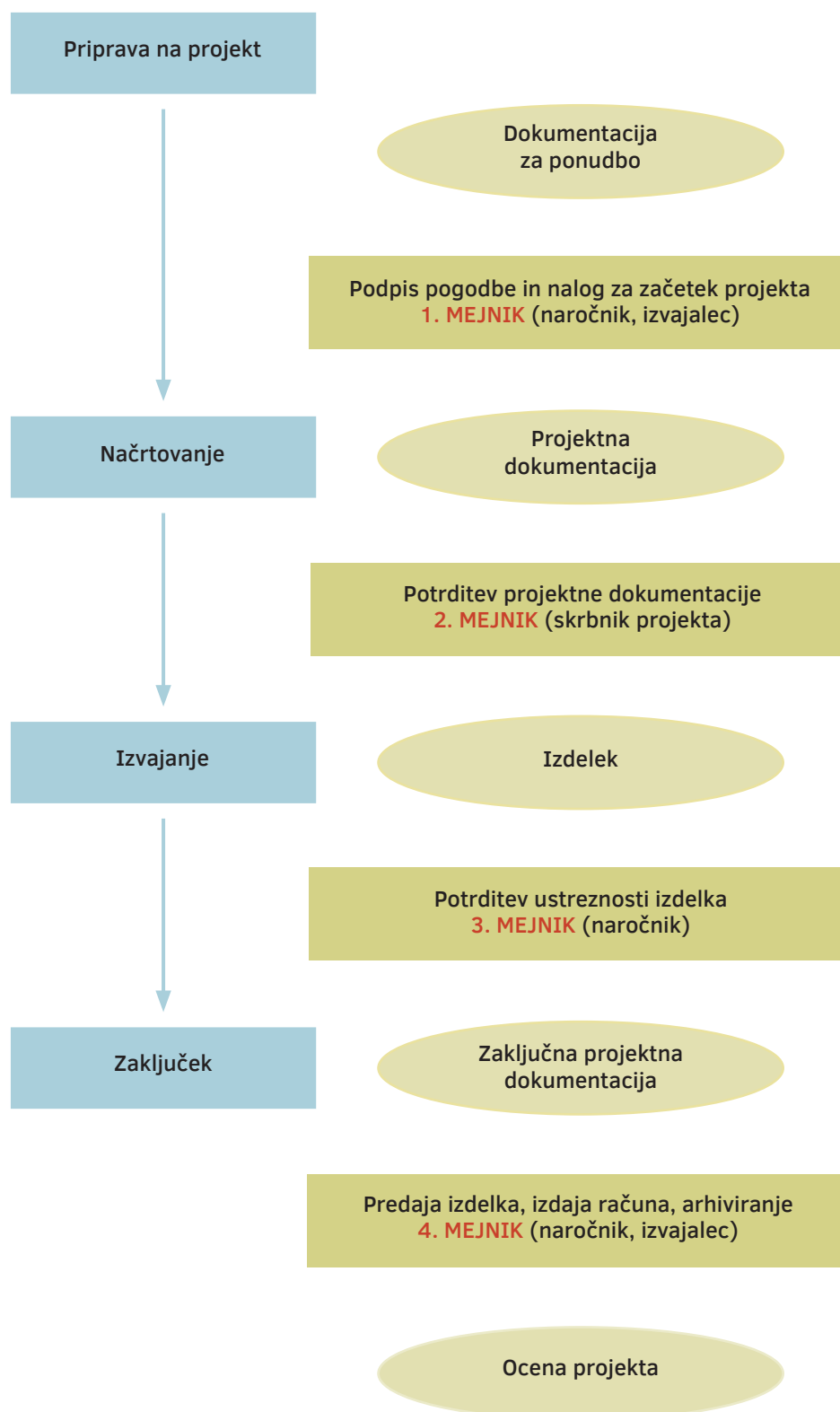
Naloga 45: Preberite in preučite literaturo – članek ali knjigo, ki jo določi predavatelj, in napišite tri stvari (podatek, ideja, rešitev, program, naprava, navodilo itd.), ki jih boste lahko uporabili pri svojem delu, ter tudi pojasnite, zakaj in kako. Natančno navedite vir. Obseg besedila je 200 besed.

11 PROJEKTNO DELO 3

11.1 Faze multimedijskih projektov

Multimedijski projekti imajo štiri faze, kot je prikazano v shemi 53. V fazi priprave na projekt je treba pripraviti dokumentacijo, na osnovi katere lahko izvajalec napiše ponudbo za izvedbo projekta. Projekt se formalno začne s podpisom pogodbe in z nalogom za začetek projekta v izvajalski organizaciji, sledi načrtovanje projekta. Po potrditvi projektne dokumentacije poteka izvajanje projekta in ko je izdelek potrjen, gre projekt v zaključni sklop. Med posameznimi sklopi so umeščeni glavni mejniki projekta.

Shema 53: Faze multimedijskega projekta in glavni izdelek posamezne faze

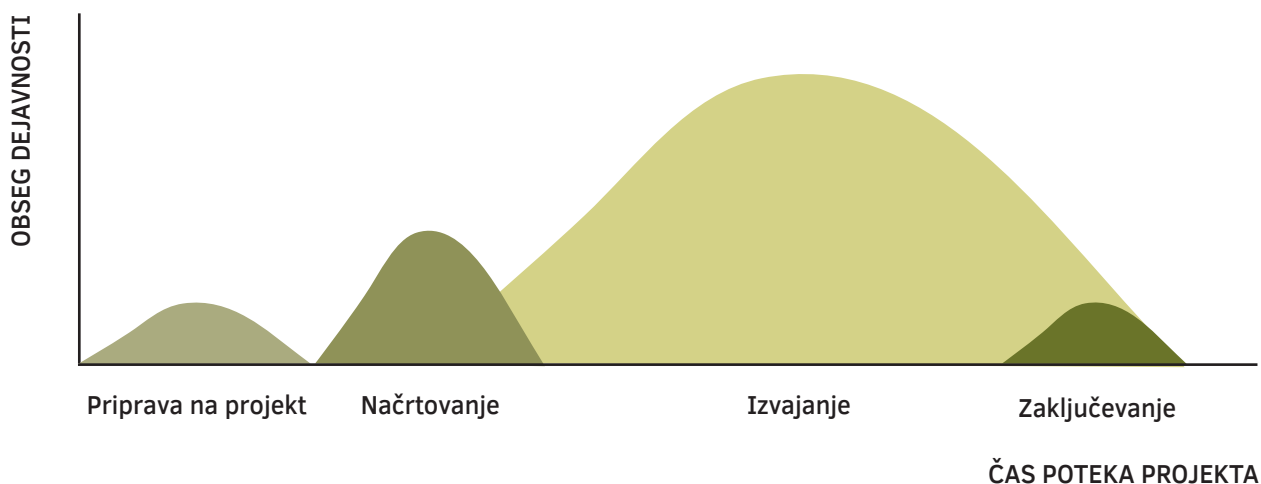


Predvsem v AV produkciji je pogosta delitev na faze predprodukcije, produkcije in postprodukcije.

Sklopi si formalno sledijo v zapisanem vrstnem redu, v praksi pa pogosto prihaja do mešanja ali preskakovanja vrstnega reda določenih dejavnosti ali nalog iz drugih sklopov. V shemi 54 so prikazane faze na primeru življenjske dobe projekta.

Življenjska doba projekta ponazarja obdobje od začetka do zaključka projekta. Faze projekta so tesno povezane z življenjsko dobo projekta. Življenjska doba projekta se pri različnih projektih razlikuje, vendar so posamezne faze pri vseh projektih enake in se podobno prekrivajo.

Shema 54: Prikaz poteka faz v življenjski dobi projekta



Iz sheme 52 vidimo, da se v praksi potek dejavnosti iz posameznih faz pogosto prekriva, kar pomeni, da nekatere dejavnosti načrtovanja in izvedbe potekajo že v fazi priprave na projekt, da se nekatere dejavnosti pripravljajo in celo izvajajo že v sklopu priprave na projekt in da v sklopu izvajanja že poteka zaključevanje določenih dejavnosti na projektu.

Primer 49: Pri pripravi dokumentarnega filma, za katerega smo prepričani, da bomo pridobili sredstva na razpisu, že v pripravi na razpis poiščemo in preučujemo vire ter zbiramo tudi določen material, ker nam vse to pomaga pri načrtovanju in izvajanju projekta, ki se začneta šele kasneje. Prej opravimo tudi nekatera snemanja, saj bi sicer izgubili leto dni, zaradi vremena in festivala, ki poteka enkrat na leto in bo v času objave rezultatov razpisa za to leto že končan.

Prekrivanje dejavnosti iz različnih sklopov je značilno za projekte, pri katerih že ob pripravi na projekt z veliko gotovostjo računamo, da jih bomo tudi izvedli. Sicer pa pred naročilom ne začnemo z delom v drugih sklopih, razen če so pogoj za oceno ali izračun posameznih elementov v sklopu priprave na projekt in jih naročnik tudi plača.

Ob zaključku projekta se tudi sklop izvajanja zaključi, sledijo pa lahko še poprojektne dejavnosti.

V fazi priprave na projekt potekajo strateške dejavnosti, ki so ključne za pravilno odločitev glede izbora projekta, saj moramo v njej poskrbeti za prave cilje, to je, da bomo delali prave stvari. Strateške dejavnosti se pričnejo z iskanjem in izborom najboljših idej in predlogov ter se zaključijo z izhodišči za pripravo ponudbe za projekt s strani naročnika, z izborom ponudbe najbolj primernega izvajalca, s podpisom pogodbe in z imenovanjem menedžerja oziroma vodje projekta.

Projekt lahko pripravimo na osnovi prepoznanih potreb in/ali izbiramo med ponudbo idej, pobud in predlogov projektov, ki jih moramo oblikovati v dokumentacijo za ponudbo za izdelavo projekta.

V strateškem delu so dejavnosti odvisne od načina, kako pridemo do dokumentacije za pridobivanje ponudb od izvajalcev, glavne dejavnosti pa so naslednje:

- snovanje idej in pobud za projekte;
- odločitev o sprejemu ideje oziroma pobude (naročnik);
- naročilo (naročnik) in pogodba za predlog projekta oziroma idejni načrt;
- priprava predloga projekta oziroma idejnega načrta za projekt;
- ocena koristnosti predlaganih rezultatov projekta (naročnik);
- analiza naročila (izvajalec), zahtevkov za dopolnitev dokumentacije za pripravo ponudbe;
- ocena izvedljivosti projekta;
- odločitev o izboru projekta, če je na isto temo več predlogov (naročnik);
- priprava dokumentacije za izvajalce, za pripravo ponudbe (naročnik);
- priprava ponudbe (izvajalec);
- sprejem ponudbe, naročilo (naročnik) in pogodba za pripravo in izvedbo projekta (izvajalec, naročnik).

Pri načrtovanju izvedbe srečamo taktične dejavnosti, ko načrtujemo, kako bomo projekt izvedli optimalno, na pravi način. Gre za vzpostavitev in izvajanje projekta na podlagi konkretnega naročila in naloga za izvedbo projekta, ki vsebuje vse podatke, potrebne za natančno načrtovanje vseh dejavnosti in nalog projekta v okviru dogovorjenih rokov in sredstev.

V taktičnem delu projekta:

- vzpostavimo projektno organizacijo;
- pripravimo načrt virov in načrt stroškov ter poslovni načrt projekta;
- ustvarimo tim, z odločbami imenujemo sodelavce projekta in natančno določimo njihove naloge, vloge in predpostavljene;
- pripravimo prvi (vzpostavitveni) sestanek sodelavcev projekta, na katerem razširimo vedenje o projektu na sodelavce v ekipah;
- opredelimo proizvodni sistem, pripravimo shemo dejavnosti, strukturiramo projektne faze, dejavnosti in naloge ter naredimo mrežni načrt;
- izdelamo matriko odgovornosti za vsako osebo in vsak oddelek v projektu;
- pripravimo načrt sodelovanja s projektno pisarno ali sodelavci v podjetju;
- pripravimo komunikacijski načrt;
- naredimo terminski načrt;
- izdelamo načrt obvladovanja sprememb;
- ocenimo vplive projekta in rezultatov projekta na ljudi in okolje;
- opredelimo tveganja in program obvladovanja tveganj projekta;
- opredelimo zakonske in etične okvire;
- pripravimo načrt menedžmenta kakovosti;
- določimo način nadzora poteka projekta.

V fazi izvedbe potekajo operativne dejavnosti, ko je treba:

- zagotoviti prostorske, materialne, pravne in finančne pogoje za delo;
- po potrebi izobraziti, usposobiti oz. certificirati sodelavce za dela na projektu;
- zagotoviti učinkovit sistem komuniciranja in sodelovanja sodelavcev;
- skrbeti za izvajanje in nadzor dejavnosti in nalog v skladu z načrtom;
- zagotoviti redno poslovno analitiko vseh faz projekta;
- zaključiti projekt;
- pripraviti zaključno oceno projekta in napotke za nadaljnje projekte.

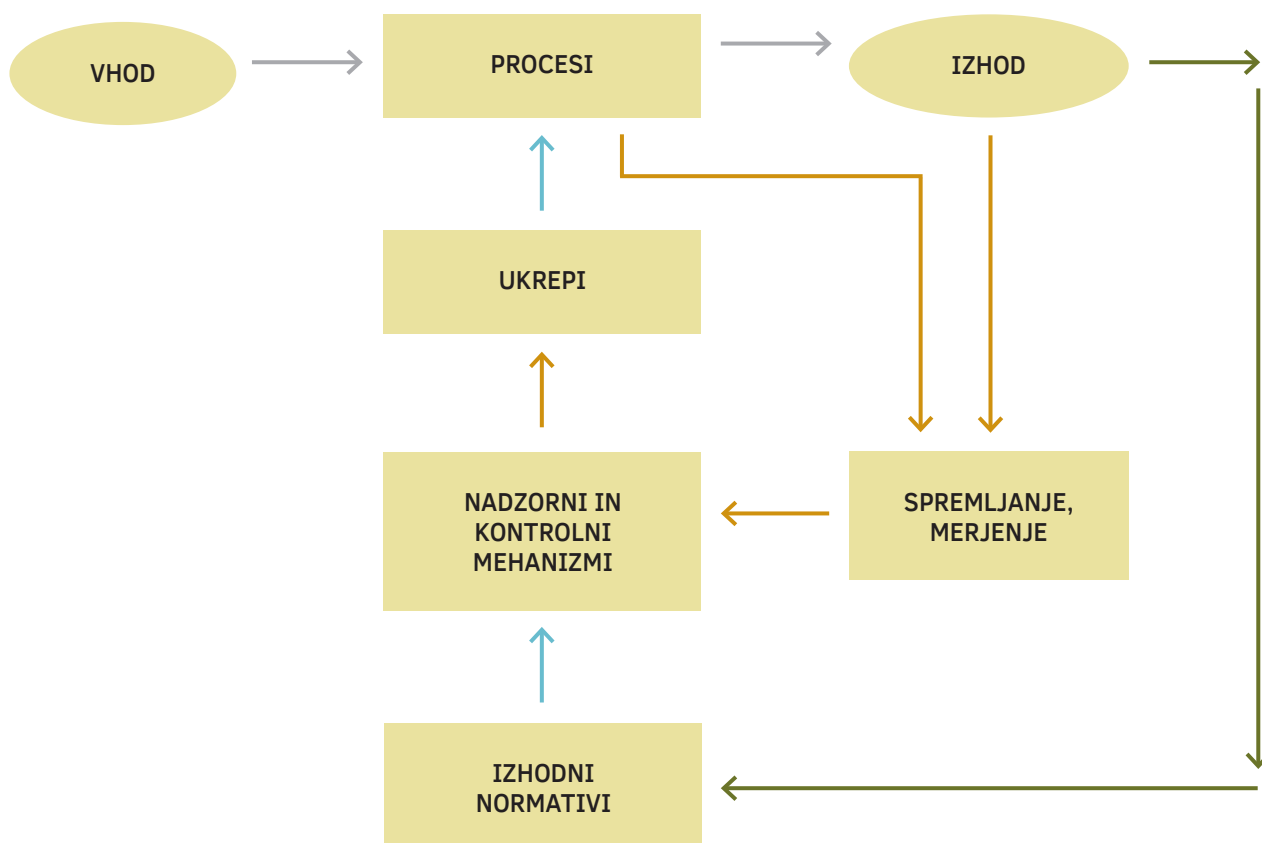
11.2 Spremljanje projekta

Projekt je treba spremljati ves čas nastajanja in izvajanja in dejansko stanje primerjati z načrtovanim ter v primeru odstopanj takoj ukrepati. Pri tem je zelo pomembno, da neposredno nadzorujemo in kontroliramo predvsem rezultate dela posameznih sodelavcev. Bistvo nadzora je v tem, da odgovorna oseba za projekt (npr. skrbnik) dobiva redna poročila o poteku projekta, pri kontroli pa gre za dnevno spremljanje projekta in ukrepanje. Parametri, ki jih kontroliramo med izvajanjem projekta, so v povezavi z načrtom, ki ga pripravimo v prvi fazi projekta, in so:

- sledenje vsebinskemu načrtu;
- stanje proračuna projekta;
- sledenje terminskemu načrtu;
- sodelovanje sodelavcev projekta;
- kakovost in uspešnost;
- morebitne spremembe glede na začetni načrt in načini ukrepanja;
- tveganja;
- odpravljanje težav.

Na shemi 55 je prikazano, kako poteka spremljanje poteka projekta in ukrepanje v primeru odstopanja posameznih elementov od načrtovanih.

Shema 55: Spremljanje, nadzor in kontrola projekta



Projekti potekajo s pomočjo informacijskih sistemov in računalniških programov, pri katerih sledimo določenim parametrom, obenem pa nam program pomaga pri določanju in odpravljanju odstopanj od načrtovane- ga. Posebej pomembna sta spremljanje in izvajanje terminskih načrtov, kritičnih poti in proračuna projekta. Programska oprema omogoča tudi pripravo zaključnega poročila projekta.

11.3 Projektno okolje

Projekti lahko potekajo uspešno le, če je na to pripravljeno okolje, v katerem jih pripravljamo, načrtujemo in izvajamo, kar pomeni, da mora imeti organizacija razvito projektno okolje in sodoben **poslovni model (načrt)**, ki temelji na jasni viziji, ki odgovarja na naslednja vprašanja:

- Zakaj obstajamo in kateri so naši cilji?
- Zakaj nekaj počnemo in s kakšnim namenom?
- Kaj ponujamo kupcem?
- Kdo so naši kupci in kateri so naši trgi?
- Kako jim izdelke in storitve zagotovimo na uspešen in učinkovit način?
- Kakšna je naša konkurenčna sposobnost?
- Kdo so naši dobavitelji in partnerji?
- Kakšno je naše sodelovanje z njimi?
- Uveljavljamo najsodobnejše trende na področju sodobnih IKT in zelenih tehnologij ter trajnostnega razvoja?

Med projektno okolje štejemo fizično, kulturno in socialno ter mednarodno in politično okolje.

Poslovni procesi morajo nastati v partnerskem odnosu med organizacijo, dobavitelji in kupci. Ob tem nastajajo tudi nove tržne niše in izdelki. Projektno delo pomeni enega najbolj pomembnih elementov sodobnega poslovanja. Kateri predpogoji morajo biti izpolnjeni za uspešno projektno delo, kaže shema 56.

Shema 56: Predpogoji za uspešno projektno delo v sistemu sodobnega poslovanja



Organizacija mora imeti izdelan tudi celoten operativni (izvedbeni) sistem kot projektno informacijski sistem, ustrezne aplikacije in navodila.

Pozitivno okolje za izvedbo projektov ima naslednje značilnosti:

- organizacija mora imeti jasno določeno poslanstvo in vizijo ter dolgoročni program razvoja;
- upoštevati je treba poslovnik in organizacijski predpis za projektno delo;
- imeti mora kakovosten informacijski podporni sistem;
- organizacija mora omogočati sodobno poslovanje, mrežno sodelovanje in projektno delo, imeti mora znanja in operativno združene v projektni pisarni;
- vodstvo mora imeti ustrezna znanja in motive, da sledi viziji in poslanstvu, in mora biti zgled zaposlenim;
- vodstvo mora biti sposobno ukrepanja v kritičnih situacijah;

- vzpostavljen mora biti sistem vrednot, kulturnega obnašanja, reda, odnosa do dela in sodelavcev itd.; ustanova mora imeti jasen in stimulativen sistem nagrajevanja, napredovanja in kaznovanja.

Zelo pomembno je, da natančno opredelimo vse dogodke (vsebinsko in časovno), tudi zaradi vnašanja podatkov v računalniške programe, s pomočjo katerih načrtujemo in vodimo projekte.

11.4 Projektno informacijski sistem

Projekt se vodi s pomočjo projektne informacijskega sistema (angleško PMIS – Project management information system), ki je podsistem poslovnega informacijskega sistema v podjetju ali ustanovi. Naloga projektne informacijskega sistema je, da omogoča opravljanje vseh faz projekta na sodoben način, obenem pa zagotavlja celoten sistem komunikacije in arhiviranja.

Poseben del projektne informacijskega sistema je projektni dokumentacijski sistem, ker je treba shraniti veliko število informacij za čas trajanja projekta in po projektne dejavnosti, kar je lahko tudi nekaj deset let.

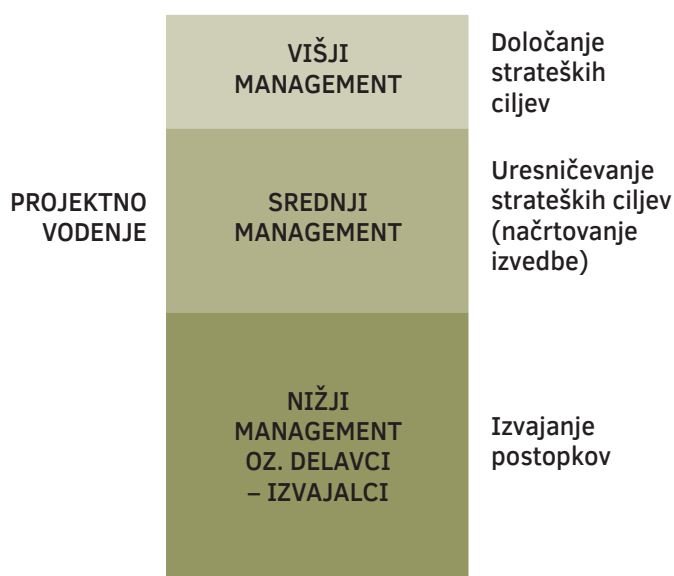
Pri izbiri opreme je najbolje, da se odločimo za opremo, ki je integrirana s poslovno informacijskim sistemom podjetja, programski projektni paketi pa naj bodo enaki, kot jih imajo poslovni partnerji. Podjetja in ustanove, ki se veliko ukvarjajo s projektne delom, pogosto razvijejo tudi svoj sistem za projektne delo, ki je povezan z informacijskim sistemom.

11.5 Umestitev projektne dela v organizacijo

V okoljih, kjer vzamejo projekte kot nadlogo in nujno zlo, le-ti niso uspešni!

V podjetjih je najbolj pomemben pozitiven odnos do projektne dela v višjem menedžmentu, projektne delo pa praviloma izvaja srednji menedžment, ki mora na ta način uresničiti strateške cilje, ki jih sprejema višji menedžment, kot kaže shema 57.

Shema 57: Umestitev projektne menedžmenta v večjih organizacijah



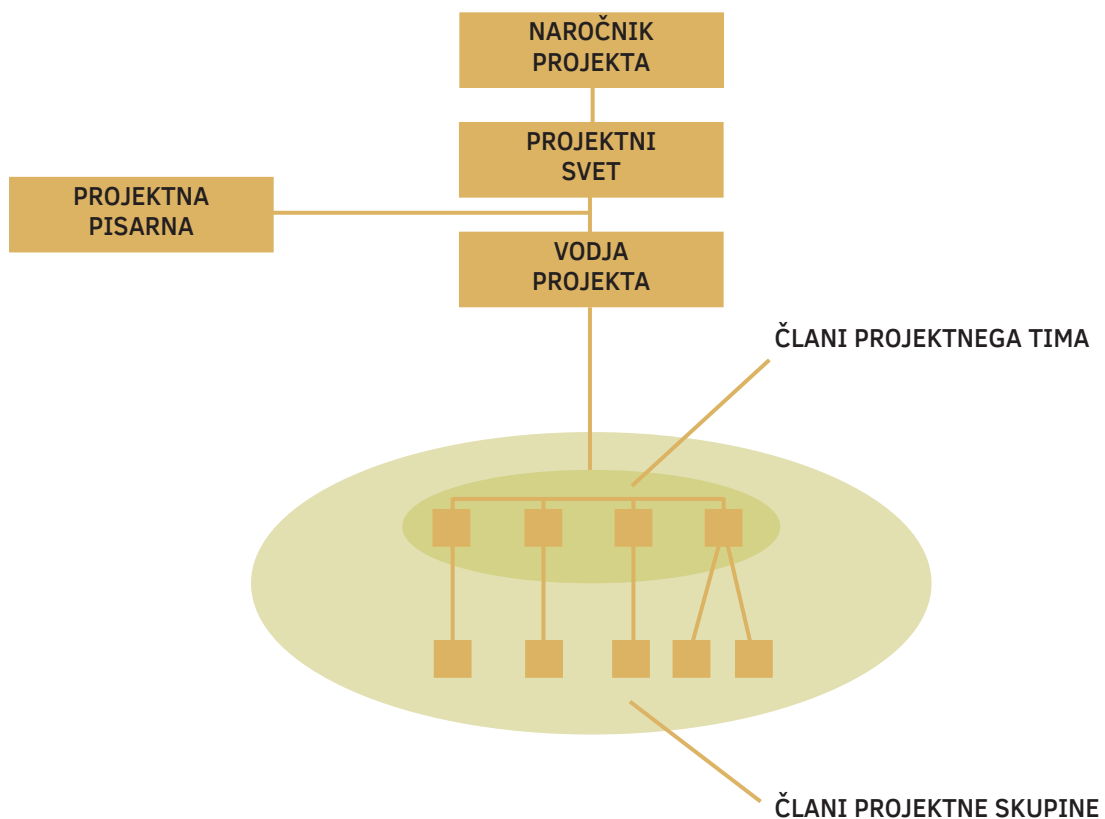
Primer 50: Vodstvo TV hiše (višji menedžment) se odloči, da bodo pripravili novo humoristično TV nadaljevanko. Nalogo organizirajo kot projekt in izberejo vodjo ter povabijo člane ekipe iz redakcije razvedrilenega programa (srednji menedžment). Ko je pripravljen izvedbeni načrt, se v izvedbo vključijo sodelavci iz ekip, ki delajo na TV (finančna in pravna služba, tehnične ekipe, logistika ipd.). Praviloma se tudi oni vsaj v določenem obsegu vključijo v vse faze projekta.

Naročnik projekta je praviloma višji menedžment, projekt organizira projektna skupina, srednji menedžment, nadzoruje pa projektni svet, v katerem ima svoje predstavnike tudi višji menedžment ali skrbnik. Večje organizacije imajo tudi projektno pisarno, ki skrbi za skupne dejavnosti pri različnih projektih. Za uspeh projekta je zelo pomembno, da zagotovimo sodelovanje predstavnikov vseh sodelujočih v vseh fazah projekta. Shema 58 kaže, kako poteka projektno vodenje v večji organizaciji.

Projekt vodi projektni menedžer, ki ima ob sebi projektni tim, to je ekipo, s katero ustvarjalno sodeluje in v kateri ima vsak član natančno določene naloge. Posebej pomembna je vloga finančnega analitika, ki stalno skrbi za finančni del projekta. Pri mnogih projektih je tesen sodelavec projektne vodje tudi predstavnik naročnika, ki skrbi za maksimalno uresničenje idej in zahtev naročnika ter za morebitne spremembe in dopolnitve projekta.

Pri izvedbi posameznih nalog so ekipe na voljo tudi člani projektne skupine (nižji menedžment), ki opravljajo določena dela po naročilu članov tima. Možnost za uspeh projekta se bistveno poveča, če vsi sodelavci pozitivno sprejmejo sodelovanje pri projektu in vidijo v njem pomen in rezultat svojega dela.

Shema 58: Projektno delo v večji organizaciji



Naloga 50: Na shemi 59 shematično prikažite časovni potek vašega osebnega projekta za izpit, začetek in konec posamezne faze in predvidene potrebne vire za posamezno fazo. Količina virov naj bo izražena s površino pod krivuljo.

Shema 59: Prikaz poteka faz v življenjski dobi projekta: **Izboljšanje organizacije mojega življenja.** (faze narišite po zgledu sheme 54, s podatki za vaš primer)



Naloga 51: Za svoj osebni projekt: **Izboljšanje organizacije mojega življenja** v preglednici 35 zapišite in opišite tri naloge, ki ste jih opravili v strateški fazi projekta.

Preglednica 35: Tri naloge iz strateške faze projekta pri projektu: **Izboljšanje organizacije mojega življenja**

Št.	Naslov naloge	Opis naloge
1		
2		
3		

Naloga 52: Za svoj osebni projekt: Izboljšanje organizacije mojega življenja v preglednici 36 zapišite in opišite tri naloge, ki ste jih opravili v taktični fazi projekta.

Preglednica 36: Tri naloge iz taktične faze projekta pri projektu: Izboljšanje organizacije mojega življenja

Št.	Naslov naloge	Opis naloge
1		
2		
3		

Naloga 53: Za svoj osebni projekt: Izboljšanje organizacije mojega življenja v preglednici 37 zapišite in opišite tri naloge, ki ste jih opravili v izvedbeni fazi projekta.

Preglednica 37: Tri naloge iz izvedbene faze projekta pri projektu: Izboljšanje organizacije mojega življenja

Št.	Naslov naloge	Opis naloge
1		
2		
3		

Naloga 54: V preglednici 38 odgovorite na vprašanja, ki se nanašajo na projektno okolje, v katerem opravljate svoje profesionalno delo.

Preglednica 38: Vprašanja in odgovori iz projektnega okolja udeleženca

	Vprašanje	Odgovor
1	Kdo so naši kupci in kateri so naši trgi?	
2	Kako jim izdelke in storitve zagotovimo na uspešen in učinkovit način?	
3	Kakšna je naša konkurenčna sposobnost?	
4	Kakšno je naše sodelovanje s kupci?	
5	Kdo so naši dobavitelji in partnerji?	

Naloga 55: V preglednico 39 vpišite svojo oceno vpliva izvedbe osebnega projekta: Izboljšanje organizacije mojega življenja na ljudi in okolje.

Preglednica 39: Ocena vpliva projekta: Izboljšanje organizacije mojega življenja na ljudi in okolje

	Opis delovanja na ljudi (zdravje, počutje, standard ...)	Opis delovanja na okolje (spremembe, onesnaženje, živali ...)
Pozitivni vplivi		
Negativni vplivi		

Naloga 56: Preberite in preučite literaturo – članek ali knjigo, ki jo določi predavatelj, in napišite tri stvari (podatek, ideja, rešitev, program, naprava, navodilo itd.), ki jih boste lahko uporabili pri svojem delu, ter tudi pojasnite, zakaj in kako. Natančno navedite vir. Obseg besedila je 200 besed.

12 PROJEKTNO DELO 4

12.1 Tveganja projekta

Vsak projekt spremljajo negotovosti in tveganja, kar pomeni, da na začetku ni mogoče natančno predvideti učinkov vseh parametrov in odločitev. Za vsako dejavnost ocenimo verjetnost tveganja in resnost posledic, če se neki dogodek uresniči.

V praksi največkrat stopnjo tveganja opredelimo kot majhno, srednjo ali veliko, posledice pa kot majhne, velike in katastrofalne. V primerih, ko je verjetnost dogodka velika, posledice za projekt pa zelo hude, je treba tako dejavnost odstraniti iz projekta. Sem sodijo tudi vse dejavnosti, ki imajo negativen vpliv na zdravje in okolje ter imajo elemente neetičnih, nemoralnih, protipravnih in kaznivih dejanj.

Najbolj pomembna so strateška tveganja, saj z izbiro področja, izdelka, storitve, trga, sodelavcev ipd. že na začetku projekta v veliki meri določimo uspešnost projekta.

V preglednici 40 so zapisana strateška tveganja in nekaj najbolj pogostih konkretnih primerov.

Preglednica 40: Strateška tveganja in najpogostejši dogodki v določeni skupini tveganj

Skupina tveganj	Najpogostejši dogodki v določeni skupini tveganj
Napačne usmeritve	<ul style="list-style-type: none">• zgrešena vizija• usmeritev na neprimerne trge• proizvodnja nekonkurenčnih izdelkov• nižanje vrednosti podjetja
Zgrešene strateške odločitve	<ul style="list-style-type: none">• napačne strategije• izbor strateškega partnerja, ki je med slabšimi na trgu• izbor lastnika, ki želi organizacijo finančno izčrpati
Vztrajanje pri zastarelih tehnologijah	<ul style="list-style-type: none">• prepozna zamenjava zastarele opreme• vztrajanje na trgu s tehnološko zastarelimi in nekompatibilnimi izdelki

Primer 51: Velik poraženec mobilne revolucije je bil finski velikan Nokia, ki je predolgo tiščal glavo v pesek in stavil na zelo uspešen sistem Symbian, ki je še vedno pojem učinkovitosti in zanesljivosti, a s svojim uporabniškimi in predvsem programerskimi vmesnikom preprosto ni bil več primeren za sodobne naprave.

Najbolj pogosta tveganja in dogodki pa se pojavijo pri projektih na področjih, ki jih prikazuje preglednica 41.

Preglednica 41: Najbolj pogoste vrste tveganj pri projektnem delu in konkretni dogodki

Vrsta tveganja	Najbolj pogost dogodek
Kadrovska	Bolezen, poškodba, smrt, zamujanje na delo, neznanje, malomarnost, nesposobnost dela v ekipi, pomanjkanje določenih kadrov ...
Tehnološko tehnična	Zastareli programi, sprememba tehnologije, sprememba standardov, nekompatibilna oprema, nove naprave, okvare naprav, kraje ...
Pogodbena	Sprememba ali odpoved pogodbe, nedorečene obveznosti, pomanjkljiva definicija izdelka.
Socialna, pravna, etična	Osebni problemi, nezadovoljstvo z delom, sprememba zakonodaje.
Naravni pojavi in nesreče	Vreme, naravne nesreče, kot so strela, požar, neurje, potres, poplava, vulkan, padec kometa, spremembe v magnetnem polju, sprememba sončne aktivnosti, polna luna, lunin ali sončni mrk, epidemije.

Primer 52: Koncert odpade, ker sta bila dva člana ansambla hudo poškodovana v prometni nesreči.

Primer 53: Fotografiranje ni bilo mogoče opraviti, ker je dekle – fotomodel med vikendom na morju zaspalo na plaži in dobilo sončne opekline.

Primer 54: Pri snemanju dokumentarnega filma o medvedih se je snemanje zavleklo za mesec dni, ker se medved ni pojavil na predvidenem mestu.

Primer 55: Zaradi vetrovnega vremena snemanje orlov s pomočjo snemalcev z zmaji ni bilo mogoče štiri dni. Ko so se razmere uredile, pa so morali snemalci odpotovati na drugo lokacijo.

Tveganja, ki nastanejo zaradi slabega načrtovanja, neznanja, nepoznavanja zadev, neprimernih kadrov in opreme, neresnega pristopa k delu ipd., je mogoče preprečiti, druga tveganja pa je treba znati obvladovati ali pa jih prenesti na druge nosilce, kot so npr. zavarovalnice.

Podjetja postavljajo kot največja tveganja naslednja:

- finančna izguba,
- izguba ugleda,
- tveganja zaposlenih.

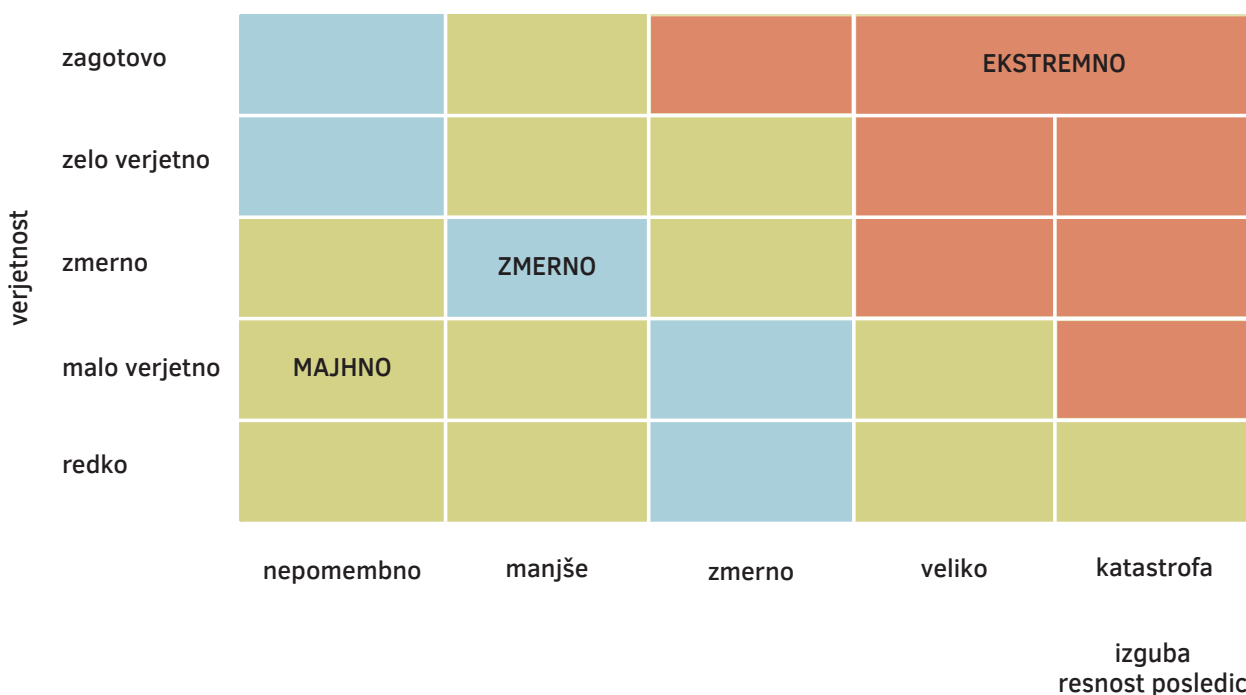
Finančna izguba je posledica napačnih strateških usmeritev podjetja ali izguba zaradi finančnih in operativnih tveganj. Nanaša se na izpad dohodka, nizko socialno varnost zaposlenih in nizko organizacijsko kulturo podjetja.

Tveganje izgube ugleda podjetja je težko meriti, nanaša pa se na možnost negativnega javnega mnenja o podjetju. Obstaja možnost finančnih izgub (strank, trga, dohodka kot posledice izgube zaupanja obstoječih in potencialnih strank, dragi sodni postopki, likvidnostne težave, padec delnic ipd.). Tveganje ugleda deluje dolgoročno.

Tveganje zaposlenih je v globalnem svetu dinamičen proces. Zaposleni je vsakodnevno izpostavljen različnim vplivom (delovno mesto je lahko vir spornih razmerij in pomemben kriminogen dejavnik), ki lahko bolj ali manj ogrožajo poslovanje podjetja. Zato je treba skrbeti za ugodne delovne razmere in dobro počutje zaposlenih, obenem pa poskrbeti za ustrezna pogodbeno razmerja.

Za pripravo ocene tveganj je treba natančno analizirati vse dejavnosti in naloge, ki jih načrtujemo v okviru projekta, ter jih razvrstiti v posamezne skupine, ki so prikazane v shemi 60

Shema 60: Ocena tveganj projekta



V shemi 58 je preprost prikaz ocene posameznih tveganj, pri čemer za vsako dejavnost ocenimo stopnjo tveganja in resnost posledic, če se neki dogodek uresniči. V primerih, ko je verjetnost dogodka velika, posledice za projekt pa zelo hude, je treba tako dejavnost in projekt, v katerem se pojavi, preprečiti. Brez večjih tveganj pa lahko vključimo dejavnost, katere tveganje je malo verjetno, pa tudi če pride do dogodka, so posledice majhne. V drugih primerih izberemo drugačne rešitve.

V praksi pripravimo za vsak projekt spisek vseh tveganj, kjer je zmerna možnost ali škoda, če se dogodek uresniči, in za vse take dogodke pripravimo preglednico z navodili, kako čim bolj preprečiti možnost dogodka (preventiva) in kaj storiti, če do dogodka pride, ter kako zmanjšati posledice dogodka.

12.2 Stroški projekta

Stroški projekta sodijo poleg ciljev in časovnih rokov med ključne elemente projekta.

Pri načrtovanju projekta moramo oceniti vse stroške, ki nastanejo do zaključka projekta, in tako dobimo lastno ceno projekta. Stroške izračunamo tako, da upoštevamo stroške ljudi, opreme, prostora, materiala in vse druge stroške, ki jih imamo s projektom. Podroben opis je v poglavju 6 Viri za delovanje organizacij.

Ljudje lahko sodelujejo z organizacijo na različne načine (redno zaposleni, zaposleni po pogodbi, preko agencije, z avtorsko pogodbo ali preko računov drugih organizacij). Pomembno je, da so vse oblike sodelovanja zakonite in da upoštevamo končne stroške za vsakega sodelavca.

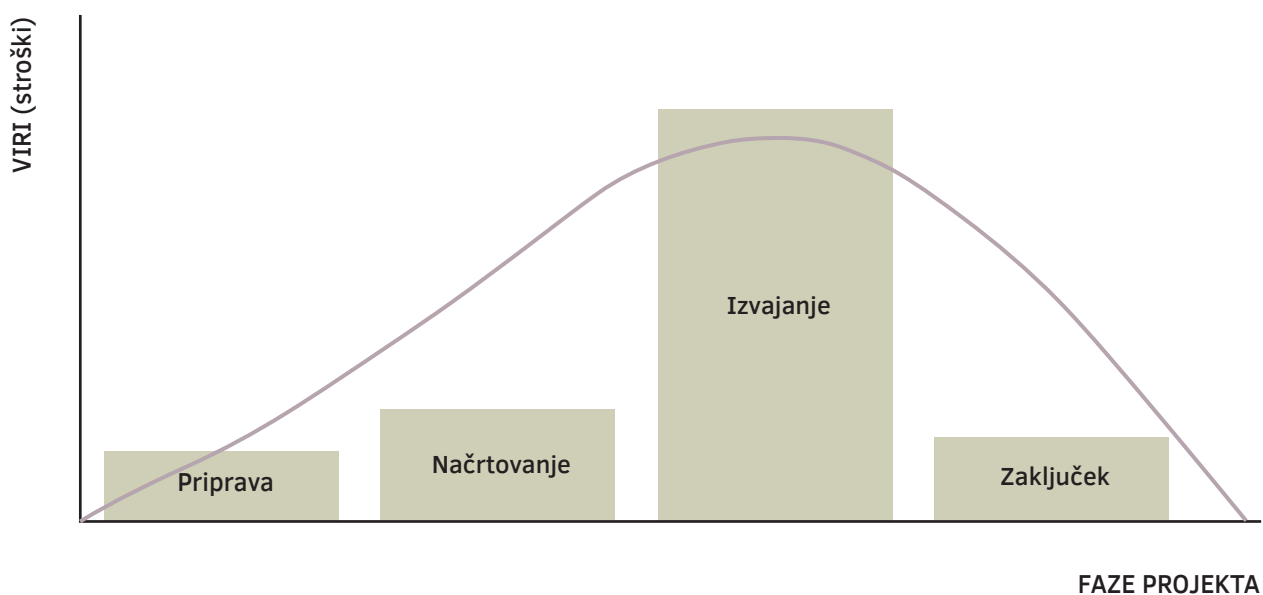
V multimedijki produkciji uporabljamo opremo, ki je lahko v naši lasti (v tem primeru upoštevamo stroške amortizacije) ali pa jo za čas projekta najamemo.

Za stroške energije, režije in druge manjše stroške se običajno doda 20 % na izračunane stroške dela in na ta način dobimo lastno ceno.

Tržna oz. prodajna cena izdelka projekta je ustrezno višja (od 30 do 300 %), odvisno od stanja na tržišču, saj moramo s prihodki zagotoviti tudi pogoje za razvoj organizacije in ustvariti dobiček za lastnike.

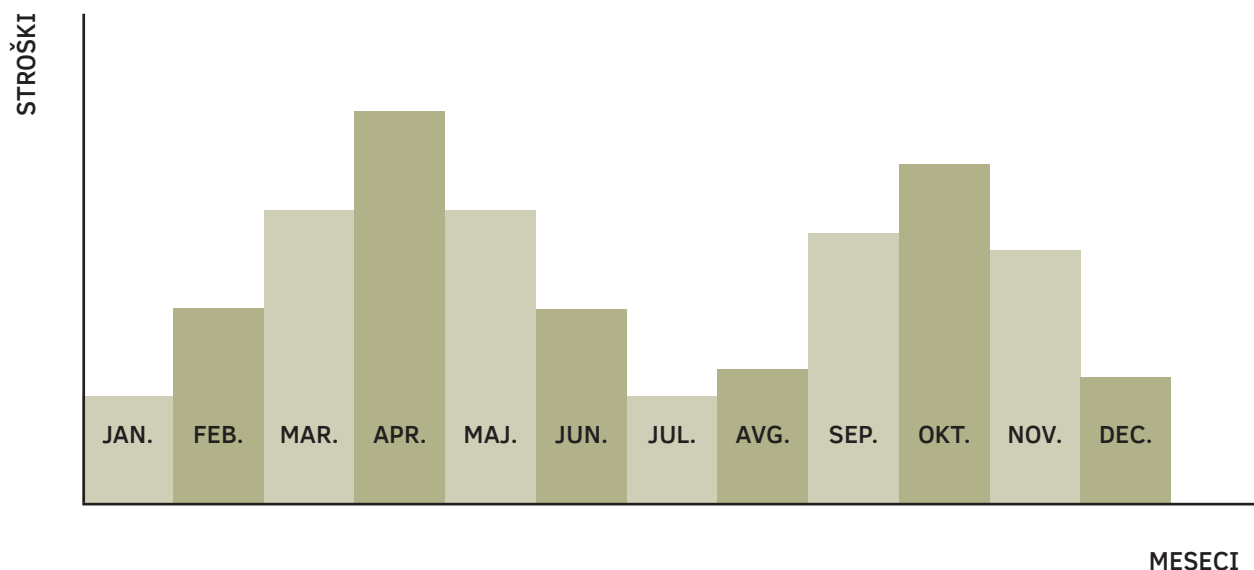
Stroški so pri projektih praviloma največji v fazi izvajanja, kar kaže shema 61.

Shema 61: Prikaz porabe virov (stroškov) po fazah projekta



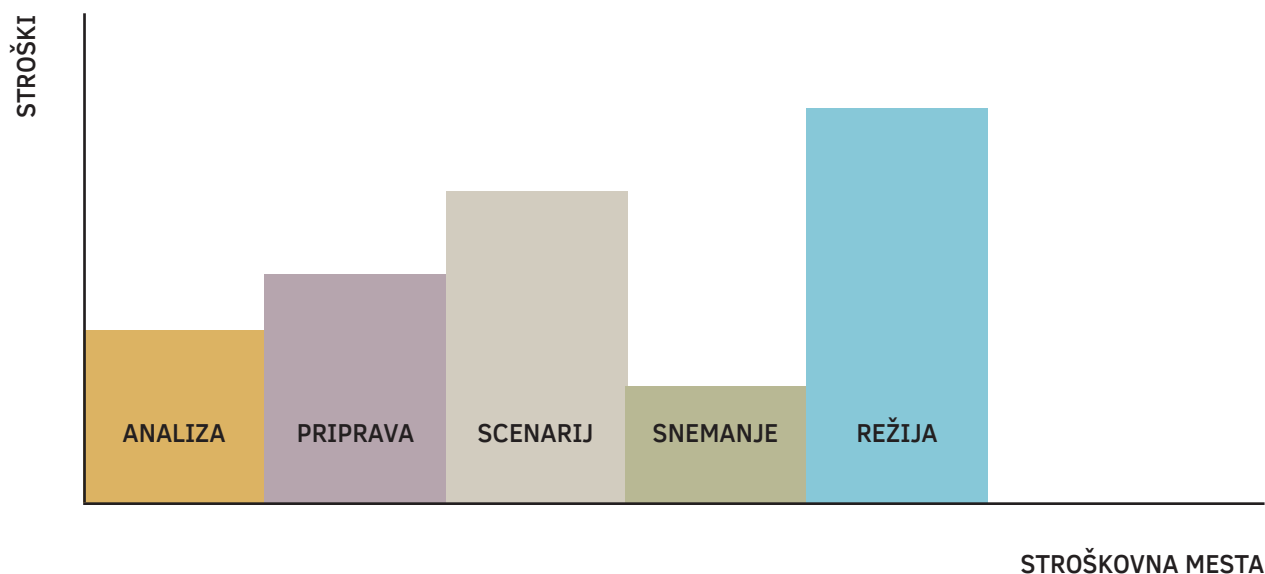
Zaradi preglednega in lažjega finančnega poslovanja stroške lahko razdelimo na več načinov. Zelo pomembna je časovna razporeditev stroškov po mesecih, kot je prikazano v shemi 62, kar nam omogoča načrtovanje izplačil in tudi pridobivanja kreditov.

Shema 62: Časovna razporeditev stroškov projekta po mesecih



Pogosto se uporablja razporeditev stroškov po stroškovnih mestih, kot kaže shema 63.

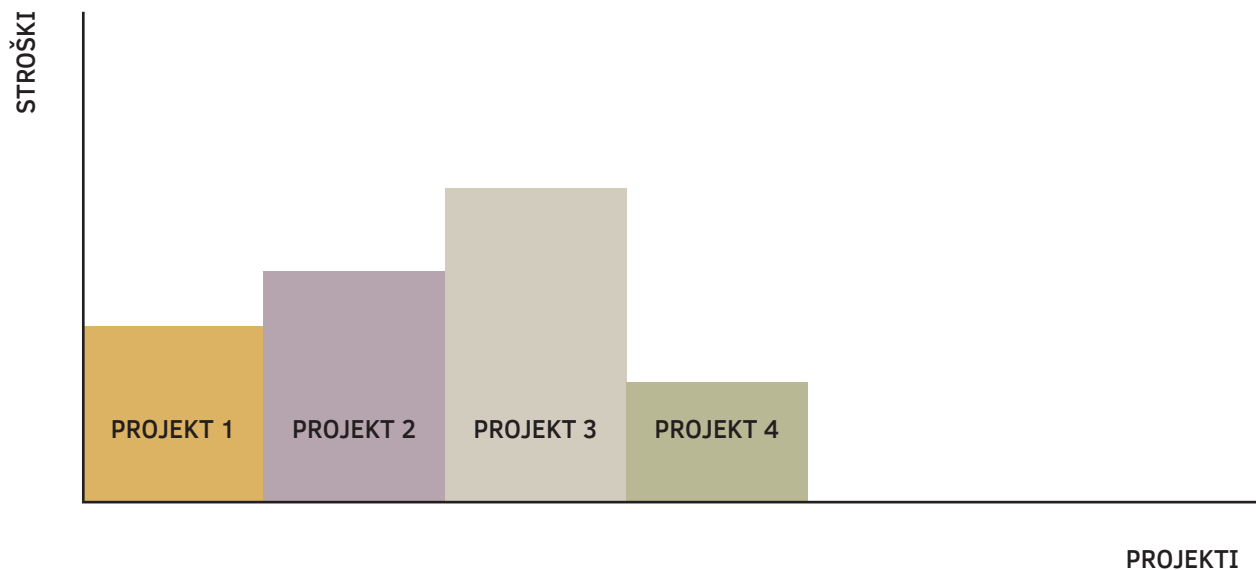
Shema 63: Razporeditev stroškov projekta po stroškovnih mestih



V takih primerih je treba biti pozoren, da se ne zmanjša sodelovanje v projektni ekipi, ker vsak gleda na stroške svojega stroškovnega mesta.

V organizacijah, kjer poteka več projektov, je treba stroške razporediti po projektih (shema 64), kar omogoča natančno načrtovanje in spremljanje vsakega projekta. Skupni stroški organizacije se obračunajo na vsakem projektu kot režijski stroški.

Shema 64: Razporeditev stroškov v organizaciji po projektih



Stroške med projektom stalno spremljamo v okviru spremljanja projekta. Če se ugotovijo odstopanja od načrtovanih stroškov, je treba takoj ukrepati v skladu s pravili, dogovori in pogodbami.

12.3 Zaključna dela pri projektu

Ob zaključku projekta je treba opraviti določene naloge in pripraviti zaključno dokumentacijo.

Najprej zaključimo izvajalska dela in predamo izdelek naročniku. V tej fazi, kjer sodeluje naročnik, moramo:

- izdelek testirati in odpraviti vse morebitne napake;
- pripraviti vso tehnično in drugo dokumentacijo, garancijo ter navodila za uporabo in vzdrževanje;
- predati izdelek in dokumentacijo naročniku in dobiti potrdilo, da je izdelek v skladu s pogodbo;
- izdelek arhivirati;
- uporabnike usposobiti za uporabo izdelka – če je to pogodbeno dogovorjeno;
- pripraviti načrt poprojektne dejavnosti (vzdrževanje, noveliranje ...), če naročnik to želi in je v pogodbi.

V drugem delu projekta opravimo formalni administrativni in finančni zaključek projekta, v katerem:

- uredimo in zaključimo vse finančne obveznosti (plačilo vseh računov, izdelava končnega finančnega poročila);
- zberemo, pregledamo, preverimo in analiziramo, ocenimo celotno dokumentacijo in potek projekta glede na načrtovano;
- zberemo, uredimo in arhiviramo vso tehnično dokumentacijo, načrte, ateste, potrdila, pogodbe, dovoljenja in druge uradne listine;
- v skladu s kulturo prenosa znanja zapišemo vse dobro in slabo v projektu ter nasvete oziroma priporočila za naprej, pri čemer pridobimo tudi oceno naročnika in po možnosti neodvisnih ocenjevalcev;
- opravimo zaključni sestanek s člani tima (pogosto so lahko prisotni tudi predstavniki naročnika);
- arhiviramo podatke, zapremo projekt, razpustimo projektno skupino, po možnosti z zaključnim kosilom ali večerjo.

Zelo pomembno je, da ob zaključku opravimo pogovor z vsemi deležniki, analiziramo vse komentarje in pobude, proučimo zanimive predloge, in na ta način dobimo dragocene informacije, ki jih lahko upoštevamo pri nadaljnjih projektih.

Projekt je zaključen, ko so vse naloge opravljene in ko je cilj dosežen, npr. predan multimedijški izdelek, zaključene pa morajo biti tudi vse administrative in finančne obveznosti.

Ob zaključku projekta je treba oceniti njegovo uspešnost. Meril za oceno uspešnosti je več, imajo jih naročniki, izvajalci, sodelavci projekta, lokalno okolje, skratka vsi, ki so v projektu na nek način udeleženi (deležniki projekta).

Ključna merila za uspešnost so, da je bil projekt dokončan v pogodbenem roku, za predvidena sredstva in da je bil izdelek v skladu s specifikacijo. Najbolj pomembno je zadovoljstvo naročnika in izvajalca.

12.4 Predstavitev projektnih izdelkov

Ob zaključku predmeta sledi predstavitev in ocena projektnih izdelkov udeležencev.

Projektne izdelke sta dva:

A. Individualni izdelek: Dokumentacija za projekt: Izboljšanje organizacije mojega življenja.

Izdelek A je osebni projekt, v katerem udeleženec pripravi dokumentacijo za projekt, kako bo izboljšal organizacijo svojega življenja. Udeleženec odda projektno dokumentacijo na obrazcu 2 in dobi pripombe in oceno od predavatelja. V primeru, da izdelek ni ocenjen pozitivno, mora dokumentacijo dopolniti ali pripraviti nov projekt.

B. Skupinski izdelek: Avdiovideo izdelek posnet v enem kadru, dolžine 1,5 minute, na določeno temo.

Izdelek B je skupinski projekt, pri katerem udeleženec spozna in organizira delo na projektu z več sodelavci. AV izdelek udeleženec prikaže, predstavi in nato odgovarja na vprašanja predavatelja. V primeru, da izdelek ni ocenjen pozitivno, mora udeleženec pripraviti nov AV izdelek.

Udeleženec ima na voljo poleg 1,5 minute predvajanja izdelka še 3 minute za predstavitev in 3 minute za zagovor izdelka.

Kriteriji za ocenjevanje izdelkov so prikazani v preglednici 42, ocenjevalni list pa v preglednici 43.

Preglednica 42: Kriteriji za ocenjevanje AV izdelka

Kriteriji Število točk	0	1	2
Tehnika	Izdelek ima veliko manjših tehničnih napak ali večjo tehnično napako.	Izdelek ima nekaj manjših tehničnih napak, ki jih je treba odpraviti pred predajo izdelka naročniku.	Izdelek je tehnično primeren za predajo naročniku.
Vsebina	Vsebina je podpovprečna, koncept in sporočilo nista jasna.	Vsebina je povprečna, približno jasno je, kakšen je koncept in kakšno je sporočilo.	Vsebina je odlična, sporočilo je popolnoma jasno, koncept odličen.
Motivacija za ogled	Izdelek je dolgočasen, primeren je samo za maloštevilno ciljno skupino.	Izdelek je na trenutke zanimiv, na trenutke dolgočasen, v določeni meri zadovolji morda tretjino gledalcev.	Izdelek lahko odlično zadovolji večino gledalcev.
Intenzivnost doživetih emocij	Izdelek me pusti hladnega.	Izdelek na trenutke povzroči emocionalno vznburjenost.	Izdelek povzroči močno emocionalnost.
Prepričljivost	Na podlagi predstavitve avtorju ne bi dal izdelati AV izdelka za svojo organizacijo.	Predstavitev me ni popolnoma prepričala, z določenimi spremembami bi lahko avtor pripravil AV izdelek tudi za mojo organizacijo.	Predstavitev me je popolnoma prepričala. Avtorju bi zaupal izdelavo AV izdelka za mojo organizacijo.

Preglednica 43: Ocenjevalni list

Ocenjevani udeleženec:

Kriteriji	Ocena (število točk) (0, 1, 2)
Tehnika	
Vsebina	
Motivacija za ogled	
Intenzivnost doživetih emocij	
Prepričljivost	
Skupaj	

Skupno število točk je končna ocena.

Končna ocena:

13 VPRAŠANJA

1. Razložite, kaj sodi pod multimedijsko produkcijo in katere so njene značilnosti.
2. Primerjajte, katere so prednosti in katere slabosti globalizacije in internacionalizacije multimedijske produkcije.
3. Na primerih razložite, kaj v multimedijski produkciji pomeni delati prav in kaj delati prave stvari.
4. Naštetje pet področij multimedijske produkcije, za vsako značilen izdelek in podjetje, ki ta izdelek izdeluje v Sloveniji.
5. V shemo produkcijskega sistema vpišite vse elemente za izdelavo
6. Pojasnite, kaj vse se spremeni v shemi produkcijskega sistema, če za enak izdelek uporabimo različne tehnologije izdelave. Primer!
7. Napišite specifikacijo izdelka za tri različne tipe novoletnih čestitk – klasično papirno, papirno-glasbena, elektronsko.

Vrsta novoletne čestitke	Specifikacija izdelka
Klasična papirna	
Papirna-glasbena	
Elektronska	

8. Na dveh primerih z vašega področja dela pokažite, kako je kakovost izdelka odvisna od uporabljene opreme in znanja.

Izdelek	Razlike v kakovosti izdelka in pojasnilo, zakaj pride do tega
Izdelek 1	
Izdelek 2	

9. Kakšen prostor, naprave, oprema in tehnologije so potrebni za izdelavo klasične knjižne slikanice? Razložite, kakšna je razlika, če bi imeli naročilo za 10 slikanic ali za 1000 slikanic!

10. Pojasnite, kako lahko zagotovimo, da v produkcijskem procesu ne nastanejo škodljivi izdelki, ostanki ali odpadki.

11. Razložite, zakaj je treba pred začetkom produkcije natančno analizirati naročilo in podpisati ustrezne dokumente (naročilo, pogodbo ...). Utemeljite z vam znanim primerom.

12. Narišite miselni vzorec, ki vključuje vsaj 10 dejavnosti, ki so potrebne za pripravo in redno delovanje vloga na določeno temo:



13. V katerih primerih je v filmu možna in tudi bolj smiselna uporaba animiranih sekvenc kot realnih posnetkov? Naštete tri primere in razložite prednosti in pomanjkljivosti (slabosti) s stališča igralcev in statistov!

Primer uporabe	Prednosti za igralce in statiste	Slabosti za igralce in statiste

14. Pojasnite, zakaj je pomembno, da natančno poznamo procese v multimedijki produkciji.

15. Kaj vse moramo upoštevati pri prenovi procesov v multimedijki produkciji? Razložite na konkretnem primeru iz vaše prakse.

16. Naštete pet kazalnikov, s katerimi lahko merimo učinkovitost procesov v multimedijki produkciji, in pojasnite, kako jih lahko izmerimo.

Št.	Kazalnik	Kako ga lahko izmerimo?
1		
2		
3		
4		
5		

17. Kaj si predstavljate pod pojmov organizacijske vrednote? Katere vrednote so pri delu organizacije pomembne za vas?

18. Razložite pojma vizija in strategija organizacije. V čem se razlikujeta in kako sta povezana? Kakšna je ali bo vizija vaše organizacije?

19. Kaj je poslovni model organizacije in zakaj je tako pomemben? Opišite poslovni model svoje organizacije.

20. Pojasnite, zakaj so v organizacijah potrebne spremembe, in naštejite štiri področja, kjer so spremembe najbolj pogoste.

Št.	Področje, kjer je potrebna sprememba	Opis spremembe
1		
2		
3		
4		

21. Zakaj je pomembna digitalizacija organizacij in kako poteka v praksi? Napišite svoje izkušnje na tem področju.

22. Pojasnite pojem organizacijska kultura, njen pomen in na primeru razložite, kako lahko neustrezna organizacijska kultura povzroči propad organizacije.

23. V preglednici: Artefakti organizacijske kulture opišite pri vsakem področju en primer iz slovenske kulturne zakladnice.

	Področje	Opis primera s področja
1	Zgodbe in legende	
2	Rituali in slovesnosti	
3	Jezik in način komuniciranja	
4	Fizične strukture in simboli	

24. Kako lahko spremenimo določeno organizacijo? Kateri so koraki?

25. Kako deluje birokratska organizacija? Katere so njene prednosti in slabosti? V katerem primeru bi jo vi uvedli v svoji organizaciji?

26. Naštejte in razložite bistvene razlike med klasično (hierarhično) organizacijo in ustvarjalno organizacijo.

Št.	Razlika	Razlaga
1		
2		
3		
4		
5		

27. Naštejte pet ukrepov, s katerimi lahko povečamo učinkovitost organizacije, in za vsakega ocenite pozitivne in negativne vplive na kadre v organizaciji!

Številka ukrepa	Vrsta ukrepa	Pozitivni učinek na kadre	Negativni učinek na kadre
1			
2			
3			
4			
5			

28. Kaj so to finančni viri organizacije in kako jih organizacija lahko pridobi?
29. Kaj pomeni, da je treba uravnotežiti zasebno in poklicno življenje, in zakaj je to pomembno?
30. Razložite zahteve in pomen različnih prostorov, ki jih potrebuje organizacija za produkcijo. Kdaj namesto zunanje lokacije uporabimo za snemanje studio?
31. Katere so najpomembnejše pozitivne osebnostne lastnosti? Dve od njih opišite in pojasnite na primerih iz svoje prakse.
32. Kaj si predstavljate pod pojmom temperament posameznika? Poskušajte opredeliti sebe.
33. Opišite, kako lahko razvijemo človeški potencial. Razložite, zakaj veliko ljudi ne razvije svojega potenciala optimalno.
34. V shemo: Razvrstitev potreb človeka za vsako vrsto potreb napišite vsaj tri, ki so pomembne za kupce multimedijskih izdelkov ali storitev na vašem področju.

POTREBE po uresničenju potencialov

ESTETSKE POTREBE

KOGNITIVNE POTREBE

OSNOVNE POTREBE

35. Naštejte osnovna področja digitalnih kompetenc in razložite, kaj sodi pod posamezno področje. Razmislite in zapišite, kako bi se lahko ocenilo digitalne kompetence s področja priprave gradiv.
36. Naštejte kompetence za projektno delo in razložite, kaj sodi pod tehnične kompetence strokovnjaka v multimedijski produkciji.
37. Naštejte faze ustvarjanja ekipe in razložite glavne naloge v vsaki fazi.

38. Naštejte najpomembnejše stresorje (povzročitelje stresa) v delovnem okolju. Tri stresorje, ki so najbolj pogosti v vaši organizaciji, podrobno opišite in navedite možnosti, da se njihova pojavnost zmanjša ali celo izniči.

39. Kako lahko v organizaciji zmanjšamo spore (konflikte) oziroma jih rešujemo, če pride do njih?

40. V preglednico zapišite pet zahtev za dobrega vodjo kreativne ekipe, ki pripravlja TV nanizanko na temo: Zgodovinski pregled naše dežele. Razložite oziroma utemeljite svoj izbor zahtev.

Št.	Zahteva	Razlaga oz. utemeljitev
1		
2		
3		
4		
5		

41. V preglednico Tipi vodij s kompetencami in najpomembnejšimi osebnostnimi potezami vnesite tekste v prazna polja.

Tip vodje	Ključne kompetence in naloge	Najpomembnejše osebnostne poteze
Garač		
Usklajevalec	nadzor in skrb, da se ekipa pomika proti skupnemu cilju in da vsak član uporabi svoje najboljše potenciale	
	postavljanje ciljev in prednostnih nalog, poskušanje vsiliti obliko in vzorec skupinski razpravi	nestrpnost prevladovanje ekstravertiranost
Inovator		prevladovanje inteligentnost introvertiranost
Iskalec virov	raziskovanje in poročanje o idejah, razvoju in virih zunaj skupine in navezovanje stikov, ki bi bili v korist skupine	
Analitik – ocenjevalec		
Timski delavec		stanovitnost, ekstravertiranost, neprevladovanje oz. občutljivost za druge

42. Opišite naloge projektnega menedžerja.

43. Opišite naloge multimedijskega producenta.

44. Katere so značilnosti projekta? Opišite jih na enem od svojih projektov.

45. Kaj, zakaj in kako je treba spremljati (kontrolirati) v posameznih fazah projekta? Napišite pet elementov v projektih s področja vašega dela, kjer je stanje mogoče izmeriti.

46. Kako si sledijo faze multimedijskega projekta in kakšne so značilnosti posamezne faze? V katerih primerih se lahko določeni deli faz prekrivajo?

47. Katere so glavne faze življenjskega cikla projekta? Opišite primer projekta s področja vašega dela, v katerem se del projekta zaključuje že v fazi izvajanja.

48. Katerih pet pogojev mora biti izpolnjenih za uspešno delo projektnega tima in ekipe, ki pripravlja kratek dokumentarno-igrani film o alpinizmu v Alpah?

Št.	Opis pogoja
1	
2	
3	
4	
5	

49. Opišite, katere so značilnosti pozitivnega projektnega okolja in katere tri so po vašem mnenju najbolj pomembne!

50. Grafično prikažite in razložite, kakšna je povezava med obsegom, kakovostjo in časom izvedbe določenega projekta!

51. Kaj pomeni, da je projekt zaključen? Opišite zaključek konkretnega projekta s področja vašega dela.

52. Navedite nekaj možnosti, kako lahko delodajalec v podjetju obdrži specialista. Ocenite, kako lahko odobritev ugodnosti nekaterim sodelavcem vpliva na druge.

53. Razložite nasprotja in povezave med dolžnostmi, kariernimi željami in življenjskim slogom zaposlenih!

54. Kaj morate storiti, če želi strokovnjak večino dela opravljati od doma? Navedite pet ukrepov.

Št.	Ukrep
1	
2	
3	
4	
5	

55. Razložite, kako lahko menedžer ekipe, ki pripravlja novo televizijsko serijo, sprosti delovne in ustvarjalne potenciale svojih sodelavcev.

Št.	Konkreten ukrep (po vrsti pomembnosti)
1	
2	
3	
4	
5	

56. Razložite in utemeljite, kaj moramo zagotoviti delavcem, da delajo z veseljem in učinkovito.

57. Katere so glavne naloge producenta in projektnega menedžerja pri projektu Organizacija glasbene prireditve na prostem? Utemeljite razlike v njunih kompetencah.

58. Naštejte pet najbolj pogostih kadrovskega tveganj v multimedijki produkciji in pojasnite izbiro.

Št.	Vrsta kadrovskega tveganja	Pojasnitev izbire
1		
2		
3		
4		
5		

60. Napišite glavne dejavnosti ob zaključku projekta. Zapišite in razložite, kaj ste naredili vi ob zaključku svojega projekta.

14 LITERATURA IN VIRI

ARIS (<https://www.ariscommunity.com/aris-express>) (Pridobljeno 1. 6. 2022)

Baldoquin A., Acuna S. T. 2011. Formal model for assigning human resources to teams in software projects. *Information and Software Technology* 53(3): 259–275.

Bauer J., Kralj M., Mihelič A., Škafar B., Vorina A. 2009. Organizacija in menedžment podjetja. Dostopno na: http://www.impletum.zavod-irc.si/docs/Skriti_dokumenti/Organizacija_in_menedzment_podjetja-Bauer_Kralj_Mihelic_Skafar_Vorina_.pdf (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Blomberg J. 2020. *Organization Theory, Management & Leadership Analysis*, SAGE.

Bedrač I., Veber Rasiewicz B. 2009. Organizacija in vodenje medijske produkcije. Zavod IRC Ljubljana.

Dermol V., Musek Lešnik K., Košir S., Breznik K., Gorenak M. Sinergija vrednot, poslanstev in vizij v podjetjih. 2014. Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje.

DigComp 2.1. Dostopno na: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/digcomp-21-digital-competence-framework-citizens-eight-proficiency-levels-and-examples-use> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Dubrovski D. 2020. Management globalnega poslovanja. Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje.

Dubrovski D. 2018. Management in organizacija. Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje.

EUROPASS. Digitalne kompetence. Dostopno na: <https://europa.eu/europass/sl/how-describe-my-digital-skills> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Hauc A. 2007. Projektni management. Ljubljana: GV Založba.

Faze razvoja tima – do zaupanja in uspešnosti v timu. Dostopno na: <https://www.tba.si/sl/blog/faze-razvoja-tima-do-zaupanja-uspesnosti-v-timu> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Highsmith J. 2010. Agile project management – Creating Innovative products. Pearson Education.

Janeš A., Biloslavo R. 2013. Preoblikovanje poslovnega modela za večjo uspešnost podjetij, Izzivi gospodarskega razvoja 2013 – Inovativni projektni management, Zbornik prireditve. Ljubljana: GZS.

Koren A. 2014. Teorije organizacij in vodenja. Mednarodna fakulteta za družbene in poslovne študije, Celje.

Likertova lestvica – kje in kako se uporablja, <https://statisticneanalize.com/likertova-lestvica/> (Pridobljeno 1. 6. 2022)

Lussier R. N. 2017. Management fundamentals: concepts, applications, and skill development. Thousand Oaks: Sage.

Meško Štok Z. 2009. Management znanja v sodobnih organizacijah. Dostopno na: <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/978-961-266-044-4.pdf> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Moreti M., Markič M. (2017). Organizacijska kultura in organizacijska klima, Založba Univerze na Primorskem.

Müller R., Drouin N., Sankaran S. 2020. Organizational Project Management: Theory and Implementation. Edward Elgar Publishing, Incorporated.

Nemec Pečjak M. 2010. ABC celovitega obvladovanja projektov in podpora z Microsoft Project 2010. Ljubljana: Založba Pasadena.

Podjetniški portal. Dostopno na: <https://data.si/podjetniski-portal/> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Portal za projektno delo. Dostopno na: <https://projektni-management.si/author/aljazstare/> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Rozman R., Kovač J. 2017. Management, Ljubljana, GV.

Ruiz D. 2018. Multimedia Production Handbook: From the Idea to the Remake: Theater, Radio, Filming, Television, Internet and More. Independently Published.

Rutar Ilc Z. Uporaba taksonomij za opredeljevanje standardov in kriterijev ter snovanje preizkusov. Dostopno na: <http://www.cpi.si/files/cpi/userfiles/evalvacija%20in%20spremljanje/07-08/Priloga-IIC.pdf> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Stare A. 2011. Projektni management, Teorija in praksa. Ljubljana: Agencija Poti.

Štampihar A. 2013. Projektno vodenje prihodnosti = PMI, Izzivi gospodarskega razvoja 2013 – Inovativni projektni management. Zbornik prireditve. Ljubljana: GZS.

The Management Theory of Henry Mintzberg. 2018. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-henry-mintzberg-basics/> (Pridobljeno 1. 6. 2022)

Urh B., Krha E., Roblek M., Kern T. 2018. Ocena učinkovitosti prenove procesa na podlagi strukture procesa. Uporabna Informatika, št. 1 – letnik XXVI.

Zakrajšek S. 2016. Osnove multimedijske produkcije. Biteks.

Zakrajšek S. 2017. Projektno delo v multimedijski produkciji. IAM Visoka šola za multimedije.

Žnidaršič J. 2021. Vpliv usklajevanja delovnega in družinskega življenja na zavzetost zaposlenih pri delu. Doktorska disertacija. Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kranj.

REVIJE

Organizacija. Dostopno na: <https://fov.um.si/sl/raziskovanje/revija-organizacija> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Projektna mreža Slovenije. Dostopno na: <http://zpm.si/projektna-mreza-slovenije/> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Medijska vzgoja in produkcija. <http://www.dlib.si/results/?query=%27srel%3DMedijska+vzgoja+in+produkcija%27&pageSize=25> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

International Digital Media and Arts Association Journal. <https://elmcip.net/publisher/journal-international-digital-media-and-arts-association-idmaa> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

International Journal of Project Management. <https://www.journals.elsevier.com/international-journal-of-project-management> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

HRM. <https://www.hrm-revija.si/> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

IZOBRAŽEVALNI PORTALI

Lynda. Lynda.com

Videlectures. Videlectures.net

TED. <https://www.ted.com/> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Massive Open Online Courses (MOOCs). <https://www.mooc.org/> (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Management Courses. https://www.edx.org/learn/management?utm_source=mooc.org&utm_medium=landing-page&utm_campaign=mooc-Management (Pridobljeno 1. 6. 2022).

Srečko Zakrajšek
VODENJE IN ORGANIZIRANJE MULTIMEDIJSKE PRODUKCIJE

Strokovni pregled: Lavoslava Benčič, mag.
Jezikovni pregled: Dominatus d.o.o.

Oblikovanje naslovnice in preloma: Veronika Saje
Prelom: Veronika Saje

Izdal in založil: Biteks ZS, Ljubljana
Ljubljana, 2022

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

005.7:004.032.6(075.8)

ZAKRAJŠEK, Srečo
Vodenje in organiziranje multimedijske produkcije / Srečko Zakrajšek. - Ljubljana : Biteks ZS, 2022

ISBN 978-961-95953-3-6
COBISS.SI-ID 122899459

