

**UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA**

MAGISTRSKO DELO

JERNEJA JEVŠEVAR

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**RAVNANJE S PROJEKTI NA JAVNIH
RADIOTELEVIZIJAH –
PRIMER RADIA SLOVENIJA**

Ljubljana, november 2007

JERNEJA JEVŠEVAR

IZJAVA

Študent/ka JERNEJA JEVŠEVAR izjavljam, da sem avtor/ica tega magistrskega dela, ki sem ga napisal/a pod mentorstvom PROF. DR. RUDIJA ROZMANA, in skladno s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 24. 10. 2007

Podpis: _____

KAZALO

1. UVOD	1
1. ANALIZA PROJEKTA IME LETA NA VALU 202.....	4
2.1. Kaj je projekt Ime leta?	4
2.2. Analiza začetka projekta	5
2.2.1. Pridobivanje sredstev	5
2.2.2. Izvedljivost projekta – analize časa in konkurence.....	5
2.3. Analiza plana projekta Ime leta.....	7
2.3.1. Strategija.....	7
2.3.2. Faze projekta Ime leta	8
2.3.3. Aktivnosti projekta Ime leta.....	9
2.3.4. Mrežni, terminski in plan obremenitve	10
2.3.5. Analiza ravnanja s tveganji	13
2.4. Analiza organizacije projekta Ime leta	13
2.4.1. Umestitev projekta v organizacijo Radia Slovenija	13
2.4.2. Matrika pooblastil in odgovornosti	16
2.5. Analiza uveljavljanja projekta Ime leta.....	18
2.5.1. Kadrovanje, vodenje in motiviranje	18
2.5.2. Razmerja in komunikacija vpletenih – projektni informacijski sistem.....	19
2.6. Analiza izvedbe in kontrole projekta Ime leta.....	20
2.6.1. Kontrola projekta	20
2.6.2. Učinkovitost projekta	21
2.6.3. Poročilo o projektu	22
2.6.4. Mnenja sodelujočih o dosedanjih izvedbah projekta	22
3. PROJEKTNi MANAGEMENT V NEDOBiČKOVNIH ORGANIZACIJAH.....	23
3.1. Koncept projektnega managementa v nedobičkovnih organizacijah oziroma javnih radiotelevizijah	23
3.1.1. Dobičkovne in nedobičkovne organizacije	23
3.1.2. Javni RTV servis ali javna radiotelevizija.....	24
3.1.3. Kako pomembno je dejstvo (ne)dobičkovnosti organizacije pri projektnem managementu?.....	24
3.1.4. Projektni pristop	26
3.1.5. Vrste projektov	26
3.1.6. Ravnanje s projekti.....	27
3.2. Začetek projekta.....	28
3.3. Planiranje projekta	30
3.3.1. Planiranje rokov, virov in stroškov	30

3.3.2. Umeščenost projekta v organizacijsko strukturo	33
3.3.3. Kdo v organizaciji je vključen v projekt?	34
3.3.4. Pomen jasnih pooblastil in odgovornosti	35
3.4. Uveljavljanje projekta	35
3.4.1. Kadrovanje	36
3.4.2. Vodenje	36
3.4.3. Komuniciranje in motiviranje	36
3.5. Izvedba in kontrola projekta.....	37
3.6. Zaključek projekta.....	38
 4. PREDLOG IZBOLJŠAV PROJEKTNEGA DELA NA RADIU SLOVENIJA	 38
4.1. Vpetost projekta Ime leta v strukturo organizacije Radia Slovenija.....	38
4.2. Mnenja sodelujočih	40
4.3. Možne izboljšave naslednjega projekta Ime leta.....	41
4.3.1. Nadgradnja analiz izvedljivosti projekta.....	41
4.3.2. Brez dobrega plana ni uspešnega projekta	42
4.3.3. Nujnost ravnanja s tveganji	45
4.3.4. Povečanje ugleda ravnanja s projekti na Radioteleviziji.....	48
4.3.5. Dobro motiviran delavec je uspešen delavec	49
4.3.6. Ustrezna, sprotna, uravnotežena in prilagojena kontrola projekta je ključ učinkovitosti.....	51
4.3.7. Vsak projekt mora imeti pravi zaključek	52
4.4. Možne aplikacije izboljšav na druge projekte Radia Slovenija.....	52
 5. SKLEP.....	 54
 LITERATURA	 56
 VIRI.....	 58
 PRILOGE	 1

KAZALO TABEL

Tabela 1: Primer terminskega plana za projekt <i>Ime leta 2006</i>	11
Tabela 2: Primer plana obremenitve pri projektu <i>Ime leta 2006</i>	12
Tabela 3: Matrika pooblastil in odgovornosti za projekt <i>Ime leta 2006</i>	17
Tabela 4: Seznam tveganj za projekt <i>Ime leta 2006</i>	46
Tabela 5: Prikaz primerov aktivnega ukrepanja za preprečitev ali zmanjšanje tveganj pri <i>Imenu leta 2006</i>	47

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze projekta <i>Ime leta</i> v času	8
Slika 2: Mrežni plan projekta <i>Ime leta 2006</i>	10
Slika 3: Organigram organizacije Radiotelevizija Slovenija (RTV SLO 2006)	14
Slika 4: Sodelujoči pri projektu <i>Ime leta</i> glede na strukturo Radia Slovenija	15

1. UVOD

Le vizionar je realist.
Federico Fellini
(Brayson, 1995)

V sodobnem poslovnem svetu je zelo pomembno, da se o ustreznih poslovnih prijemih začne razmišljati in jih uresničevati pravočasno, saj le tako lahko organizacija predvidi in uresniči nadaljnje poslovanje. Sedanjost da osnove, pa tudi namige in spoznanja za poslovanje v prihodnosti.

Javne radiotelevizije so nedobičkovne državne organizacije in imajo kot del javnega sektorja že v osnovi značilnosti, po katerih se razlikujejo od organizacij zasebnega sektorja. V tem magistrskem delu bo posebej izpostavljen medijski javni servis, ki ima velik vpliv na oblikovanje širše družbe in njenih pojmovanj. Ključni dejavnik uspeha ni dobiček, temveč določen status in zadovoljstvo uporabnika – poslušalca, gledalca. Kljub različnim osnovnim značilnostim pa se stroka vedno bolj zaveda, da tudi v nepridobitnem sektorju lahko uspešno poslujemo z enakimi prijemi kot v pridobitnem. Ustrezna strategija poslovanja v določeni strukturi organizacije in vnos pravih poslovnih prvin sta za uspeh organizacije ključna. Ena od vedno bolj izstopajočih oblik uresničevanja strategij organizacije je ravnanje s projekti. Ravno preverjanje zmožnosti nedobičkovnih organizacij oziroma konkretnije javne radiotelevizije, da v svoje poslovanje ne le uspešno vpelje projektni način dela, temveč tudi na njem gradi uspešnost, je namen magistrskega dela.

Tudi v delovanju javnih radiotelevizij bi morale ravnanje s projekti imeti vedno večjo vlogo, saj tovrstni servisi temeljijo na zasledovanju in sporočanju novosti. Zaenkrat se v praksi izvajajo predvsem manjši projekti, glede na sodoben poslovni svet pa bi bilo nujno, da bi se odgovorni zavedali, da uspešnost organizaciji prinašajo tudi učinkoviti večji projekti in da se posamezni projekti lahko med seboj prepletajo in dopolnjujejo. Predvsem javne radiotelevizije pa se premalo zavedajo dejstva, da ravnanje s projekti zahteva drugačno delo kot pri ponavljajočih se dejavnostih. Ker marsikdaj ravnatelji projektov in drugi sodelujoči pri projektih uporabljajo metode ponavljajočih se dejavnostih, to pogosto vodi v preseganje rokov, stroškov in slabšo kakovost projekta. Namen magistrskega dela je prispevati uspešnejšemu ravnanju s projekti javne radiotelevizije.

Osnovni kamen v mozaiku magistrskega dela je projekt *Ime leta*, ki ga kot zaključni projekt akcije tedenskega izbiranja *Imena minulega tedna* od leta 2003 izvaja prav za ta projekt oblikovana ožja projektna ekipa na Valu 202 ali 2. programu Radia Slovenija. Projekt *Ime leta* v obravnavani tematiki služi kot primer, kjer bo analiza izpostavila tudi nekatere težave in pomanjkljivosti. Za te pomanjkljivosti in odstopanja prakse od teorije pa bom nato, skupaj s teoretično osnovo spoznanj značilnosti in ravnanja projektov v okviru projektnega

managementa v nedobičkovnih organizacijah oziroma javnih radiotelevizijah, v ključnem delu izluščila možne izboljšave, dopolnitve ali celo celostne rešitve, ne le za obravnavani projekt, temveč tudi za prenos tovrstnega projektnega dela na druga sorodna področja v nedobičkovnih organizacijah. Vedno bolj se namreč kaže potreba po natančnejši analizi projektnega dela, saj je bil včasih glavni poudarek pri projektih na vsebini, sedaj pa se vedno bolj kaže potreba, da se z vsakim projektom tudi ustrezno ravna. Projektno delo namreč postaja vedno bolj obsežno in kompleksno, z leti pa se bo, kot rečeno, število projektov v praksi predvidoma še povečalo. Tako je nujno, da se vsi vpleteni zavedajo značilnosti projektnega dela, ki naj bi bilo iz leta v leto bolj strokovno, posebej, če gre za vsakoleten projekt, tako kot pri projektu *Ime leta*. Treba je dodati, da imajo projekti v javnih zavodih oziroma nedobičkovnih organizacijah še določene lastne značilnosti.

V magistrskem delu bom torej proučila stanje projektnega managementa na javni radioteleviziji pri nas (vpetost projektnega načina dela v delovanje organizacije), iz tega bom izpeljala dokaze za potrditev ali nesprejemljivost temeljne hipoteze magistrskega dela: projektni način dela je ustrezen tudi za javne radijske postaje, saj je to, glede na naravo radijskega (novinarskega) dela in strukturo medija, eden najprimernejših načinov hitrega, kakovostnega, predvsem pa učinkovitega poslovanja. Seveda pa je za uspešno izvedbo projekta treba upoštevati vse elemente projektnega dela.

Metodološki prijemi pri raziskovanju in pisanju magistrskega dela bodo temeljili na več metodah znanstvenega raziskovanja. V poglavju, ki obravnava praktičen primer, bo uporabljena metoda kvalitativne in kvantitativne analize zbranih virov, vezanih na ravnanje projekta (analize faz mrežnega in terminskega plana, plana obremenitve, ekonomike in tveganj projekta, statističnih podatkov o poslušnosti rezultatov projektnega dela ter organigramov Radia Slovenija (vse omenjeno primarni viri) in primerjava učinkov projekta skozi leta (od 2003 do 2006 – leta izvajanja projekta)). Zraven pa bo pomemben vir tudi analiza izvedenih intervjujev s sodelujočimi in odgovornimi pri projektu *Ime leta*.

Osnova teoretičnega dela je literatura, vezana na obravnavano tematiko (analiza sekundarnih virov – projektni management v javnih zavodih oziroma javnih radiotelevizijah), literatura o izvajanju projektnega managementa v nedobičkovnih organizacijah, zakonov, vezanih na javne radiotelevizije, spletne strani...). Tako praktični kot teoretični del sta prikaz ravnanja projekta in problematike značilnosti projektnega dela na javnih radiotelevizijah. Ključni del magistrskega dela pa bo temeljil na medsebojni primerjavi in sklepanju praktičnega primera in teoretičnega znanja s področja projektnega managementa. Izsledki le-tega naj bi služili kot pomoč oziroma niz predlogov za ravnanje, za izboljšavo obstoječega projektnega dela v tovrstnih organizacijah.

Pri delu bo poleg konkretnih primarnih virov, vezanih na intervjuje, interna sporočila, statistiko poslovanja in poslušnosti, organigrame in letna poročila uporabljena literatura domačih in tujih strokovnjakov s področja projektnega managementa (knjige, zborniki,

članki, interne izdaje ipd.). Pomemben del pa bodo tudi drugi viri, posebej splet, saj gre za vedno aktualno tematiko, ki se nenehno spreminja. Za uspešno projektno delovanje organizacije so pomemben del oziroma zgled tudi konkretni primeri drugih tovrstnih poslovnih subjektov. Seveda pa pri oblikovanju in pisanju magistrskega dela ne gre pozabiti na preplet znanja, pridobljenega tako na dodiplomskem nivoju, posebej pri pisanju diplomskega dela, kot seveda znanja s podiplomskega študija.

V prvem poglavju bom definirala in razčlenila projekt *Ime leta*: analizirala bom vse faze projekta od začetka do zaključka, pri tem pa tudi s pomočjo slik in tabel natančneje predstavila procese, ki nastajajo v vsaki fazi. Na osnovi praktičnih podatkov o projektih bom določila tudi prednosti in slabosti prakse projektnega dela na Radiu Slovenija. To bo nekakšna osnova praktičnega dela, na kateri bo temeljila kasnejša analiza oziroma predlog izboljšav ravnanja s projekti na javni radioteleviziji. Drugo poglavje bo namenjeno teoriji s področja ravnanja s projekti, pri čemer bo natančneje izpostavljen koncept projektnega managementa v nedobičkovnih organizacijah oziroma vprašanje, ali (ne)dobičkovnost vpliva na projektno delo. Gre za poglobljanje znanja o ravnanju s projekti v nedobičkovnih organizacijah, natančneje javnih radiotelevizijah. S pomočjo ustreznih teoretičnih spoznanj in določil v prepletu z empirično raziskovalno analizo v prvem poglavju bom v tretjem poglavju poskušala razpoznati vpliv strukture same organizacije na projektno delo in poskušala razviti možne poti prihodnjega oblikovanja oziroma delovanja projektov, še posebej za primer obravnavanega projekta *Ime leta* na Radiu Slovenija. Temeljni cilj je torej predlagati določene izboljšave pri ravnanju s projekti, da bi postalo projektno delo na javni radioteleviziji kakovostnejše, s tem pa bi se povečalo tudi zadovoljstvo poslušalcev Radia Slovenija.

Že v uvodu pa je treba izpostaviti dilemo strokovnjakov pri poimenovanju ravnanja s projekti. Ravnanje s projekti je le ena od besednih zvez, ki zaznamujejo isti pojav – management oziroma ravnanje oziroma ravnateljstvo oziroma upravljanje združbe, da bo delo posameznih članov pri projektu smotno in bo vodilo k doseganju ciljev združbe (kot je zapisal Rozman je šlo skozi leta za težave s pojmovanjem in tako ima pojem management v slovenskem jeziku vrsto prevodov) (Rozman, 2006, str. 18-19). Po Haucu (Hauc, 2007, str. 221-228) je ravnanje projektov oziroma projektni management pojem, ki povezuje projekte z managementom na splošno in to zagotavlja ustvarjanje (in s tem povezana vprašanja kaj, kako, s čim in kdaj ustvarjati). Glede na to, da večina slovenskih strokovnjakov uporablja pojma ravnanje s projekti in ravnateljstvo, bom v magistrskem delu uporabljala ti slovenski različici poimenovanja tega dela managementa.

1. ANALIZA PROJEKTA IME LETA NA VALU 202

2.1. Kaj je projekt Ime leta?

Projekt *Ime leta* na Valu 202 ali 2. programu Radia Slovenija je zaključni projekt akcije tedenskega izbiranja *Imena minulega tedna*, kjer poslušalci z glasovanjem med predlogi, ki jih oblikujejo v uredništvu Vala 202, izberejo tistega posameznika v Sloveniji, ki je po njihovem mnenju najbolj v pozitivnem ali negativnem smislu zaznamoval minuli teden. Projekt *Ime leta* sestavlja sklop decembrskih oddaj, v katerih se preleti mesece minulega leta in izpostavi tedenske zmagovalce *Imena minulega tedna*, poslušalci pa z glasovanjem izberejo dvanajst imen mesecev – finalistov, ki z medsebojnim glasovanjem nato izglasujejo ime leta. Vrhunec in hkrati zaključek projekta pa predstavlja prireditev razglasitve *Imena leta*.

Kot so izpostavili sodelujoči pri štirih projektih *Ime leta* izvedenih do sedaj (od 2003 do 2006), je namen projekta v prvi vrsti smiselno nadgraditi in zaključiti letno akcijo *Ime minulega tedna*, ki poleg aktualizacije programa nasploh, pomeni tudi možnost vključevanja, interakcije poslušalcev z radijem, česar s tako atraktivno vsebino ni tako težko doseči (Intervju Groznik, 6. 4. 2007). Možnost interakcije pa poveča tudi možnost večje identifikacije poslušalcev s programom (Intervju Štular, 2. 3. 2007). Projekt je hkrati tudi eden od elementov radijskega programa, s katerim bi povečali poslušanost in utrdili položaj najbolj poslušane radijske postaje v Sloveniji, pomembno vlogo pa ima tudi pri konkuriranju z drugimi radijskimi postajami in njihovimi projekti konec leta. Nenazadnje pa je to tudi nadaljevanje tradicije tovrstnih akcij in projektov. Pred *Imenom leta* so poslušalci lahko sodelovali pri izboru *Osebnosti leta* in *Dogodku leta*. Nikoli ni šlo za papirnate preglede leta, temveč vedno za nadgradnjo z interakcijo s poslušalci, beleženje časa in ljudi, zanimive izbore (Intervju Premrl, 27. 2. 2007). Cilj projekta je sama zaključna prireditev *Ime leta* in na njej slavnostna razglasitev izbranega *Imena leta*, zraven pa s pomočjo sponzorjev podelitev določene denarne vsote tistemu, ki je pomoči res potreben – to je humanitarna nota projekta.

Projekt je torej v prvi vrsti namenjen poslušalcem Vala 202, tako tistim, ki so prek glasovanja aktivno sodelovali v akciji kot onim, ki so akcijo spremljali le kot pasivni poslušalci. Sama zaključna prireditev je tudi priložnost za utrditev dobrih odnosov z zunanjimi sodelujočimi, ki sodelujejo s programom Vala 202 (posamezniki, ki soustvarjajo program kot gosti) ter zahvale ob koncu leta tako poslušalcem kot sodelujočim.

Po mnenju udeleženi gre za enega večjih projektov, če ne celo za največji projekt radijskega dela javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija. Odgovorni urednik 2. programa Radia Slovenije Mirko Štular (Intervju Štular, 2. 3. 2007) meni, da je omenjeni projekt eden največjih kontinuiranih projektov celotne Radiotelevizije Slovenija. Projekt je zelo pomemben tudi kot način ohranjanja vloge oblikovalca trendov ali vloge mnenjskega vodje, ki si jo je Val 202 pridobil že pred desetletji. Tudi po mnenju ravnateljice prvega projekta Helene Premrl (Intervju Premrl, 27. 2. 2007) je to na področju informativnega programa, kar Val 202 je, edini projekt javnega radia. Na drugi strani pa idejni vodja projekta Darja Groznik

(Intervju Groznik, 6. 4. 2007) meni, da projektno delo na javnem radiu nasploh ni zanemarjeno, res pa je, da so le redki projekti profesionalno novinarsko obdelani tako, kot to velja za *Ime leta*.

Glede na zadane namene in cilje (rezultat je enkraten proizvod – izbor *Imena leta*), časovno omejenost trajanja enkratnega sklopa med seboj povezanih aktivnosti *Imena leta* (oddaje, glasovanja, prireditve in razglasitev so vezani na določene časovne roke), pri katerem sodeluje določena skupina ljudi, je bila najbolj logična oblika dela projekt. Načrtovani potek aktivnosti *Imena leta* namreč ustreza vsem predpostavkam projekta – skupina med seboj povezanih časovno omejenih neponavljajočih aktivnosti, ki vključujejo sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev in katerih rezultat bo enkratna storitev (Rozman, 2006, 5-7).

2.2. Analiza začetka projekta

Čeprav je vsak začetek projekta težko natančno časovno definiran, pa ga lahko opredelimo kot obdobje definiranja ključne ideje o projektu in potrditve projekta s strani naročnika. Ker je *Ime leta* vedno bolj ustaljen projekt, je osnovna ideja dana že prej, je pa vsako leto treba že v tej prvi fazi pridobiti ustrezna sredstva za projekt ter preveriti izvedljivost projekta.

2.2.1. Pridobivanje sredstev

Ker gre za projekt v okviru javnega zavoda Radiotelevizija Slovenija, ki se kot javni servis financira predvsem z RTV prispevkom gledalcev in poslušalcev, so stroški projekta omejeni. Finančna sredstva za ožjo projektno ekipo in večino izvajalcev so vključena v njihove redne mesečne dohodke, saj gre za zaposlene oziroma honorarne sodelavce Radia Slovenija. Dodatna finančna sredstva za plačilo drugih aktivnosti in sodelujočih pa se vsakoletno pridobi s pomočjo sponzorjev. Delo pridobivanja sredstev izvaja Marketing Radia Slovenija, za projekt se odpre tudi posebno stroškovno mesto. Letno se v fazi začetka projekta preveri tudi statistiko stroškov minulega leta in predvidi možno povišanje le-teh, ni pa načrtovanih možnih drugih ali dodatnih finančnih virov (Intervju Groznik, 6. 4. 2007).

2.2.2. Izvedljivost projekta – analize časa in konkurence

Časovno obdobje začetka, planiranja in organiziranja samega projekta *Ime leta* je vezano na časovno obdobje pred izvedbo projekta, t.j. v novembru oziroma na začetku decembra. Izvedba (oddaje, glasovanja, prireditve) pa je časovno vezana na desetdnevno obdobje v prvi polovici decembra.

Vsako leto se na začetku projekta analizira tudi statistika časovnih terminov projekta minulih let. S primerjavami in analizo poslušnosti Vala 202 (primerjava poslušnosti decembra in januarja glede na leta izvajanja projekta) se ustrezneje določi termine oddaj in zaključne prireditve ter preveri verjetnost in stopnjo uresničitve namena – povečanja poslušnosti programa Vala 202. Analize meritev poslušanja radijskih programov po polurnih intervalih

kažejo, da je oddaje pregledov mesecev in glasovanj za imena mesecev, t.j. finaliste, smiselno umestiti v program v časovnem intervalu:

- med 8:00 in 9:00 (visoka jutranja poslušanost Vala 202);
- med 10:00 in 11:00 (osrednji dopoldanski del) oziroma
- med 16:00 in 16:30 (čeprav se poslušanost glede na statistiko takrat zmanjša, bi ravno z oddajami lahko povišali poslušanost v časovnem terminu po intervalu med 15:30 in 16:00, ki ima zelo visoko poslušanost zaradi informativne oddaje Dogodki in odmevi (glej tabelo Merjenje poslušnosti radia – Deleži poslušalcev radijskih programov v Sloveniji, Priloga 1 in Letno poročilo 2005, 2006).

Ustreznost omenjenih terminov, še posebej dopoldanskega in popoldanskega, potrjujejo tudi statistike Povprečnih deležev poslušalcev, kjer se v primerjavi poslušnosti omenjenih terminov po letih vidi, da je število poslušalcev v zadnjih letih, ko se je v okviru akcije *Ime leta 2005* že vpeljala ideja dveh oddaj dnevno, poslušanost povečala (Šrot, 2006). Analize dokazujejo tudi, da bi zaključna prireditev lahko začasno izboljšala nizko poslušanost v časovnem intervalu med 18.00 in 19.30. Npr. leto 2005: poslušanost se je v primerjavi z letom prej povečala z 2,6 na 2,9 odstotka – sklepamo lahko, da deloma tudi zaradi posebnih oddaj uvedenih v letu 2005 (glej tabelo Primerjava povprečnih deležev poslušalcev I. in II. programa Radia Slovenija, Priloga 2).

Zaradi terminskih uskladitev pa se vsako leto analizira tudi časovne obsege in znane termine podobnih projektov neposrednih (t.j. druge komercialne radijske postaje) in posrednih (drugi mediji) konkurentov Vala 202, saj se zaključna prireditev *Ime leta* ne sme prekrivati s podobnimi akcijami oziroma zaključki projektov omenjenih konkurentov.

Dodatna točka analize so slovenski mediji, tako neposredna kot posredna konkurenca Vala 202, s pomočjo katerih bo projekt medijsko odmeval in postal bolj prepoznaven. Tako je sezname medijev, ki so poročali o akciji minula leta, vsako leto treba pregledati, osvežiti, dopolniti – kateri mediji so obstoječi prioritetni mediji (glede na pokritost, priljubljenost, težo, odzivnostjo...), kateri mediji so novost v slovenskem medijskem prostoru, kateri se na povabila Vala 202 v minulih letih niso odzvali in zakaj... Med prioritetne medije sodijo dnevniki Delo, Dnevnik, Večer in Direkt skupaj s prilogami; radijske postaje Radio A1 – prvi program Radia Slovenija, radio SI, radio City, radio Antena...; tedniki Stop, Jana, Mag, Mladina, Lady in Nova; spletne strani www.rtv slo.si, www.24ur.com, www.siol.net ter televizijske postaje TV Slovenija in POP TV (*Ime leta* – sporočila za javnost, 2005). Že v fazi planiranja pa se javnost prek prioritetnih medijev opozori na začetek in potek projekta.

Čeprav so vsakoletne analize v fazi začetka projekta dobra osnova, pa bi lahko vse skupaj še nadgradili oziroma specificirali; posebej z analizo ciljne publike, saj je eden od ključnih namenov povečanje poslušnosti. Za zmanjšanje nepričakovanih zapletov pri udeležbi zaključne prireditve (večje število zavrženih povabil) pa bi bilo treba analizirati ne samo

posredno in neposredno medijsko konkurenco, temveč analizo razširiti na družbo kot celoto. Drugačen pristop pa bi bil smiselni tudi pri zbiranju finančnih sredstev.

2.3. Analiza plana projekta Ime leta

Cilj projekta je torej ustvariti uporabno vrednost. V enakem časovnem in finančnem okviru kot minula leta je treba izvesti vsaj tako kakovosten projekt, kot so bili prejšnji, k interakciji pritegniti še večje število aktivnih poslušalcev kot leto poprej ter preseči poslušanost in s strani povabljenih obiskovanost zaključne prireditve prejšnjih let. Vse skupaj je treba izvesti čim bolj ekonomično (ustreznost razmerja časovni roki : stroški; stroški : viri). Če izpostavimo dva dosegljiva cilja projekta: poslušanost bi, glede na primerjave in statistike minulih let, letno lahko povečali za do 0,5 odstotnih točk, število gostov pa presegli za do 20 odstotkov, če vsakoletno upoštevamo približno iste kapacitete (Ime leta – statistični podatki, 2005).

2.3.1. Strategija

Strategija opredeljuje namere projekta, je nekakšna pot v prihodnost. V primeru *Imena leta* temelji na strategijah in izkušnjah minulih let, omenjenih že v prejšnjih podpoglavjih. Torej je vsako leto zelo podobna. Preverjeno uspešni elementi preteklih akcij se prevzamejo, tisti dele, ki jih je po izkušnjah treba izboljšati, se popravi in izpopolni, neustrezne elemente preteklih akcij pa opusti. Glede na izkušnje naj bi bilo ustrezno že obstoječe financiranje projekta (poleg deleža v okviru rednega dela zaposlenih na Valu 202 še zbiranje sredstev sponzorjev, tako starih kot novih), prav tako je preverjeno uspešna ekipa sodelavcev in strokovnih sodelavcev (tehnična služba, Dnevni obrat in Skupina za glasbena snemanja in režiranja Radia Slovenija, kulinarčne storitve, nekateri nastopajoči...).

Načrtuje se sklop 12-ih polurnih oddaj (v desetdnevnem obdobju decembra), v katerih voditelj na podlagi scenarija v prvem delu predstavi dogodke določenega mesca tekočega leta (npr. prva oddaja januar, druga februar...) ter v to vplete tisti mesec na Valu 202 izglasovana imena tednov; v drugem delu pa sledi glasovanje za ime meseca (predlogi so že omenjena imena tednov) v živo, prek spleta, preko teleteksta TV Slovenija (MMC), prek sms sporočil in po oddaji 10 minut še prek telefonskega odzivnika, ki le beleži glasove. Po analizi glasovanja se pol ure po vsaki oddaji v eter razglasi zmagovalec – ime meseca (ob tem pove že izglasovana imena mesecev in napove prihodnjo oddajo in mesec) (Intervju Groznik, 6. 4. 2007). K omenjeni dinamiki naj bi poleg dobrega scenarija s svojim moderiranjem doprinesel tudi voditelj. Vrhunec projekta je prireditev, ki naj bi bila vsako leto približno enaka (45 minut govora in glasbe v živem prenosu na Valu 202) in vključuje predstavitev dosedanjega poteka projekta in zaokrožitev le-tega z razglasitvijo imena leta in izvedbo humanitarne akcije podelitve čeka osebi, ki denar res potrebuje (običajno invalidni posamezniki).

Tako kot strategija je vsako leto podobna tudi taktika: postopek iskanja sponzorjev na uveljavljen način preko Marketinga Radia Slovenija; ekipo se oblikuje znotraj uredništva Vala 202, zunanje akterje pa se poišče glede na pretekla uspešna sodelovanja pri tovrstni ali

sorodnih akcijah in prireditvah; pripravi se vsakoletna analiza konkurence (drugih medijev); sama promocija pa se izvaja preko etra Vala 202, elektronski sporočil in navadne pošte.

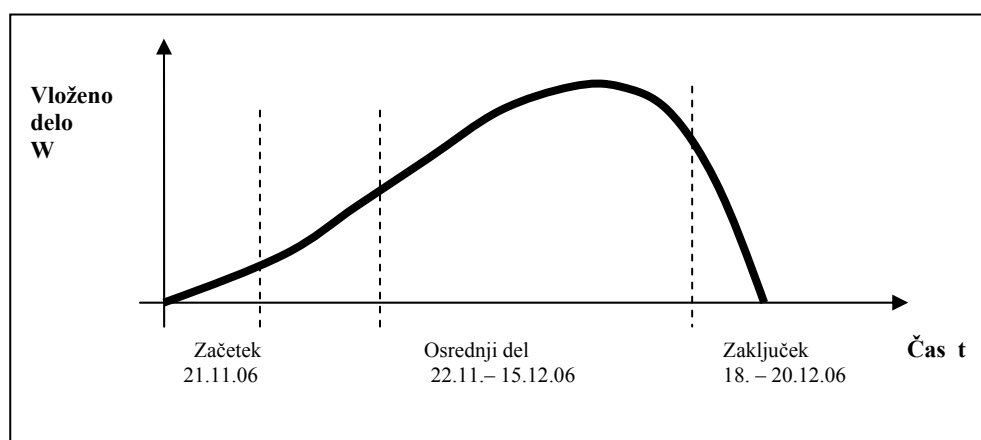
Očitno je, da se planiranje projekta iz leta v leto ne spremeni dosti. Izjema so morda le časovne pospešitve nekaterih aktivnosti (dodatna glasovanja, več oddaj na dan...) in nekaj dodatnih finančnih prilivov (donatorji). Nikakor se intenzivneje ne gradi na povečanju kakovosti projekta, kar bi bilo v času, ko se vedno več tudi nedobičkovnih organizacij poslužuje projektnega dela in gre pri projektih za vedno bolj kompleksne strukture usklajevanja virov, časa in stroškov, nujno. Večjo angažiranost pri planiranju (dodajanje kompleksnejših elementov, nadgrajevanje osnovnih postavk) pa nenazadnje zahteva že kontinuiteta projekta. Pri analizi strateškega planiranja projekta pa sem opazila tudi, da ob določeni strategiji, kako izvesti projekt, zraven ni jasno opredeljenih meril in standardov uspešnosti, kar je lahko vir potencialnih težav projekta. Merila in standarde je namreč treba določiti že na začetku projekta, saj le tako lahko kakovostno izpeljemo izvedbo in kontrolo izvedbe projekta.

Če bi se projekt kakovostno nadgradil, kar bi bilo nujno, bi bilo treba razmišljati tudi o natančnejšem načrtovanju vhodnih podatkov vezanih na stroške projekta, na osnovi katerih bi lahko natančneje opredelili stroške in določili finančne vire projekta. Vprašanje pa je tudi, koliko časa lahko tovrsten projekt, ne da bi doživel korenite strateške spremembe, preživi v vedno bolj konkurenčnem medijskem okolju.

2.3.2. Faze projekta *Ime leta*

Pri planiranju projekta *Ime leta* se vsako leto vpleteni opirajo na že uveljavljene postopke minulih tovrstnih projektov. Projekt je možno primerjati, saj gre za projekt z enakimi elementi življenjskega cikla in podobno življenjsko dobo vsako leto (Rozman, 2006, str. 9-10).

Slika 1: Faze projekta *Ime leta* v času



Vir: Prirejeno po Rozman, 2006 in Internem gradivu Vala 202, 2005

2.3.3. Aktivnosti projekta Ime leta

Projekt *Ime leta* je glede na njegov življenjski cikel vsako leto razdeljen na tri dele, znotraj teh pa na vmesne faze vezane na vmesne cilje in aktivnosti. Življenjski cikel je natančneje razčlenjen za primer *Ime leta 2006*.

Prvi del življenjskega cikla – začetek (utemeljen že v zgornjem podpoglavju) vsebuje dva vmesna cilja in sicer (C1) potrditev ideje o projektu ter (C2) uspešna pridobitev finančnih sredstev za projekt.

V drugem – osrednjem delu so zadani naslednji cilji: (C3) izbira takšne sodelujoče v ožji ekipi, ki bodo dosegli cilje s strokovnimi sodelavci, (C4) priprava, da se sam projekt lahko začne (kontakti, scenariji, ekipa...), (C5) kvalitetna izvedba 12-ih polurnih oddaj, dobra poslušnost in visoke številke pri glasovanjih, (C6) uspešen zaključek glasovanj in izbor imena leta, ter (C7) uspešna izvedba zaključne prireditve Ime leta. Gre za 20 aktivnosti in sicer: (2.1) določitev ožje projektne ekipe; (2.2) iskanje primerne osebe v stiski, ki bo prejela humanitarno donacijo; (2.3) načrt poteka same izvedbe (»scenarij« za scenarije oddaj in zaključno prireditev); (2.4) najetje ustrezne dvorane za zaključno prireditev; (2.5) snemanje spotov za promocijo akcije; (2.6) pregled in dopolnitev seznama medijev; (2.7) začetek sodelovanja z MMC glede objav na teletekstu TV Slovenija; (2.8) sprotni dogovori s strokovnimi nosilci oziroma izvajalci; (2.9) dogovor sodelovanja pri štetju in preverjanju glasov pri glasovanjih v oddajah s Tehnično službo Radia Slovenija; (2.10) preverjanje elektronske podpore projekta (primer spletne strani *Ime leta 2006*, www.rtvsl.si/val202/ime_06); (2.11) začetek promocije oddaj in prireditve pri poslušalcih prek radijskega etra (spoti, napovedi...); (2.12) izvedba dvanajstih polurnih oddaj na podlagi pripravljenih scenarijev o pregledih dogajanj mesecev leta in kandidatov za imena mesecev; (2.13) istočasni potek aktivnosti glasovanja za imena mesecev, t.j. finaliste akcije v časovnem in programskem okviru oddaj; (2.14) po končanih oddajah in znanih dvanajstih finalistih je treba izpeljati še finalno glasovanje, kjer finalisti med seboj glasujejo in izberejo *Ime leta*; (2.15) skozi celo fazo izvajanja je treba aktivno obveščanje in sodelovanje z drugimi mediji prek pošiljanja sporočil za javnost, odgovarjanja na vprašanja, potencialnimi intervjuji sodelujočih pri akciji...; (2.16) pošiljanje vabil gostom, preverjanje udeležbe, zagotovitev udeležbe imena leta in naročilo darila za *Ime leta*; (2.17) priprava prispevka o osebi v stiski, ki bo prejela denar; (2.18) generalka zaključne prireditve z voditeljem prireditve, nastopajočimi in službo, ki bo skrbela za ozvočenje prireditve; (2.19) izpeljava zaključne prireditve z neposrednim prenosom na Val 202 ter (2.20) pogostitev in animacija gostov po prireditvi.

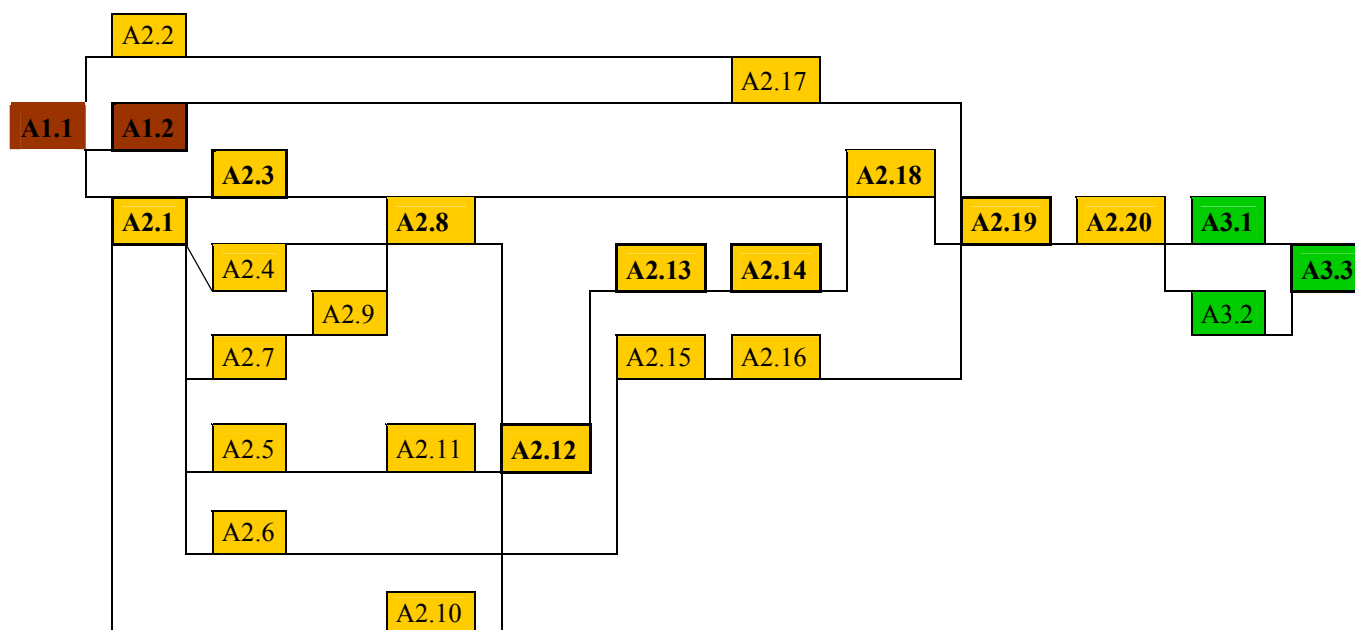
V zadnji fazi projekta, v zaključku (več o tem v podpoglavju o izvedbi in kontroli) je treba predvsem oceniti izvedbo in stroške akcije in jih primerjati z minulimi ter posledično preveriti ali smo dosegli načrtane cilje projekta – (C8) odgovor na vprašanje, ali se je projekt izplačal?. Aktivnosti te faze torej so: (3.1) sestanek z ožjo projektno ekipo in ocena akcije; (3.2) stroškovni pregled akcije ter (3.3) priprava poročila o projektu.

Iz razčlenitve vmesnih ciljev in posameznih aktivnosti so razvidni tudi ključni dogodki, ki so vezani na dosego vmesnih ciljev. Ključna dogodka pri *Imenu leta* sta v prvi fazi sestanek, kjer se potrdi sam projekt in zbiranje finančnih sredstev za projekt (A1.1 in A1.2); v osrednji fazi sestava in delovanje ožjega projektne ekipe, izvajanje oddaj in glasovanj vključno s finalnim glasovanjem med finalisti in uspeh zaključne prireditve ((A2.1, A2.3, A2.12, A2.13, A2.14 in A2.19) ter v zadnji fazi pisna ocena samega projekta (A3.3)). Datumi, ki časovno omejujejo posamezne faze projekta in določajo končni rok, so postavljeni glede na vmesne cilje in ključne dogodke (Intervju Premrl, 27. 2. 2007).

2.3.4. Mrežni, terminski in plan obremenitve

Potek aktivnosti vseh treh faz pa se lahko prikaže tudi z mrežnim diagramom, ki prikazuje zaporedje in potek posameznih aktivnosti. Spodaj je viden primer zadnjega projekta (*Ime leta 2006*).

Slika 2: Mrežni plan projekta *Ime leta 2006*



Vir: Prirejeno po podatkih o aktivnostih projekta v Internem gradivu za Ime leta 2006, 2006

V mrežnem planu projekta je določena tudi kritična pot projekta CPM – to so aktivnosti, ki v svojem zaporedju določajo trajanje projekta (Stare, 2005, str. 9), preko tega se letno določi končni rok projekta (potrditev ali zavrnitev na začetku postavljenih časovnih omejitev delov projekta in trajanja celotnega projekta *Ime leta*). Aktivnosti na kritični poti so tudi tiste, ki morajo biti deležne še posebnega nadzora. V primeru obravnavanega projekta je kritična pot (CPM): A1.1 – A1.2 – A2.1 – A2.3 – A2.8 – A2.12 – A2.13 – A2.14 – A2.18 – A2.19 – A2.20 – A3.1 – A3.3. CPM pomaga tudi pri oblikovanju terminskega plana projekta, kjer so zabeležena časovna obdobja oziroma trajanje posameznih aktivnosti (Rozman, 2006, str. 33-

37), primer le-tega je viden v spodnji tabeli. S kombiniranjem mrežnega in terminskega plana projekta dobimo medsebojne povezanosti aktivnosti v terminskem okviru. (primer Priloga 3).

Tabela 1: Primer terminskega plana za projekt *Ime leta 2006* (grafični prikaz primera terminskega plana Priloga 4)

Aktivnost	Trajanje	Možno podaljšanje	Prvi možni datum		Zadnji možni datum	
	(v dnevih)	(dodatni dnevi)	Začetek	Zaključek	Začetek	Zaključek
A1.1 sestanek	1	/	21.11.	21.11.	22.11.	22.11.
A1.2 zbiranje financ	9	/	21.11.	1.12.	25.11.	5.12.
A2.1 ekipa	1	/	21.11.	21.11.	22.11.	22.11.
A2.2 humanit. akcija	4	4	22.11.	27.11.	26.11.	1.12.
A2.3 scenariji	7	/	22.11.	30.11.	22.11.	30.11.
A2.4 dvorana	4	2	23.11.	28.11.	25.11.	29.11.
A2.5 snemanje spotov	1	1	24.11.	24.11.	25.11.	25.11.
A2.6 seznam medijev	2	2	27.11.	28.11.	29.11.	30.11.
A2.7 MMC	12	2	1.12.	12.12.	3.12.	14.12.
A2.8 zunanji dogovori	15	/	22.11.	12.12.	22.11.	12.12.
A2.9 štetje glasov	1	1	24.11.	24.11.	25.11.	25.11.
2.10 splet	17	1	29.11.	15.12.	30.12.	16.12.
A2.11 spoti v etru	14	2	1.12.	14.12.	3.12.	16.12.
A2.12 oddaje	7	/	4.12.	12.12.	4.12.	12.12.
A2.13 glasovanja	7	/	4.12.	12.12.	4.12.	12.12.
A2.14 finale	2	/	12.12.	13.12.	12.12.	13.12.
A2.15 pr	11	2	1.12.	15.12.	2.12.	16.12.
A2.16 vabila, darilo	4	1	8.12.	13.12.	11.12.	14.12.
A2.17 prispevek	2	2	11.12.	12.12.	13.12.	14.12.
A2.18 generalka	1	/	14.12.	14.12.	14.12.	14.12.
A2.19 prireditev	1	/	14.12.	14.12.	14.12.	14.12.
A2.20 pogostitev	1	/	14.12.	14.12.	14.12.	14.12.
A3.1 končni sestanek	1	/	18.12.	18.12.	18.12.	18.12.
A3.2 stroški	2	2	18.12.	19.12.	19.12.	20.12.
A3.3 poročilo	2	/	19.12.	20.12.	19.12.	20.12.
Skupaj dni:	129 *	22 *				

* gre za skupni seštevek dni, realno je časovni obseg vezan na datume začetka in konca projekta

Vir: Prirejeno po podatkih o aktivnostih projekta v Internem gradivu za Ime leta 2006, 2006

Trajanje, možna podaljšanja in prvi oziroma zadnji možni datum začetka oziroma konca se pri novem projektu, kjer izkušenj še ni, določi z analizo obsega in zahtevnosti posameznih aktivnosti ter obremenjenosti akterjev. V zgornjem primeru pa je bilo določanje terminov aktivnosti vezano na izkušnje minulih let. Vedno je treba upoštevati tudi, da se večina aktivnosti projekta ob koncih tedna običajno ne izvaja, kar pomeni še dodatno podaljšanje terminov za nekaj dni.

Pri analizi terminskega plana zadnjega izvedenega projekta je razvidno, da projekt *Ime leta 2006* za sodelujoče (v seštevku dni) predstavlja 129 dni dela, pri tem pa je seveda treba opozoriti, da se določene aktivnosti prekrivajo, tako da je časovni obseg vseh aktivnosti 30 dni (od 21. novembra do 20. decembra). Zaradi predvidevanja določenih zapletov imajo nekatere aktivnosti možnost podaljšanja – skupaj to obsega 22 dni (spet velja, da se nekatere aktivnosti časovno prekrivajo), pri čemer kritične aktivnosti (aktivnosti na kritični poti – CPM) nimajo časovne rezerve.

Ravnatelj projekta je tisti, ki sodelujoče razporedi po aktivnostih oziroma jim določi obseg in zahtevnost dela. Razpored aktivnosti med člane ožjega projektne ekipe in strokovnih sodelavcev oziroma kadrovanje na posameznih aktivnostih lahko predstavimo v planu obremenitve projekta ali matriki pooblastilnosti aktivnosti (RAC) (Intervju Groznik, 6. 4. 2007). Primer tovrstne matrike za *Ime leta 2006* (razporeditev je narejena na podlagi izkušenj minulih projektov) je viden v tabeli 2.

Tabela 2: Primer plana obremenitve pri projektu *Ime leta 2006*

oseba	<u>ravnatelj</u> <u>projekta</u>	<u>funkcijski</u> <u>ravnatelj ekipe</u>	<u>organizator</u>	<u>scenarist</u>	<u>informatik</u>	<u>asistent</u>	<u>strokovni</u> <u>izvajalci</u>
<u>aktivnost</u>							
A1.1 sestanek	X						
A1.2 zbiranje financ							X (marketing)
A2.1 ekipa	X	X					
A2.2 human. akcija	X						
A2.3 scenariji				X		X	
A2.5 snemanje spotov						X	
A2.6 seznam medijev		X					
A2.7 MMC							X (MMC RTV Slo)
A2.8 zunanji dogovori			X				
A2.9 štetje glasov		X				X	
A2.10 splet					X		
A2.11 spoti v etru							X (Dnevni obrat)
A2.12 oddaje						X	X (novinarji, Dnevni obrat)
A2.13 glasovanja						X	X (tehnična služba)
A2.14 finale		X					X (finalisti)
A2.15 pr		X					
A2.16 vabila, darilo		X	X			X	
A2.17 prispevek				X			
A2.18 generalka		X					X (nastopajoči, Služba GSR)

A2.19 prireditve							X (nastopajoči, Služba GSR)
A2.20 pogostitev	X	X	X			X	X (KH, nastopajoči)
A3.1 končni sestanek	X	X	X	X	X	X	
A3.2 stroški	X						
A3.3 poročilo	X	X					

Vir: Prirejeno po podatkih o sodelujočih in analizi statistik letnih projektov *Ime leta* v Internem gradivu za Ime leta 2006, 2006 in Intervju Groznik, 6. 4. 2007

Na začetku določeni roki projekta oziroma njegovih faz so glede na terminski plan sprejemljivi, saj so termini oddaj in prireditve končni in tako mora biti tudi celotni projekt vezan na omenjen terminski okvir. Vseeno pa bi se (s temeljitejšo analizo časovnih rokov v odvisnosti od dosežene kakovosti ter analizo dela posameznih sodelujočih) dalo optimizirati roke posameznih aktivnosti in racionalizirati delo posameznih akterjev, kar je obravnavano zgoraj. Matriko pooblastilnosti aktivnosti pa lahko dopolnimo s časovno razporeditvijo in tako dobimo plan obremenitve pri projektu z vključeno časovno komponento (Priloga 5).

2.3.5. Analiza ravnanja s tveganji

Pri vsakem projektu (gre za negotov dogodek, ki ima na cilje projekta lahko pozitiven ali negativen vpliv (Stare, 2005, str. 13-14)) lahko naletimo na tveganja. Zelo pomembni so že v zasnovi projekta preventivni ukrepi za zmanjšanje tveganj oziroma znižanje verjetnosti neprijetnih dogodkov: npr. sodelovanje preverjeno uspešne projektne ekipe, ki izpolnjuje rokov in dela kakovostno, sodelovanje z zunanjimi akterji, za katere se ocenjuje, da bodo kakovostni in cenovno ugodni ter časovno razpoložljivi, pri časovnih rokih je treba imeti nekaj rezerve, za določene aktivnosti je treba vnaprej imeti pripravljen alternativni plan itn.

Analiza projektov *Ime leta* je pokazala, da se nobeno leto ne pri planiranju, ne pri kontroli in ovrednotenju projekta ni namenilo pozornosti tveganjem oziroma možnim preprečitvam letih. Glede na dejstvo, da gre za enega največjih in najkompleksnejših projektov Radia Slovenija, je obravnavanje tveganj nujno, kar bom nakazala tudi v zadnjem poglavju dela.

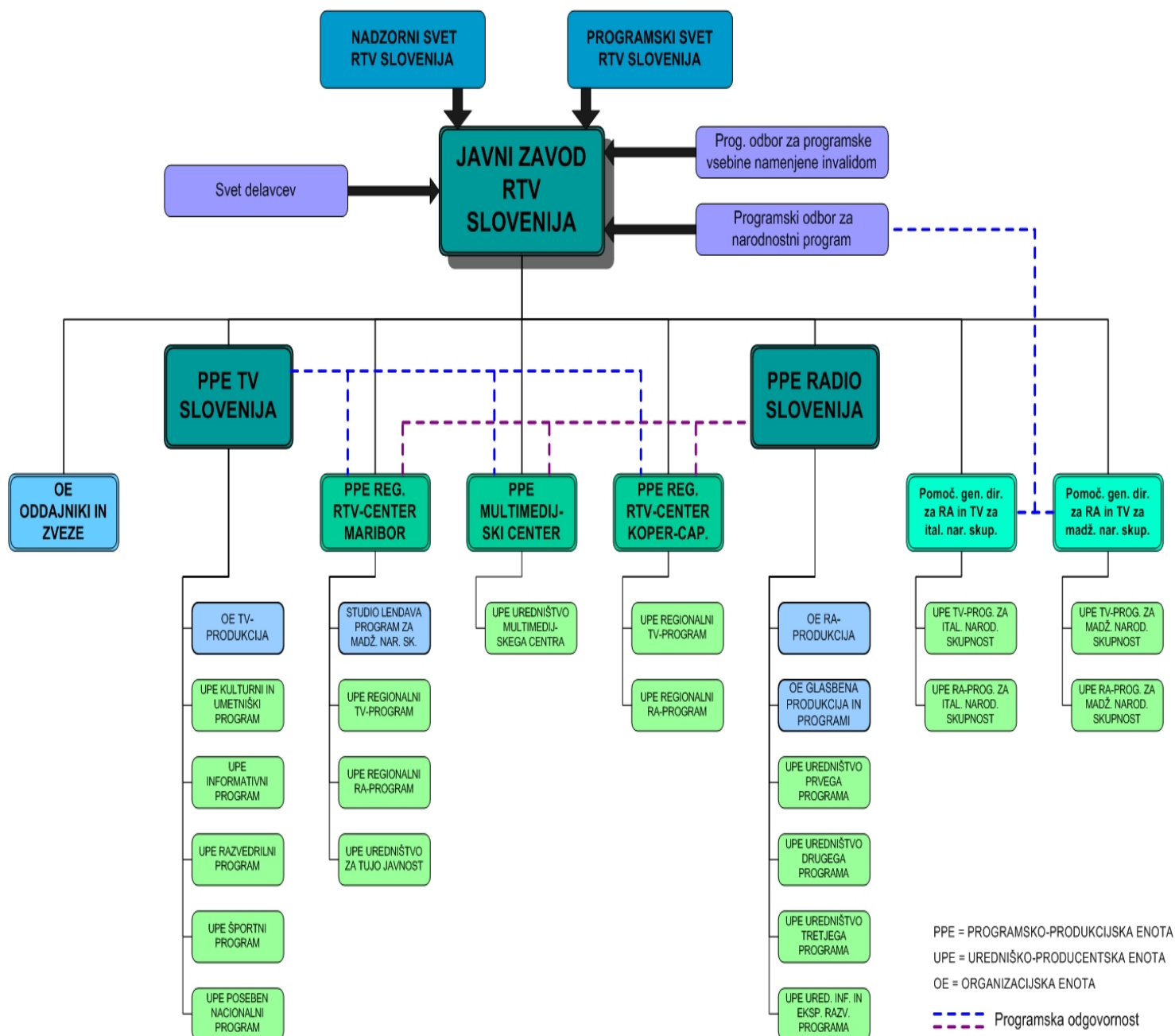
2.4. Analiza organizacije projekta Ime leta

2.4.1. Umestitev projekta v organizacijo Radia Slovenija

Projekt *Ime leta* se organizira v okviru same organizacije Radia Slovenija oziroma natančneje v okviru redakcije Vala 202 z nekaterimi internimi in zunanjimi strokovnimi izvajalci. Oblikovan je v okviru funkcijske organizacije: sodelujoči pri projektu hkrati delujejo na več projektih ali delovnih zadolžitvah (tako je tudi za ravnatelja projekta ta projekt le del posla, funkcijski ravnatelj pa nima velikih pristojnosti), probleme rešuje več sodelujočih skupaj itn. Slaba stran funkcijske organizacije je prav gotovo slabši krovni nadzor nad projektom, saj je

le-ta le del poslov organizacije, delo pri projektu pa občasno upočasnjujejo druge zadolžitve izvajalcev (Stare v Rozman, 2006, str. 141-143). Omenjena organizacijska struktura je vidna tudi v organigramu na sliki 3.

Slika 3: Organigram organizacije Radiotelevizija Slovenija

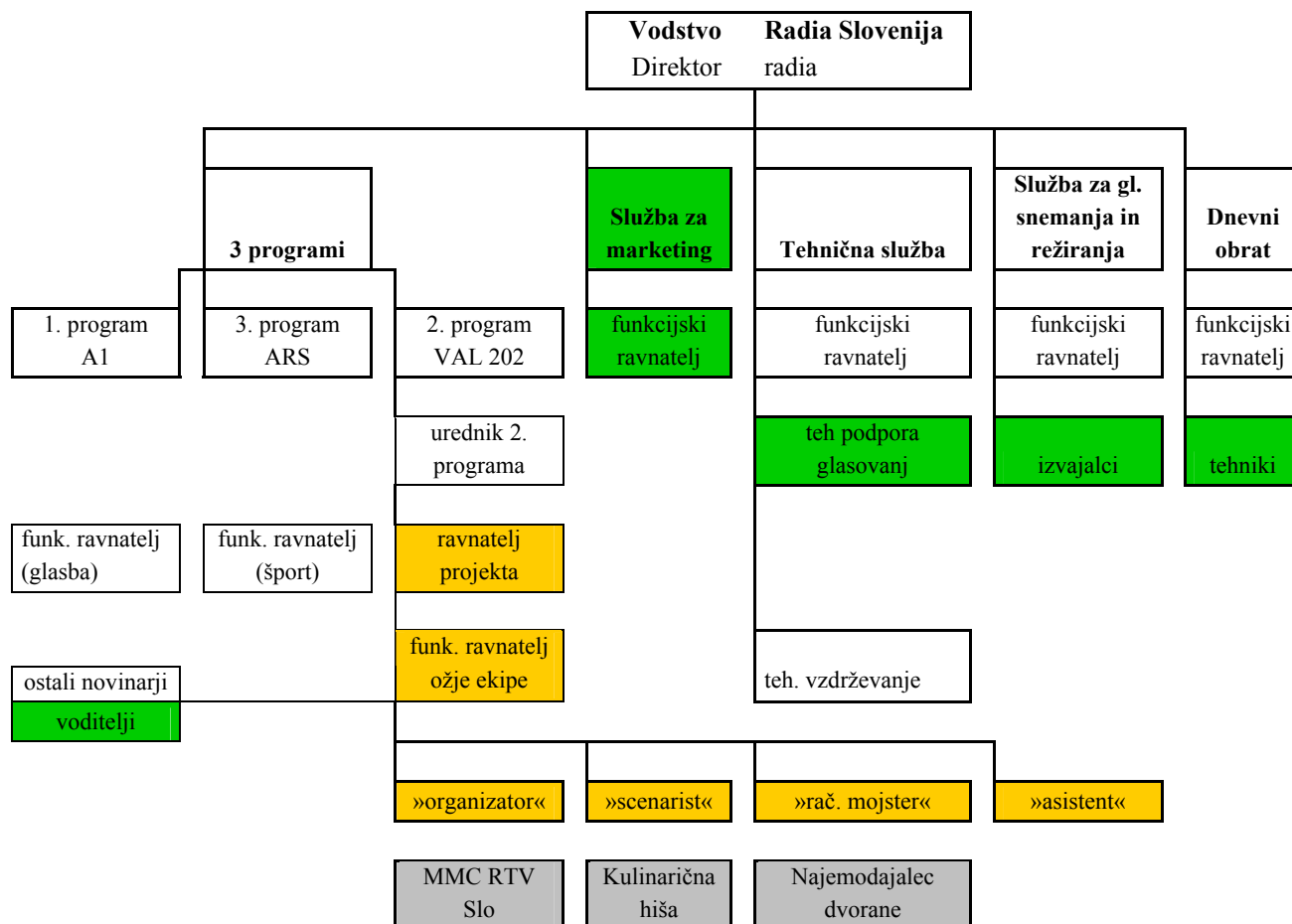


Vir: Organigram RTV Slovenija, 2006

V zgornjem organigramu so prikazana razmerja posameznih služb Radiotelevizije Slovenija, v strukturi je pod PPE RADIO SLOVENIJA vidna tudi pozicija Vala 202 ali 2. programa

Radia Slovenija (*UPE Uredništvo drugega programa*, eden od štirih uredništev) in razmerja le-tega do drugih služb. Na spodnji sliki 4 je razvidno, kako se v okviru celotne organizacije deli Val 202 oziroma kako so v organizacijski strukturi Radiotelevizije Slovenija pozicionirani vpleteni v projekt *Ime leta*.

Slika 4: Sodelujoči pri projektu *Ime leta* glede na strukturo Radia Slovenija



LEGENDA:

	Ožja projektna ekipa
	Strokovni sodelavci v organizaciji
	Zunanji strokovni sodelavci

Vir: Prirejeno po podatkih s spletne strani <http://www.rtv slo.si/katalog> in informacijah iz opravljenih intervjujev Intervju Štular, 2. 3. 2007 in Intervju Groznik, 6. 4. 2007

Hierarhično urejena projektna ekipa *Imena leta* (glavni nadrejeni, podrejeni funkcijski ravnatelj, enakovredni sodelavci) je del redakcije Vala 202 (enega od treh enakovrednih programov v programski strukturi Radia Slovenija). Odgovorni za delo projektne ekipe je ravnatelj projekta, ki je hkrati eden od funkcijskih ravnateljev Vala 202 in je neposredno odgovoren uredniku 2. programa Radia Slovenija, le ta pa vodstvu Radia Slovenija. V

projektu poleg ekipe sodelujejo tudi strokovni izvajalci iz drugih oddelkov Radia Slovenija (Marketing, Tehnična služba, Služba za glasbena snemanja in režiranja ter Dnevni obrat), ki neposredno odgovarjajo funkcijskim ravnateljem »oddelkov«, v okviru projekta pa nadzor nad njihovim delom izvaja tudi funkcijski ravnatelj oziroma podrejeni koordinator in nadzornik projekta. Strokovni sodelavci izven organizacije pa neposredno odgovarjajo in so nadzirani s strani zadolženih za posamezne aktivnosti znotraj projektne ekipe.

2.4.2. Matrika pooblastil in odgovornosti

Vsak od sodelujočih v projektu (kar je zanje dodatna obremenitev poleg rednega dela) ima svoje zadolžitve in odgovornosti. Ne gre le za samo izvajanje aktivnosti, temveč tudi za odločanje, komuniciranje in koordiniranje med elementi projekta. Ključno vlogo pri delitvi vlog (zadolžitve in odgovornosti) ima ravnatelj projekta *Ime leta*, ki za razporeditev uporablja določena kvantitativna in kvalitativna sodila. Pri prvem projektu je ravnatelj glede na obseg že obstoječega rednega dela ožje projektne skupine in internih sodelujočih (treba je vedeti, koliko dodatnega dela (delo na projektu) bi posameznik v okviru službenega časa lahko še kakovostno izpeljal) določil, v kakšni meri bo posameznik vpleten v projekt. Od narave rednega dela (kako zahtevno je delo posameznika, kakšno odgovornost pri tem nosi ipd.) pa je odvisno, kakšno vlogo bo posameznik igral pri posamezni aktivnosti oziroma pri posameznih fazah projekta (Interno gradivo za *Ime leta* 2003, 2003).

V naslednjih letih pa se je ravnatelj projekta opiral na spoznanja minulih let, zraven pa seveda upošteval aktualen obseg in naravo dela vpletenih. Veliko bolj kot pri razporeditvi izvajalcev in vključenih posameznih aktivnosti so sodila pomembna posebej pri pooblašcanju posameznikov, ki potrjuje posamezne aktivnosti oziroma sklope le-teh (v primeru *Imena leta* sta to naročnik (sam Val 202 oziroma njegov urednik) in ravnatelj projekta) ter odgovornih za aktivnosti oziroma sklope, posebej če gre za odgovornost nad izvajanjem podprojekta, kjer so odgovorni funkcijski ravnatelji posameznih oddelkov Radia Slovenija (prikaz služb in medsebojnih razmerij je viden na Sliki 4). Pri *Imenu leta* so to npr. aktivnosti, vezane na promocijo projekta ali aktivnosti, vezane na prenos oddaj in prireditve.

Primer razporeditve pri projektu *Ime leta* je matrika pooblastil in odgovornosti za zadnji projekt - *Ime leta 2006*, predstavljena v tabeli 3. Kot je razvidno iz tabele, je naročnik projekta (Val 202) tisti, ki po definiciji ciljev potrdi plan, poslovnik, projektno organizacijo, upravljanje s stroški ter končno poročilo projekta v zaključku. Ravnatelj projekta z ožjo ekipo je odgovoren za večino aktivnosti oziroma postopkov, povezanih s projektom, drugi sodelujoči oddelki organizacije in zunanji strokovni sodelavci pa so odgovorni za podprojekte na svojem področju oziroma sodelujejo pri potencialnih ukrepih ob odstopanju od načrtov in pri končnem poročilu. Hierarhija v sodelovanju je odraz hierarhije sodelujočih pri projektu, ki so del hierarhije organizacije Radia Slovenija. Hierarhija »odgovorni (O) – tisti, ki potrdi (P) – izvajalec (I) – sodelujoči (S)« je odslikava hierarhije »naročnik oziroma ravnatelj projekta – projektna ekipa – funkcijski ravnatelj in podrejeni strokovni sodelavci«.

Tabela 3: Matrika pooblastil in odgovornosti za projekt *Ime leta 2006*

	naročnik projekta	ravnatelj projekta	proj. ekipa	marketing	dnevni obrat	teh. služba	sl. za gl. snemanja in režiranja	prostoro-dajalec	kulinari-čna hiša	MMC
Določitev ciljev	I									
Tržna analiza/študija izvedljivosti/raziskave		O	I	S						
Zahtevek za izdelek	P	S								
Planiranje projekta in izdelava zagonskega elaborata	P	I	S							
Priprava poslovnika projekta in vzpostavitev projektne org.	P	I								
Organiziranje virov, vodenje ekipe, motivacija		O	S	S	OO	OO	OO	OO	OO	OO
Ukrepanje v primeru odstopanj od plana		O	S	S	S	S	S	S	S	S
Upravljanje stroškov	P	O	S	OO	OO	OO	OO	OO	OO	OO
Časovni nadzor projekta		O	I							
Nadzor stroškov		O	S							
Skrb za kakovost izdelka		O	OO	OO	OO	OO	OO	OO	OO	OO
Komuniciranje znotraj ekipe in z okolico		O	S							
Sodelovanje z izvajalci in dobavitelji		P	O	S	S	S	S	S	S	S
Poročanje skrbniku projekta		O	S							
Zaključno poročilo projekta	P	I	S	S	S	S	S	S	S	S

Legenda: I – izdela, P – potrdi, S – sodeluje, O – odgovoren, OO – odgovoren vodja podprojekta

Vir: Prirejeno po Intervju Premrl, 27. 2. 2007, Intervju Groznik, 6. 4. 2007 in Internim gradivom za *Ime leta 2005, 2005*

Treba je poudariti, da praksa delitve pooblastil in odgovornosti seveda obstaja (drugače projekt ne bi mogel biti uspešno zaključen). Prav gotovo pa bi ravnatelj projekta v prihodnosti moral nameniti več pozornosti preverjanju, ali iz leta v leto tovrstna razdelitev ostaja nespremenjena oziroma ali bi jo lahko izboljšali – glede na dana sredstva z optimiziranjem števila izvajalcev in sodelujočih ter preverili smiselnost delegiranja odgovornosti za posamezne podprojekte oziroma sklope aktivnosti na toliko oseb. Uspešnost projekta pa ovira tudi dejstvo, da noben element v strukturi organizacije RTV Slovenija (razen zaposlenih v Uredništvu eksperimentalno razvedrilnega programa) v okviru svojega dela nima zapisanega še projektne dela (www.rtvsl.si in Intervju Štular, 2. 3. 2007). To dejansko pomeni, da je

vsako projektno delo teh elementov dodatno delo, ki ne sodi v redni delokrog. Posledično to pomeni, da je projektno delo dodatna obremenitev brez konkretnega dodatnega finančnega plačila in to je eden od potencialnih problemov tudi pri obravnavanju projekta *Ime leta* – dilema o kakovosti dela, če delo ni obvezno oziroma ni dodatno cenjeno in priznано.

2.5. Analiza uveljavljanja projekta Ime leta

2.5.1. Kadrovanje, vodenje in motiviranje

Ker gre za projekt, ki se izvaja že več let, so sodelujoči pri projektu bolj ali manj stalna usklajena ekipa, ki je bila prvo leto določena s strani idejnega vodja projekta in ravnatelja prvega projekta. Čeprav gre za ožjo projektno ekipo, ki izvaja projekt in sodeluje tudi pri upravljanju projekta (Rozman, 2005/2006, str. 11), so vloge posameznikov (redno zaposleni ali honorarni sodelavci Vala 202) v njem bolj jasno dodeljene:

- ravnatelj projekta oziroma krovni odgovorni vodja projekta *Ime leta* je odgovoren za razdelitev vlog, pooblastil in odgovornosti, za nadzor izvajanja, kakovost vodenja in komuniciranja med akterji, za nadzor stroškov in terminskih okvirjev projekta ter za kontrolo med in po projektu;
- funkcijski ravnatelj ožje ekipe je neposredno podrejen ravnatelju projekta – je odgovoren za svoje podrejene, t. j. ožjo ekipo, strokovno in osebnostno usposobljen za koordinacijo poteka projekta (vsebinsko zelo dobro pozna projekt, pri katerem je od prve izvedbe), bdi tudi nad komunikacijo ter je odgovoren za stike z javnostmi;
- »organizator« je oseba, ki skrbi za organizacijo same zaključne prireditve in sodeluje z zunanjimi izvajalci, vezanimi na prireditev (lokacija prireditve, ozvočenje, postrežba...), kar pomeni, da skrbi, da vsak ve, za kaj je odgovoren in aktivnosti tudi izvaja v okviru določenih časovnih rokov;
- »scenarist« je oseba, ki skrbi za pripravo scenarija za oddaje (tekstovni in zvočni pregledi mesecev, razlaga za imena tednov oziroma kandidatov za ime meseca) ter avtor oddaje o pomoči potrebnem;
- informatik je odgovoren za računalniško podporo projekta (posodabljanje podatkov na spletni strani, računalniška podpora pri glasovanjih, komunikacija z MMC ipd.) ter
- asistent pomaga pri sestavi scenarijev, spotov, poteku oddaj in glasovanjih poslušalcev oziroma v primeru nepredvidene odsotnosti nadomešča organizatorja ali informatika (Interno gradivo za Ime leta 2006, 2006 in Rozman, 2005/2006, str. 11-12).

Sodelujejo tudi interni strokovni nosilci oziroma izvajalci pri projektu: štirje voditelji dvanajstih oddaj; voditelj zaključne prireditve; marketing Radia Slovenija, ki skrbi za sponzorje; tehnična služba Radia Slovenija, ki skrbi za pravilni potek glasovanj; Multimedijski center Radiotelevizije Slovenija (MMC), ki skrbi za teletekst; Dnevni obrat Radia Slovenija, ki skrbi za nemoten potek in prenos oddaj ter zaključne prireditve; Skupina za glasbena snemanja in režiranja (Služba GSR) Radia Slovenija, ki skrbi za ozvočenje in prenos zaključne prireditve) ter zunanji strokovni nosilci oziroma izvajalci pri projektu

(najemodajalec lokacije prireditve, služba, ki skrbi za kulinariko na prireditvi ter nastopajoči na sami zaključni prireditvi).

Glede na to, da je ekipa sodelujočih vsa leta ista, sklepam, da člani med seboj dobro sodelujejo in imajo v ravnatelju projekta treba podporo. Na splošno je novinarsko delo že v osnovi velikokrat podvrženo ekipnemu delu (delo pod pritiskom, sodelovanje, zaupanje ipd.) (Stare, 2005, str. 18-20)). Iz intervjujev in zgoraj navedenih dejstev pa lahko nadalje izluščim, da je vsakoletni glavni motiv dela pri projektu predvsem globoka zavest pripadnosti Valu 202 in zanimivo delo, saj dodatnih (predvsem finančnih) motivov ni (Intervju Premrl, 27. 2. 2007 in Intervju Štular, 2. 3. 2007). Nadrejeni le redko dajo vedeti, da je vsak prispevek sodelujočega pri projektu prepoznaven in cenjen, večinoma se vsak doprinos jemlje za samoumevnega.

Tu se izpostavi še en problem, koliko časa lahko ekipa kakovostno oziroma vsako leto bolj kakovostno deluje zgolj na osnovi motiviranosti zaradi pripadnosti? Iz analize terminskih planov in planov obremenitve ter Internega gradiva (Interno gradivo za Ime leta 2005, 2005) je razvidno tudi, da obstajajo pomanjkljivosti oziroma nedoslednosti pri vodenju: nikjer ni obravnavanih reševanj potencialnih konfliktov, le malo je možnosti za razvoj ustvarjalnosti – osnove projekta so načrtane že od prvega projekta ipd.

2.5.2. Razmerja in komunikacija vpletenih – projektni informacijski sistem

Tako kot pri vsakem projektu je tudi tu potreben projektni informacijski sistem, katerega osnova je računalniška podpora projekta. Vloge pri projektu razdeli ravnatelj projekta, ki tudi skrbi za kakovosten dvosmeren pretok informacij o aktivnostih in nasploh poteku projekta. Vso dokumentacijo projekta računalniško na osebem računalniku in v »trdi« verziji hranita ravnatelj projekta in funkcijski ravnatelj; posamezniki, prav tako v obeh oblikah, pa vso dokumentacijo, vezano na aktivnosti, ki jih pokrivajo, Marketing Radia Slovenija pa hrani dokumentacijo vezano na stroške in finančne plane. Vsa dokumentacija o projektu naj bi se hranila vsaj leto dni oziroma do naslednjega podobnega projekta, poročilo o projektu ter vse tu zabeležene slike in priloge pa vsaj za obdobje 5-ih let, kopije le-tega pa naj bi se hranile tudi v arhivu uredništva Vala 202.

Za čim boljše funkcioniranje in rezultat projekta skozi vse faze potekajo usklajevalni sestanki, in sicer med ravnateljem in funkcijskim vodjo, med člani projektne ekipe ter med strokovnimi izvajalci (tako tistimi iz drugih delov organizacije kot tudi zunanjih), znotraj posameznih oddelkov pa na bilo kontinuirano tudi komuniciranje med funkcijskim ravnateljem in izvajalci posameznih del znotraj oddelka. Gre za več sestankov: prvi za začetek dogovorov o sodelovanju, vmesni, kjer se med izvajanjem aktivnosti nadzira delo in zaključni pred samo tretjo fazo projekta, ko se sam projekt ocenjuje. Na splošno je komunikacija med sodelujočimi na projektu prilagojena potrebam za določeno raven projekta in organizacije. Običajno je vezana na osebne dogovore znotraj projektne ekipe ter na elektronska sporočila oziroma telefonske klice (Hauc, 2002. str. 175).

Ključni namen je pravočasno komuniciranje in usklajevanje ter tako posledično delovanje v okviru začrtanih terminskih, finančnih in kakovostnih okvirov. Analize kažejo, da se sodelujoči pri projektu bolj ali manj držijo strategije, taktik, plana izvedbe aktivnosti, finančnih in časovnih okvirov ter predlaganih korelacij, tako da je projekt *Ime leta* vsako leto izpeljan in doseže svoj namen – izpolnitev zastavljenih ciljev.

Treba je poudariti, da je dokumentacija o *Imenu leta* skromna. Razloga ni iskati v malomarnosti ali nepoznavanju projektnega informacijskega sistema temveč v dejstvu, da je opravljenih le malo analiz, kontrol in evidentiranja.

2.6. Analiza izvedbe in kontrole projekta Ime leta

2.6.1. Kontrola projekta

Samo izvajanje projekta *Ime leta* se v osrednjem delu spremlja dnevno; ravnatelj projekta in funkcijski ravnatelj spremljata potek oddaj in glasovanja (preverjanje v smislu brezhibnosti poteka oddaj, analiziranja in primerjanja števila glasovalcev iz dneva v dan (glasovi in izbori imen mesecev so osnova za končno prireditve, katere uspešen potek je eden od ciljev projekta)). Sama prireditev se kontrolira le predhodno v smislu preverjanja scenarija, ki pa se pogosto sestavi tik pred začetkom, med prireditvijo pa je večina dela sprotnega oziroma se možni zapleti med prireditvijo popravljajo ad hoc (brez vnaprej pripravljenega scenarija ali sprotne kontrole, ki bi preprečila možne odklone, kar deloma sodi tudi med analizo tveganj, ki je sodelujoči za projekt ne pripravijo). Z vidika sodelujočih je kontrola projekta predvsem orodje, ki uravnava potek projekta oziroma sprotno opozarja, če katera od aktivnosti skrene iz delokroga (Intervju Groznik, 6. 4. 2007).

Po koncu izvedbe pa ožja projektna ekipa analizira sam potek oddaj in prireditve, gre za nekakšno naknadno kontrolo poteka aktivnosti, kontrolo rokov in kakovosti (Rozman, 2006, str. 23-24). Čeravno je projekt *Ime leta* utečen projekt in prihaja le do manjših odstopanj pri terminskih planih ali sami vsebini (sprotne spremembe scenarija, tehnične težave pri glasovanjih ipd.), pa se tudi na ta manjša odstopanja sodelujoči slabo pripravijo oziroma le redko zares konkretno primerjajo plan z dejansko izpeljavo projekta (preverjanje postavk ravnanja s projekti – čas, stroški, kakovost). Zato se tudi vnaprej ali sproti, pa tudi ne za nazaj za izpeljani projekt, ne more izluščiti možnih rešitev za odstopanja, kar bi služilo za planiranje projekta prihodnje leto. Pri tem je treba poudariti tudi, da se zanemarja tako sprotne kot naknadna kontrola stroškov, pa tudi opravljena sprotne in naknadna kontrola je zelo slabo dokumentirana: po večini gre za ustne sestanke ožje ekipe, kjer se le v pogovoru izlušči možne napake, odstopanja in upošteva v prihodnjih letih (Interno gradivo za Ime leta, 2005 in 2006).

2.6.2. Učinkovitost projekta

Financiranje projekta *Ime leta* je v večji meri vezano na sponzoriranje in na lastna sredstva Radia Slovenija. Dve tretjini finančnih sredstev za obravnavani projekt naj bi se s pomočjo Marketinga Radia Slovenija nalagala na posebno stroškovno mesto, in sicer preko tradicionalnih in vsako leto novih sponzorjev. Njihov denar je namenjen zunanjim udeležencem, najemu dvorane in postrežbi na zaključni prireditvi ter humanitarni donaciji. Denar za plačilo članov ožje projektne ekipe, programskih tehnikov Dnevnega obrata, tehnikov Skupine za glasbena snemanja in režiranja Radia Slovenija na terenu, sodelujočih iz MMC in tehnične službe Radia Slovenija (tretjina celotnega proračuna) pa je vezan lastna sredstva, t.j. na redne meseče dohodke omenjenih, saj so vsi redno ali pogodbeno zaposleni na Radiu Slovenija. Ker gre za sredstva, ki naj bi se pridobila preko sponzorjev, je treba akcijo pridobivanja teh finančnih sredstev izpeljati čim bolj učinkovito, če je mogoče že pred načrtanim časovnim okvirom aktivnosti, saj je potem časa za premislek in razpolaganje več. Ob razpolaganju s sredstvi pa je treba upoštevati plan stroškov in terminski plan projekta. (Rozman, 2006, str. 52).

Pomembno je tudi dejstvo, da gre pri nekaterih aktivnostih za enkratne stroške (aktivnosti v zvezi s prireditvijo in delo zunanjih sodelujočih - A2.2, A2.4, A2.5, A2.7, A2.9, A2.16, A2.19, A3.2 in A3.3), nekje pa za stroške, vezane na časovno enoto (predvsem delo projektne ekipe, ki opravlja delo projekta v okviru svoje redne službe A2.3, A2.6, A2.10, A2.12, A2.13, A2.14 in A2.15). Tako bi bilo treba stroške spremljati tudi po aktivnostih in morda planirati stroške višje (posebej za del stroškov vezanih na časovno enoto).

Glede na časovne roke lahko po analizi izpeljave štirih dosedanjih projektov zapišem, da so projekti bili učinkoviti, saj so se sodelujoči pri projektu vsako leto držali postavljenih časovnih rokov z manjšim odstopanjem (do enodnevnim v fazi začetka in planiranja ter do nekaj minutnem pri sami izvedbi aktivnosti oddaj in prireditve). Bi pa bilo seveda treba razmisliti, ali se da časovno komponento še optimizirati in tako še izboljšati učinkovitost. (Interno gradivo za Ime leta, 2005 in 2006)

Vsako leto se sodelujoči zavedajo vloge projekta kot enega najpomembnejših (pa tudi redkih) projektov radijskega dela Radiotelevizije Slovenija in v vseh fazah ohranjajo določen kakovosten nivo (vsebina oddaj, prireditve, termini, sodelujoči, povabljeni ipd.). Zavedanje pomena projekta pa očitno ni dovolj za razmišljanje o možnih kakovostnih presežkih, čeravno je dana dobra osnova – naročnik iz leta v leto ne spreminja svojih bistvenih zahtev, kontinuiteta omogoča vedno boljše izkušnje... tako lahko rečem, da je projekt kakovostno učinkovit, vendar le začasno, saj vedno ostrejša konkurenca (vedno več podobnih projektov) lahko kaj hitro izniči to konkurenčno prednost v kakovosti. Zato je treba dati več poudarka na doseganju višjih standardov kakovosti, ki pa jih je seveda predhodno treba jasno načrtati. Zato, da bodo sodelujoči presegli le zavedanje o pomenu in začeli razmišljati bolj inovativno, pa je v prvi vrsti treba izboljšati motivacijo projektne ekipe in morda razmisliti tudi o ustreznosti kulture tega dela organizacije (Intervju Premrl, 27. 2. 2007).

2.6.3. Poročilo o projektu

Vsak projekt naj bi se zaključil s pisnim poročilom o projektu –dokumentu, ki zajame opis stanja, presojo o pravilnosti poteka, oceno prihodnje vrednosti, tveganj... Pri *Imenu leta* projektna ekipa skupaj z ravnateljem projekta v zaključku projekta sicer ovrednoti delo in preveri, ali so bili cilji in namen projekta doseženi, vendar pa gre, kot že omenjeno, le za ustne analize in dogovore. Pisno so dokumentirani le plan in statistike projekta, kar je, glede na kontinuiteto projekta, vsako naslednje leto že v začetni fazi velik primanjkljaj, saj ni dokumentiranega vira o sklepih ovrednotenja prejšnjega vira, ki bi lahko služil kot eden od virov za planiranja novega projekta, ki bi s tem v večji meri zadostil časovnim, stroškovnim in kakovostnim postavkam.

2.6.4. Mnenja sodelujočih o dosedanjih izvedbah projekta

Po mnenju idejne vodje projekta Darje Groznik je projekt že v prvi svoji izvedbi leta 2003 dosegel načrtan namen – atraktivnost in interaktivnost s poslušalci. Tudi samo dejstvo, da se *Ime leta* izvaja v obliki projekta je logično, ne glede na gre za nedobičkovno organizacijo, saj se »vsi borimo za medijsko pogačo«, saj sta poslušalsko telo in poslušalska kvota ena za vse medije (Intervju Groznik, 6. 4. 2007). Vsako leto se je projekt programsko in stroškovno/produkcijsko ocenil. Primerjava rezultatov skozi leta kaže, da so se stroški vsako leto pokrili, kar pa se poslušnosti in obiska prireditve tiče pa se, če že ne porast, beleži stagnacija in ne padec števila. Na splošno je vsako leto »projekt ocenjen kot uspešen«.

Ravnateljica prvega projekta *Ime leta* Helena Premrl poudarja aktualnost projekta, ki je eden od ključnih faktorjev za uspeh. Drugačni pogovori in možnosti sodelovanja sta gotovo dejavnika, ki vzpodbudita večjo poslušnost. Čeprav so se prva štiri leta cilji izpolnjevali, pa se zadnje leto kaže nekakšna stagnacija, predvsem zaradi inflacije tovrstnih projektov. Izkušnje so pokazale, da je Val 202 sposoben narediti zelo dober projekt, žal pa to zaradi finančnih omejitev ni vedno mogoče. To je ključni problem, ki zavira vidnejši razvoj projekta. Premrlova se tudi strinja z Groznikovo glede dobrih ocen projekta prvo leto, vendar dodaja, da je projekt po petih letih malce izzvenel (Intervju Premrl, 27. 2. 2007).

Kot pretvorba projekta *Dogodek leta*, po tem ko se je le-ta malce izpel, se je *Ime leta* že prvo leto dobro prijelo med poslušalci, ocenjuje urednik 2. programa Radia Slovenija Štular – tako kot zapolnitev ponedeljkove programske praznine kot tudi kot akcija z močnejšim zaključkom. Tako kot vsaka novost je imel »tudi projekt *Ime leta* porodne krče«, a je vseeno naletel na zanimiv, precejšen odziv, privlačen je bil za oglaševalce, predvsem sklepna prireditve. Tako se je iz leta v leto »po neki inerciji sistem Imena leta postopoma nadgrajeval«, vsako leto se je že vse začelo z mislijo, da bo vsakotedensko delo pripeljalo do »nabirke cveta imen, ki bodo konkurirala za Ime leta« (Intervju Štular, 2. 3. 2007). Tudi Štular se strinja, da je Radio Slovenija zmožen narediti velik projekt v slovenskem merilu (z lastnimi viri organizirati sorazmerno velik projekt), celo več, prav gotovo je »sposoben na katerem koli področju prekašati konkurenco«. Problem je le v skladanju vseh elementov tako, da zares delujejo. Primer neskladja je občasno okrnjena odzivnost marketinga (zagona

energija je vedno na meji, odzivnost je treba za res dober rezultat še izpiliti...). Vseeno pa se ob ocenah projekta pozna, da se je projekt izvajal vsako leto bolj tekoče, ekipa se je vsako leto bolj zavedala pomena odzivnosti.

3. PROJEKTNI MANAGEMENT V NEDOBIČKOVNIH ORGANIZACIJAH

3.1. Koncept projektnega managementa v nedobičkovnih organizacijah oziroma javnih radiotelevizijah

V poslovnem svetu 21. stoletja se morajo organizacije (združbe z določenimi dejanji, vlogami, procesi in součinkovanji, na podlagi součinkovanj se oblikujejo določeni vzorci vedenja, iz tega posledično določena razmerja (Mihelčič, 2003, str. 60)), za preživetje in uspeh posluževati tudi ustreznih sodobnih načinov poslovanja. Ustvarjajo se novi vzorci poslovanja: lokalna in globalna konkurenca; raznovrstnost na eni in hitra pa tudi težje predvidljiva konkurenca na drugi strani; organizacijska turbulenca s hitrimi spremembami ter vedno večji poudarek na znanju in informacijah kot pomembnih strateških prednostih so sodobni izzivi organizacijskega okolja, ki se jih je treba zavedati in upoštevati. Prednost je treba dati priložnostim, ki bodo koristile novi ekonomiji, ki poudarja masovno prilagajanje kupcu in ustvarjalne inovacije. Za priložnosti, ki bodo za organizacijo pomenile korak naprej pred drugimi, pa so potrebni novi pristopi, fleksibilnost, ustvarjalnost, raziskovanje, radovednost itn. (Dimovski V., Penger S., Škerlavaj M., 2002, str. 12-17).

3.1.1. Dobičkovne in nedobičkovne organizacije

Vsaka organizacija za uspešnost v konkurenčnem okolju torej potrebuje nenehno zavestno obvladovanje – usmerjanje in nadziranje – ustrezno ravnanje torej. Seveda pa sta organizacijska sestava in konkretno poslovanje ravnateljev odvisno od vrste organizacije oziroma od namena ustanovitve in ciljne usmeritve organizacije (Mihelčič, 2003, str. 64).

Za nas je najpomembnejša delitev oziroma opredelitev vrste organizacije, ki je vezana na dobičkovnost oziroma nedobičkovnost organizacije. Vsaka organizacija je ustanovljena za uresničevanje določenih zelenih izidov t.j. ciljev. Cilji so različni. Po Ulrichu (Ulrich P., Fluri E., 1995, str. 97-98) imamo več področji ciljev, in sicer: cilji konkurenčnosti, trženjski cilji, cilji donosnosti, finančni cilji, cilji ugleda in moči, socialni cilji in družbeni cilji. Večina organizacij želi z ustreznim poslovanjem predvsem doseči ustrezen dobiček ali na splošno ekonomski uspeh ob sočasnem uresničevanju dopolnilnih temeljnih ciljev (Ivanko, 2004, str. 20, 21). V takih primerih govorimo o dobičkovnih organizacijah. Če pa glavni cilj organizacije ni dobiček ali splošno-ekonomski uspeh, temveč organizacija podpira vsebine zasebnega ali javnega interesa in zadeve nekomercialnega interesa, govorimo o nedobičkovnih organizacijah, ki jih lahko najdemo na različnih področjih družbe. Poudariti pa

je treba, da nedobičkovnost ne pomeni, da se tovrstne organizacije ne bi smele ukvarjati s trgovanjem, prodajo določenih storitev, sprejemanjem ali trošenjem denarja, gre pač za zakonske omejitve oziroma postavke poslovanja.

3.1.2. Javni RTV servis ali javna radiotelevizija

Ena od oblik nedobičkovne organizacije na področju medijev je javna radiotelevizija, ki kot javni medij služi javnemu interesu, potrebam širše publike v državi, kar je zajeto že v viziji servisa. Običajno so tovrstni servisi opredeljeni kot javni zavodi posebnega kulturnega in nacionalnega pomena, ki opravljajo javno službo na področju radijske in televizijske dejavnosti. Med temi dejavnostmi so nekatere lahko tudi izključno tržne. Gre za formalne organizacije: organizacije racionalnih načel, ki so predvidene, načrtovane in opredeljene s formalnimi akti (zakoni, pravili, statuti, organigrami...), cilji v teh organizacijah so eksplicitno opredeljeni, struktura organizacije za doseg teh ciljev je formalizirana (Kavčič, 2001, str. 22).

Programi javne radiotelevizije so namenjeni informiranju, izobraževanju, kulturi in razvedrilu. Ponudba programskih zvrsti in tematik pa mora biti taka, da zadovoljuje demokratične, družbene in kulturne potrebe in želje vseh ciljnih skupin gledalcev in poslušalcev, ki kot državljani z RTV-prispevkom prispevajo finančna sredstva za njeno delovanje (1. člen ZRTVS-1, 2005). Za svoje delovanje javna radiotelevizija tudi odgovarja javnosti (odgovornost do javnosti je določena z Zakonom o Radioteleviziji Slovenija (ZRTV-1, 2005), se financira (tudi) iz javnih sredstev in ponuja programske vsebine javnega interesa (Strategija dolgoročnega razvoja RTV Slovenija 2004-2010, 2004, str. 5-16). Finančna podpora javnih radiotelevizij je torej vezana na plačila prispevka za programe javne radiotelevizije, sredstva državnega proračuna, sponzoriranja in drugih virov skladno z zakonom in statutom ter na tržne dejavnosti, kamor po 15. členu Zakona o Radioteleviziji Slovenija sodijo

»trženje oglaševalskega časa in trženje programov, tehnične in telekomunikacijske storitve, ki niso sestavni del javne službe, dajanje oddajne infrastrukture in drugih nepremičnin v najem, založniška in koncertna dejavnost, trženje programske storitve, vključno z interaktivnimi programskimi storitvami ter programska uporaba arhivskega gradiva« (ZRTVS-1, 2005).

Slednje so, glede na to, da gre za nedobičkovno organizacijo, omejene (omejitve tržnih dejavnosti RTV Slovenija so zapisane v 15. členu Zakona o Radioteleviziji Slovenija in njenem statutu).

3.1.3. Kako pomembno je dejstvo (ne)dobičkovnosti organizacije pri projektnem managementu?

Ne glede na vrsto, je v vsaki organizaciji treba ohranjati fleksibilnost, ki bo omogočala hitro prilagajanje spremembam v okolju. Sistem financiranja in okolje pa morata omogočati politično nevtralnost, ustvarjalnost sodelavcev ter izpolnjevanje dogovorjenega poslanstva (Strategija dolgoročnega razvoja RTV Slovenija 2004-2010, 2004).

Za osvojitve projektnega načina poslovanja ni pomembno, kakšne osnovne cilje si organizacija začrta (dobičkovne ali nedobičkovne). Projektni management, katerega osnovna oblika je projekt, je v času sprememb ena od najbolj ustreznih oblik.

Projektno usmerjena podjetja sicer res najdemo v različnih gospodarskih panogah, kjer se izvaja komercialne projekte za trg, v določenih primerih pa so projektno usmerjene tudi javna uprava, nedobičkovne organizacije in javni zavodi (Hauc, 2002, str. 62-67). Za management nedobičkovnih organizacij sicer velja večina modelov in metod managementa organizacij nasploh, je pa pri tem vseeno treba upoštevati določene posebnosti teh organizacij:

- cilji so običajno kvalitativni, sistem ciljev pa kompleksen, večdimenzionalen;
- nedobičkovne organizacije so še dodatno vezane na zakonska določila, kriterije za izbiranje, javno odgovornost, obstaja močan javni, splošno družbeni vpliv na njihovo poslovanje (posebej v primeru javnih zavodov);
- imajo specifične strukture, sisteme in svojsko obliko birokracije;
- čeprav ne izvajajo storitev na plačilo, obstajajo odjemalci in konkurenti, strategije in določena tržna ponudba (RTV prispevek je le del finančnega priliva Radiotelevizije Slovenija, poleg tega pa obstajajo jasna določila in omejitve, zato dejstva plačevanja naročnine ne moremo zares vzeti kot izvajanje storitev za plačilo);
- gre za management diferenciranih vrst (internih in eksternih) sodelavcev, struktur in pojavov;
- čeprav nimajo tržne vrednosti (ni povpraševanja in ponudbe, gre za dejstvo, da obstajajo), imajo vrsto različnih oblik financiranja, za katere je treba strateško planiranje in uravnoteženje;
- zaradi večinoma kvalitativnih ciljev je treba specifično in učinkovito konstantno spremljanje in nadzor, žal pa ravno na jasna merila in standarde nadzora organizacije velikokrat pozabijo oziroma jih zaradi pomanjkanja jasnih ciljev in strategij ne morejo določiti;
- za učinkovito spremljanje in nadzor je pomembno tudi vodenje in obvladovanje nasprotij;
- ker gre velikokrat za kombinacijo plačanega in prostovoljnega dela je treba celovito obvladovanje kakovosti in delovanja ter načrtovanje dolgoročnih zgledov (Tavčar, 2002, str. 98).

Na splošno je za nedobičkovne organizacije značilen velik delež časovno in vsebinsko zaključenih dejavnosti – projektov, za uspešno delovanje le-teh pa je osnovna predpostavka znanje ravnanja s projekti.

Že pri sami delitvi projektov je jasno, da dobičkovnost ni cilj projekta oziroma ravnanja s projekti, ki se v dobičkovnih in v nedobičkovnih organizacijah ne razlikuje (razlikuje se lahko vsebina projekta). Tudi pri kontroli in vrednotenju projekta finančna uspešnost še zdaleč ni postavka, poleg časa in kakovosti, so postavka pri kontroli projekta stroški (Stare, 2006, str. 20-22). Treba pa je vedeti, da so tako proces planiranja, kot tudi uveljavljanja in kontroliranja

organizacijski procesi, procesi, ki jih izvajajo sodelujoči pri projektu s projektnim ravnateljem na čelu (t. j. projektni management). Uspešno poslovanje projektnega managementa pa zagotavlja smotrnost poslovanja in doseganje ciljev organizacije, med katerimi pa je lahko tudi dobiček. Uspeh nekega projekta pomeni kakovostno in časovno ter stroškovno ekonomično – torej učinkovito – izpeljan projekt, ki pa lahko v organizacijskem procesu posledično pripelje do učinkovitosti organizacije kot take.

3.1.4. Projektni pristop

Učinkovitost v najhitrejšem času je kriterij in ravnateljevanje projekta zadovoljuje ta kriterij, saj gre za ravnanje s projekti, med seboj povezanih aktivnosti oziroma enkratnih procesov, ki so ciljno usmerjeni in časovno omejeni, z njimi se ustvari nekaj novega, enkratnega za različne namene. Projekt je časovno omejen, zato ima vsak projekt svoj začetek in zaključek, vmes pa več faz – členitev. Zaporedje faz imenujemo tudi življenjski cikel oziroma (ker se projekt ne ponavlja) za življenje ali potek projekta. Različni avtorji (Dinsmore, Milošević, Bizjak, Litke, Kerzner... glej Rozman, 2006, str. 10-12) različno členijo potek projekta t.j. predpostavljajo različno število faz. Če povzamemo omenjene avtorje oziroma izvlečemo enostavno logično delitev, dobimo štiri faze poteka projekta, in sicer: začetek (vključuje zahteve uporabnika, idejo, razdelavo ideje, koncepte in izbiro projekta); planiranje (podrobnejša členitev izvedbe in ravnanja s projektom); uveljavljanje, izvedba in kontrola; zaključek.

Tovrsten pristop je učinkovit pri doseganju strateških in operativnih ciljev ter obvladovanju časa in denarja, kar temelji na sistematični pripravi projekta z uporabo preizkušenih metod in tehnik planiranja časa, virov, stroškov in prihodkov. Zraven pa omogoča tudi:

- neposredne in posredne ekonomske in druge učinke;
- hitrejšo prijavo ponudb z manjšim tveganjem, da pridobljenega posla ne bi mogli izvesti v okviru dogovorjenih rokov ali stroškov;
- učinkovito izkoriščanje človeškega potenciala podjetja z ustrezno izbiro projektne organizacije ter
- različne možnosti napredovanja in s tem višjo motiviranost zaposlenih (Rozman, 2006, str. 15-17 in Hauc, 2002, str. 28-43).

Projektni management je torej »tisti del splošnega managementa organizacije«, ki bdi nad izvajanjem projektne strategije, nad pripravo zagona projekta, vodenjem izvajanja projekta, hkrati pa je zadolžen »za doseganje planiranih posrednih, neposrednih ali drugih ekonomskih učinkov, kar je odvisno od projekta, ki jih bodo zagotavljali projektni rezultati oz. uporaba« (<http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>).

3.1.5. Vrste projektov

Kljub temu, da so nekatere značilnosti skupne vsem oblikam projektov, pa glede na različna sodila oziroma učinke razlikujemo več vrst projektov, vsaka vrsta ima posebnosti, ki

zahtevajo določena ravnanja (gre za proces planiranja, izvajanja in kontroliranja projekta). Enotne razvrstitve ni, obstaja več možnih delitev projektov:

- Rozman (Rozman, 2006, str. 7) omenja delitve glede na učinek projekta (ali je končni produkt proizvod ali storitev) in glede na naročnika projekta (to je lahko organizacija, posameznik, porabnik, država...);
- Lock (v Rozman, 2006, str. 7) deli projekte na gradbeniške proizvodnje, ravnalne in raziskovalne;
- Hauc (Hauc, 2007, str. 71-77) razlikuje projekte glede na to, v kateri dejavnosti se izvajajo, glede na namen, objekte projekta, način izvedbe, trajanje, ekonomiko, angažiranje izvajalcev, kompleksnost, lokacijo objekta, glede na okolje, v katerem nastajajo, naročnike... Izhajajoč iz omenjenih predpostavk delitve Hauc definira deset vrst projektov, in sicer: determinarne, stohastične, interno primarne, eksterno primarne, enkratne, multiprojektne, velike projekte, programe projektov, projekte z neposrednim ekonomskimi učinki ter projekte s posrednimi ekonomskimi in drugimi učinki.

Glede na temo magistrskega dela (ravnanje s projekti na javnih radiotelevizijah) me zaradi nadaljnje analize in izpeljav konkretnije zanimajo predvsem determinirani projekti, interno primarni projekti, multiprojektne procesi in projekti s posrednimi ekonomskimi in drugimi učinki. V magistrskem delu obravnavan projekt in nasploh projekte, vezane na nedobičkovne organizacije oziroma javne radiotelevizije lahko namreč uvrstimo v eno izmed omenjenih vrst projektov.

Determinirani projekti so projekti, pri katerih se na podlagi vhodne strategije ali naročila že v zagonu določijo cilji, iz tega se nato izdelava celovit plan in organizacija izvedbe. Verjetnost izvedbe projekta po planu je zelo velika. Interno primarni projekti so projekti, katerih rezultati pogojujejo začetek, nadaljevanje, zaključek ali eksploatacijo drugih projektov. Gre za soodvisnost projektov znotraj podjetja. Multiprojektne procese tvorijo projekti, ki se pojavljajo večkrat in stalno, zahtevajo ustaljen način izvedbe in vodenja, imajo sorodne namene. Izvajajo se v podjetjih s kontinuiranim poslovanjem, pa tudi v nedobičkovnih organizacijah ali javni upravi. Tovrstne procese se lahko obravnava že kot projektno usmerjeno poslovanje, kot področje poslovanja sestavljeno iz več projektov hkrati. Projekti s posrednimi ekonomskimi in drugimi učinki v eksploataciji objektov ne zagotavljajo povračila vloženih sredstev, vseeno pa se prek teh projektov zagotavljajo nekateri učinki (lahko tudi ekonomski) oziroma namenski cilji organizacije (Hauc, 2007, str. 77-115).

3.1.6. Ravnanje s projekti

Vsak proces, torej tudi projekt, sestoji iz planiranja, zamišljanja rezultata oziroma želenih ciljev, uveljavljanja organizacije (zamišljanje delovanja vpletenih v projekt, ki jih je treba voditi s komuniciranjem in motiviranjem) ter same izvedbe zamišljenega, ki je sproti kontrolirano. Planiranje, vodenje in kontrola pa so domena tistega, ki bdi nad projektom in o njem odloča (gre za povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti

projekta, dodeljevanje sredstev itn.), tistega, ki projekt upravlja, usklajuje, ravna, zagotavlja smotrnost izvajanja in posledično doseganje postavljenih projektnih ciljev. Torej ravnatelj, ki skrbi za ravnanje projektov ali z drugimi besedami za usklajevanje med strukturami pa tudi med okoljem in procesi (Rozman, 2005/2006, str. 3-4, 18-20).

Vsak projekt je v svoji sestavi kompleksen (stopnja kompleksnosti je vezana tudi na velikost projekta, trajanje, števila vpletenih, števila aktivnosti, količine porabljenih sredstev, stopnje povezanosti z drugimi projekti...), saj skozi svoj življenjski cikel vključuje medsebojno prepletene in soodvisne aktivnosti, ki se lahko izvajajo tudi sočasno, v njem sodelujejo raznoliki vpleteni, postavljeni v različna medsebojna razmerja. Razumevanje in poznavanje poteka olajša njegovo ravnanje in je nasploh osnova za določanje aktivnosti in razporeditev razpoložljivih virov (Rozman, 2006, str. 14).

Že v poglavju o analizi projekta *Ime leta*, sem le-tega členila in analizirala po fazah projekta, ki jih bom v časovnem zaporedju opredelila tudi v tem teoretičnem poglavju. Čeprav v praksi projekt ni bil nikoli jasno členjen, pa je taka delitev primera najbolj ustrezna, saj bodo tudi predlogi izboljšav ravnanja s projektom *Ime leta*, ki temeljijo tudi na teoriji, prav tako podani po posameznih fazah projekta.

3.2. Začetek projekta

Osnovna predpostavka pri projektu je, da je projekt sredstvo za doseganje določenih ciljev organizacije, ki si jih organizacija postavi pred pripravo zagona in izvajanjem projekta. Torej, pred planiranjem mora organizacija sploh vedeti oziroma presoditi, zakaj se za določen projekt odloča. Sodila za izbiro projekta avtorji običajno delijo na kvalitativna in kvantitativna. Prva so vezana na vprašanje, ali je projekt možen in na upoštevanje dejavnikov v proizvodnji, prodaji, financiranju, kadrih in podobno, kvantitativna ali ekonomska sodila pa so vezana na vprašanje, koliko je projekt lahko dober, uspešen. Kvantitativna sodila temeljijo na predpostavki, da projekti predstavljajo ekonomsko celoto, torej neko stopnjo donosnosti (npr. dobiček v primerjavi s sredstvi, rentabilnost kapitala, skupna donosnost, donosnost investicije in leta vračila investicije, povprečna donosnost sredstev ipd.). V primeru nedobičkovnih organizacij me bolj zanimajo kvalitativna sodila, čeravno se, kot je bilo razvidno v 2. poglavju, določena kvantitativna sodila ne smejo zanemariti.

Organizacija se, ob presoji ali je projekt možen oziroma koliko je lahko uspešen, za določen projekt odloči tudi na podlagi strategij, saj gre, kot sem že omenila, pri projektnem managementu tudi za strateško planiranje – zamišljanje in načrtovanje na podlagi strategij. Že v fazi strateškega planiranja pa mora naročnik projekta določiti tistega, ki bo za projekt odgovarjal v skladu z zahtevami naročnika – ravnatelja projekta, pri čemer je treba upoštevati, da ima oseba zbrana za nalogo tudi sposobnosti za izvedbo naloge. Pri izbiri ravnatelja projekta je treba upoštevati predvsem dosedanje delo in izkušnje na projektih, sposobnosti ravnateljevanja, poznavanje tehnične ali strokovne plati projekta in predvsem vodstvene

sposobnosti – usmerjanje delovanja članov ožje ekipe k doseganju postavljenih ciljev, vpliv na delovanje drugih, predvsem z ustreznim komuniciranjem in motiviranjem (Stare v Rozman, 2006, 1-12 in Rozman, 2006, str. 27-31). Ravnatelj projekta tako pri projektu kot ključna oseba sodeluje že od samega začetka, na osnovi postavljenih strategij in rezultatov posameznih sodil o projektu pa v začetku projekta določi cilje in namen projekta ter odgovarjal za zasnovo projekta. Pri tem je treba upoštevati, da pojma strategija in taktika ne pomenita eno in isto. Če je strategija nekakšna pot kako doseči cilje, je taktika neposredno vezana na način izvedbe projekta. Gre konkretno za načine in sredstva, s katerimi bomo dosegli cilj (Stare, 2005, str. 4).

Torej, ravnatelj kot ključna oseba in strateško planiranje kot najustreznejše planiranje poti v prihodnost. V sodobnem poslovnem svetu stalnih sprememb in nepredvidljivosti okolja organizacije je namreč nujno predvideti različne možne načrte poslovanja ter razmišljati, kaj vse se lahko zgodi, in kar je prednost strateškega planiranja. Iz opredelitve poslanstva organizacije (usmeritve, »razloga obstoja«, vedenja kaj, kje, komu ponujamo, kako in v kakšni meri (Kavčič, 1991, str. 136-147)), strateških analiz (analiz kritičnih dejavnikov znotraj organizacije in dejavnikov iz okolja, ki vplivajo na prihodnost organizacije, npr. SWOT analize, analize na podlagi izjav vpletenih, izjav o projektu, analize na podlagi definiranja vizije uspeha, strateške predpostavke... (Bryson, 1995, str. 130-145)), se določi ustrezne strategije (Ivanko, 2004, str. 217-228).

Po Tavčarju je strateško planiranje pomembna komponenta ne glede na usmerjenost organizacije. Torej je tovrsten pristop potreben tudi v nepridobitnih organizacijah, saj tudi poslovanje v takih organizacijah temelji na želji rasti obsega ali vsebine dejavnosti, pri čemer pa je tu treba še intenzivnejše dokazovanje nadzornim organom. Strateško planiranje politike nedobičkovne organizacije pomeni tudi nujno kontinuiteto in jasne usmeritve za celo organizacijo. Pogosta težava nedobičkovnega sektorja je ravno pomanjkanje strateških planov (slabo načrtovanje dolgoročnih ciljev, kar pomeni, da ne moremo jasno postaviti strategije in da ni meril in standardov uspešnosti organizacije), kar zmanjšuje učinkovitost in uspešnost. Tako se organizacije pri posameznih projektih hitro zadovoljijo z enostavnimi ekonomskimi cilji (Tavčar, 1999, str. 13, 48-50 in Tavčar, 2002, str. 97-98).

Kot je razvidno iz zgornje sheme je strategija vezana na cilje, posebej dolgoročne cilje organizacije, ki so sad dolgoročnega planiranja. Dolgoročni cilji so pogled organizacije na svoj obstoj v prihodnosti in so opredeljeni široko, vizionarsko, kot pot k uresničitvi poslanstva. Tovrstni cilji prav gotovo ne pridejo v poštev pri projektih, ki so časovno omejeni in običajno enkratni, so pa okvir za oblikovanje konkretnjših na projekt vezanih ciljev. Projektni cilji so dokazljivi rezultati in predpostavljeni pogoj za izvedbo projekta in v bistvu skupek posamičnih ciljev, ki jih je prek aktivnosti med izvajanjem projekta treba doseči. Vsebujejo vse bistvene vidike projekta (tehnični, finančni, organizacijski, časovni, gospodarski, pogodbeni vidiki, kakovost, varnost, kadri, logistika, informacijski sistem, tehnologija), ki so med seboj v različnih razmerjih in so končne pozicije, ki naj bi jih

projektni in programski ravnatelji skušali doseči, da zagotovijo pričakovane koristi projekta za zainteresirane strani (Hauc, 2007, str. 31). Ker gre za več internih in eksternih ciljev, jih lahko po določenih merilih razvrstimo oziroma delimo na želene cilje (kakovostne, rokovne, stroškovne); cilje glede na projektne rezultate; cilje v zvezi s procesom projekta; cilje glede na stopnjo obveznosti, ki so zaželeni in cilje, ki jih je treba doseči.

Glede na vse analize, določitve ciljev in strategij pa na koncu zeleno luč za projekt da naročnik s formalno potrditvijo projekta (opis, namen, cilji, omejitve, mesto v organizaciji, vpleteni...), rezultat tega pa je organizacijski dokument ali naročilo projekta (Rozman, 2006, str. 31-33).

3.3. Planiranje projekta

3.3.1. Planiranje rokov, virov in stroškov

Vsak projekt je treba planirati: zamišljati si njegovo sestavo in potek, ki se ga po Ivanku postavi tako, da se tvori optimalna struktura organiziranosti in ustvari potrebna odgovornost oziroma avtoriteta tistih, ki ravna s projektom, z namenom, da se kar najboljše dosežejo postavljeni cilji organizacije (Ivanko, 2004, str. 98). Rozman pa dodaja, da gre za organizacijski proces zamišljanja in zagotavljanja smotrnega doseganja rezultata, usklajevanje delov in vnaprejšnje soočanje s potencialnimi posledicami v prihodnje (Rozman, 2006, str. 28). Torej lahko rečemo, da je pri planiranju projekta na osnovi upoštevanja organizacije, njene ureditve in prepletenosti s posameznim projektom, treba:

- kot prvo, na osnovi postavljene strategije projekta določiti namen in cilje, ki jih s projektom želimo doseči (zakaj bi projekt sploh izvajali);
- oblikovanje projektnega naročila – konkretnega dokumenta o prvem evidentiranju projekta, o ciljih, vsebini, grobi določitvi izvedbe o okvirnih stroških, rokih, projektni organizaciji;
- določiti logičen sosled med posameznimi aktivnostmi na projektu;
- določiti časovne roke, sredstva in stroške;
- določiti vloge (tako formalne kot neformalne) sodelujočih na projektu (ožje projektne ekipe, internih in zunanji sodelujočih pri projektu) in razmerja med njimi ter
- planirati zadolžitve, odgovornosti, avtoriteto in komuniciranje pri projektu (Hauc, 2007, str. 238-242).

Pri postavljanju ciljev projekta (na osnovi strategij, pa tudi investicij organizacije, ki posredno pogojujejo, na katerih področjih bo organizacija pospešeno delovala, t. j. izvajala tudi več projektov) je treba (tako kot pri strategiji in taktiki) paziti tudi na razliko med namenom in cilji projekta. Namen je tisto, zaradi česar se bo projekt sploh načrtoval in izvajal, cilji pa so tisto, kar s planiranjem in izvajanjem projekta želimo doseči, tisto, kar bo rezultat projekta (Stare, 2005, str. 4). Načeloma je treba projekt izvesti v rokih, s čim manj stroški in čim bolj

kakovostno. Dodatno pa je treba je poudariti, da imajo cilji pri nedobičkovnih organizacijah določene posebnosti:

- več je kvalitativnih in manj vrednostnih ciljev;
- prilagodljivost je manjša kot v dobičkovnih organizacijah, kjer na to vplivajo finančni interesi;
- cilji so pogosto podrejeni javnim interesom oziroma so podcilji drugih družbenih procesov (v primeru javne radiotelevizije je to še posebej razvidno, saj gre za javni zavod, katerega osnovni cilj poslovanja je zadovoljevanje potreb in interesov javnosti in ne interesov organizacije same);
- interesi različnih interesnih skupin vplivajo na oblikovanje ciljev organizacije;
- usklajevanje ciljev z različnimi interesi je zahtevno;
- večino ciljev nedobičkovnih organizacij ni mogoče meriti z ekonomskimi merili, tako sta vrednost in vsebina manj jasni in v primeru nadaljnjega razvoja ali celo ponovitve projektov je težje obdrži ali nadgradi kakovost (Tavčar, 2002, str. 97-98).

Pri planiranju je treba uskladiti aktivnosti po načelih čim krajšega trajanja projekta, čim manjšega števila sodelujočih ter čim nižjega obsega sredstev in stroškov. Najpogosteje se uporablja naslednje metode oziroma plane projekta, (nekatero od omenjenih bom v naslednjih odstavkih natančneje razložila):

- grafičen prikaz in analiza povezanosti aktivnosti z mrežnim planom;
- časovna analiza projekta in upoštevanje verjetnosti trajanja aktivnosti;
- planiranje nosilcev in sredstev za aktivnosti z zgoraj omenjenimi težnjami optimizacije projekta (npr. linijski grafikon zadolžitev in odgovornosti);
- opredelitev tveganja in ravnanja s tveganji;
- planiranje in obračun stroškov projekta (znižanje stroškov ob danem trajanju ali skrajšanje trajanja ob čim manjšem povečanju stroškov) ipd.

Z mrežno analizo, katere osnovno orodje je mrežni plan, se definira, analizira in sintetizira vse, kar je treba za pravočasno in ekonomično izvedbo projekta. S tovrstno analizo se predstavi grafični model projekta. Možni sta dve poti: ena skupina metod mrežne analize so PERT metode, usmerjene v dogodke (kdaj in s kakšno verjetnostjo se bodo mejniki projekta dogradili, trajanje teh dogodkov ni determinirano, ampak je določeno s pomočjo verjetnosti). Druga skupina pa so že omenjene CPM metode, ki poudarjajo posamezne aktivnosti (trajanje, začetek, konec aktivnosti in stroški). Pri CPM metodi se v mrežnem planu določi tudi kritična pot (določi se aktivnosti, ki ji je treba pravočasno in dobro opraviti, da se lahko proces izvajanja projekta sploh nadaljuje) (Rozman, 2006, str. 35-43).

Že iz same definicije projekta je razvidno, da je projekt časovno omejen in zato ga je treba tudi časovno analizirati. Osnova za to je določanje trajanja aktivnosti, ki je odvisno od razpoložljive delovne sile, sredstev in drugih omejitev pri projektu. Pri CPM metodah se določa normalno trajanje aktivnosti (upoštevanje normalnih pogojev), pri PERT metodah pa najverjetnejši čas trajanja. Glede na mrežni plan se določa roke za izvedbo aktivnosti – prvi

možni pričetki in zaključki aktivnosti, možne rezerve (kritične aktivnosti, ki predstavljajo kritično pot (CPM) nimajo časovne rezerve) ter zadnji možni pričetki in zaključki aktivnosti. Če prepletamo mrežni plan s časovnimi postavkami dobimo grafično in časovno sliko projekta (Rozman, 2006, str. 52-57 in Hauc, 2002, str. 189-193).

Z določitvijo aktivnosti, razmerij in njihovega roka trajanja je postavljena osnova za planiranje števila in strukture nosilcev oziroma zaposlenih na projektu ter sredstev, saj je izvajanje neposredno odvisno od razpoložljivih sredstev. Pri planiranju nosilcev je treba upoštevati predvsem kritične aktivnosti, ki zahtevajo več nosilcev in jih je treba izvajati pred nekritičnimi ter medsebojno povezanost aktivnosti in odnose med zaposlenimi. Glede na razpoložljive zaposlene pa se lahko posamezne aktivnosti časovno terminsko prestavlja ali časovno krajša, daljša. Tudi te plane se lahko predstavi grafično npr.: spisek aktivnosti s prikazom povezanosti trajanj in zaposlenih, linijski grafikon oziroma matrika zadolžitvev in odgovornosti itn. (Hauc, 2002, str. 219-227). Vsak vpleten je odgovoren za posledice svojega dela in dela podrejenih, zato imajo ravnalci s strani nadrejenega tudi pooblastilo o avtoriteti. Slednje je treba predvsem zato, ker je zaradi smotrnega doseganja cilja projekta treba delegiranje – prenos določenih obveznosti na druge, pri čemer je ključni pomen nosi usklajevanje. Delo pa se lahko delegira, če je projekt ustrezno členjen na najmanjše enote v strukturi dela projekta (WBS – work break down structure) ali aktivnosti znotraj posameznih faz življenja projekta (Rozman, 2006, str. 63).

Že pred izvedbo pa se morajo sodelujoči zavedati možnih tveganj, saj vsako odločanje pomeni neko tveganje. Ker torej verjetnost neželenega učinka vedno obstaja, je treba preventivno sprejeti določene ukrepe, treba je obvladovati tveganja, tako da se verjetnost pojava problema prepreči ali vsaj zmanjša, saj to posledično pripelje do dviga učinkovitosti, večje uspešnosti projekta in tržnih koristi. Pri projektih se običajno pojavljajo poslovna tveganja (vezana na izbiro projekta, odgovornost lastnika, naročnika...) in projektna tveganja (vezana na cilje, odgovornost projektnega managementa), ki se jih lahko ugotavlja in analizira na več načinov. Vedno je najprej treba identificirati tveganja, jih nato ovrednotiti (verjetnost uresničitve, ocena posledic in velikost oziroma pomembnost tveganja posameznih dogodkov) (Stare v Rozman, 2006, str. 1-7) in strukturirati, saj je vrsta tveganj in ukrepov med seboj povezanih in odvisnih. Nato sledi določitev ukrepov za znižanje tveganosti, tu obstaja več pristopov: sprejemanje tveganj, odprava tveganj, znižanje verjetnosti uresničitve tveganj, ublažitev posledic tveganj, prenos tveganj ali časovne in denarne rezerve (tudi tu so pogosto uporabljene tabelarne metode npr. kartice tveganj, seznam tveganj...). Na koncu pa se ne sme pozabiti, da je pri kontroli celotnega poteka projekta posebno pozornost treba nameniti tudi kontroli tveganj. Ob ugotovitvi nezaželenih poteka projekta je ključno hitro in ustrezno reagiranje, kar je mogoče predvsem, če ima organizacija baze podatkov, nekakšen arhiv obvladovanja tveganj, ki ga po potrebi uporabi.

Vsak projekt rabi vire, da se lahko izpelje, tudi finančne in tako je treba v času planiranja projekta jasno določiti, kako se bo projekt financiral oziroma katera sredstva so potrebna v

času projekta. Nekatere organizacije, posebej tiste projektno usmerjene, lahko tudi nedobičkovne, imajo tovrstna določila že v osnovi organizacije same, druge pa sistem financiranja določijo pri planiranju vsakega projekta posebej. Možni viri financiranja so lastna sredstva, sovlagatelji ali dobavitelji, naročnik oziroma kupec rezultata projekta, državno sofinanciranje, krediti, sponzorstva...

V povezavi s sredstvi pa je treba, že pred začetkom izvedbe projekta, planirati tudi porabo oziroma oceniti stroške (stroški ljudi, materiala, strojev, energije...) in prihodke (prihodki trženja, plačil, sponzorstva, donacij, odplačevanje...) projekta. Za ocene stroškov je priporočljivo imeti izdelane referenčne modele projektov, interne cenike, konstantno posodobljene podatke, vezane na projekt, baze internih stroškov ljudi ipd., saj s tem lažje dobimo točnejše podatke tako za neposredne (neposredno odvisne od trajanja aktivnosti) in posredne stroške (odvisni od trajanja projekta, dlje traja, višji so). Z oceno potrebnih financ je povezana tudi sama vrednost projekta, saj je projekt vreden toliko, kolikor se vanj vloži glede na možne rezultate oziroma uspešnost projekta.

3.3.2. Umeščenost projekta v organizacijsko strukturo

Vsaka organizacija ima sebi lastno organizacijsko strukturo – osnovno sestavino sistema razmerij, ki prispeva k učinkovitemu poslovanju. Gre za nekakšno celoto delov, ogrodi organizacije, ki opredeljuje temeljne značilnosti trajnih dejavnosti, ki omogočajo skladnost in delovanje (Mihelčič, 2003, str. 347-352 in Mesner Andolšek, 1995, str. 38-39). Pojmovanje različnih oblik strukture (grafično se prikazujejo z organigrami) pa se je z razvojem teorije organizacij spreminjalo; od prvih pojmovanj stabilne-mehanske organizacije, do ugotovitev o možnosti prilagajanja organizacijske strukture in sodobnih učečih se organizacij, globalnih matrik ali mrež znanja nove ekonomije. Pri vseh je treba poudariti vpliv okolja na obliko organizacije (Kavčič, 1991 in Dimovski V., Penger S., Škerlavaj M., 2002, str. 194-204).

Treba je vedeti, da je uspešnost projektov odvisna od obvladovanja projektnega managementa in okolja organizacije, ki posledično vpliva na strukturiranje organizacije (prilagajanje okolju). Prava projektom naklonjena organizacijska struktura pomeni tudi večjo učinkovitost pri postavitvi in izpeljavi projektov. Tako se ob predlogu projekta vedno postavi vprašanje: kako povezati projektno organizacijo z organizacijo? Odgovor se običajno najde z razčlenitvijo projekta. Gre torej za organizacijo projekta, organizacijo za izvedbo projekta v okviru obstoječe organizacije. Obstaja več možnih (od obstoječe organizacije, organizacijskih dejavnikov in dejavnikov projekta odvisnih) umestitev projekta v organizacijo:

- uvrstitev projekta v obstoječo funkcijsko organizacijo (klasična organizacijska oblika, jasna hierarhija in odvisnost – običajna oblika tudi za javne zavode), smiselna predvsem v manjših podjetjih oziroma tam, kjer ne poteka veliko projektov, kjer se delo pri projektu ne razlikuje v veliki meri od običajnega dela; projekt je lahko specializiran, tako kot je specializirana organizacija;
- projekti kot samostojne enote v organizaciji (organizacije svoje dejavnosti opravljajo preko projektov);

- projekti postavljeni v projektno matrično organizacijo (vmesna struktura med funkcijsko in projektno organizacijo, gre za deloma redno delo, deloma delo na projektu), smiselna pri večjem številu projektov;
- projektom popolnoma prilagojena organizacija (nasprotje funkcijski organizaciji), smiselna za manjše število večjih, pomembnejših projektov, kjer se določi projektne skupine, ki samostojno delujejo samo na projektih.

Vedno je torej pri ravnanju projektov treba misliti tudi na komplementarnost projekta in organizacijske strukture, ki ji je seveda lastna določena organizacijska kultura (Rozman, 2005/2006, str. 13-17 in Stare v Rozman, 2006, str. 133-151).

Organizacijska kultura je celota spoznanj podanih za smiselno interpretacijo izkušenj in oblikovanja bodočega delovanja, skupek nazorov, vrednot, norm, pravil, simbolov... (Ivanko, 2004, str. 233-241). V strukturo vstopa na več mestih in v različnih oblikah, saj je pomemben dejavnik pri opredeljevanju vsebine in pričakovanj posameznih vlog v organizaciji. Vloge, ki sestavljajo strukturo, držijo skupaj tudi vrednote, ki vplivajo tudi na medsebojno interakcijo vlog (Mesner Andolšek, 1995, str. 49-54, 115-117). Kultura je tudi ena pomembnih dejavnikov pri doseganju ciljev projekta, saj je tudi od ponotranjenosti kulture organizacije posameznikov odvisno, kako uspešno se bodo izvajali posamezni projekti. Zato je korak k večjemu uspehu projekta oziroma dosegu želenih ciljev tudi izdelava analize obstoječe kulture.

3.3.3. Kdo v organizaciji je vključen v projekt?

Vsak projekt ima določene vpletene – vrsta področij in število opredeljuje projekt. To je treba določiti že pri planiranju s postavljanjem posameznih funkcij pri projektu, poverjenost funkcij pa je odvisna od položaja posameznikov pri zastopanju lastnine v primeru dobičkovnih organizacij oziroma odgovornosti v primeru nedobičkovnih. Na splošno ločimo tri organizacijske funkcije ali vloge in sicer: funkcija uravnavanja delovanja, funkcija upravljanja ter funkcijo ravnateljstva (Mihelčič, 2003, str. 185-188).

V primeru projektov, ne glede na to ali gre za dobičkovno ali nedobičkovno organizacijo, je od omenjenih izpostavljena predvsem funkcija ravnateljstva: prejetje nalog in oblasti za izvedbo projekta, opravljanje teh nalog s pomočjo drugih zaposlenih in zagotavljanje, da naloge posameznih članov ostanejo členi enotnega procesa uresničevanja smotra projekta (prirejeno po Mihelčič, 2003, str. 190-191). Oziroma če izpostavimo definicijo funkcije ravnateljstva ali dela ravnatelja projekta po Rozmanu: po vsebini kot usklajevanje razdeljenega dela in vseh drugih razmerij, odločanje o združbi in njenih delih ter s tem doseganje ciljev s pomočjo drugih, po namenu kot proces planiranja, uveljavljanja in kontrole, po metodi pa kot proces odločanja (Rozman, 2006, str. 14-17).

Ravnatelj projekta lahko zares ravnateljuje le, če v projekt vključi še druge funkcije oziroma izvajalce. Poleg ravnatelja je ključna ožja projektna ekipa - jedro projekta, neposredni

izvajalci aktivnosti praviloma sodelujejo tudi pri planiranju in kontroliranju projekta in so organizacijsko določeni glede na izobrazbo in sposobnosti ter značilnosti, ki pripomorejo k skupnemu delu (glej Rozman, 2006, str. 29). Običajno pa so med neposrednimi sodelujočimi pri projektu še:

- naročnik (zunanji ali interni, ki opredeli namen, okvirno določi cilje in poda osnovne zamisli projekta ter imenuje ravnatelja projekta);
- pokrovitelji projekta (pravne ali fizične osebe, zainteresirane za izvedbo projekta, vključene v financiranje, usmerjanje projekta);
- poslovno-funkcijski ravnatelji (pomembni pri izvedbi, odgovorni za znanje in usposobljenost svojih podrejenih, ki sodelujejo pri projektu, skrbijo za časovno in vsebinsko usklajenost...);
- usmerjevalna skupina (prevzema nekatere naloge naročnika in ravnatelja, v njej so tisti, ki se spoznajo na organizacijo ali so del nje, s postavljanjem ciljev in nalog usmerjajo potek projekta, dajejo ključne odločitve...);
- strokovne skupine (rešujejo potencialna težja vsebinska vprašanja strokovne narave);
- informatiki (informacijska podpora projekta, skrb za projektni informacijski sistem);
- ravnalci aktivnosti (lahko poslovno-funkcijski ravnatelji ali predstojniki določenega oddelka, ki podrobneje planirajo, kontrolirajo in uveljavljajo svoje aktivnosti) ter
- različni zunanji sodelavci pri posameznih aktivnostih (Rozman, 2006, str. 66-69).

Nekateri sodelujoči se, sicer odvisno od organizacijske strukture oziroma vpetosti projekta vanjo, vključujejo v projektno pisarno (organizacijsko enoto, ki izvaja naloge v podporo projektnemu managementu posameznega projekta in vključuje projektne ravnatelje, skrbnike projektnega informacijskega sistema, administratorja projektov, skrbnik projektov...), njena vloga je odvisna od organizacijske strukture (za več glej Stare v Rozman, 2006, str. 133-151).

3.3.4. Pomen jasnih pooblastil in odgovornosti

Ker pri projektih (posebej večjih, vezanih na tako velike organizacije kot je Radiotelevizija Slovenija) sodeluje več posameznikov, je potrebno, da vsak posameznik jasno ve, kaj so njegova pooblastila in odgovornosti. Naloge in odgovornosti posameznih udeležencev za izvedbo posameznih aktivnosti se določijo že pri planiranju projekta, najbolj običajen je grafični prikaz v obliki linijskega grafikona oziroma matrike pooblastil in odgovornosti (Rozman, 2006). Tovrstna jasna razdelitev je osnova, da vsak udeležene ve, kaj sme in česa ne, za kaj in komu je odgovoren, nad čim drži roko, s kom se pri projektu mora povezati, na koga navezati ipd. Brez navedenega projekt ne more potekati v jasnem, logičnem sosledju in posledično ne doseže (vseh) želenih ciljev.

3.4. Uveljavljanje projekta

Planiranje projekta je zamišljanje celotnega projekta in njegovih delov – aktivnosti ter usklajevanje aktivnosti tako da bo projekt stroškovno in terminsko ekonomičen. Ko je enkrat plan oblikovan, je treba zamišljeno uresničiti, uresniči pa se lahko le, če obstaja kakovosten,

dobro organiziran in razporejen kader. Tu pride na vrsto upravljanje – ravnanje s kadri in njihovimi zmožnostmi, vodenje, motiviranje in komuniciranje z vpletenimi v projekt. Ključno vlogo pri tem ima ravnatelj projekta (Rozman, 2006, str. 24).

3.4.1. Kadrovanje

Ravnatelj projekta je tisti, ki »rekrutira oziroma oblikuje ožjo projektno ekipo in posredno nastavi tudi druge sodelujoče, tako da bo projekt »kvalitetno, pravočasno in s čim nižjimi stroški izveden« (Rozman, 2006, str. 24). Odgovoren je torej za kadrovanje pri projektu. Pri kadrovanju sodelujočih, posebej ožje projektne ekipe, mora upoštevati strokovno znanje posameznika, strokovno poznavanje projekta (aktivnosti, za katere naj bi bil odgovoren), pripravljenost za delo v ekipi in ustrezne lastnosti za tovrstno delo (pripadnost, delitev odgovornosti, zaupanje, usmerjenost v ekipo, prilagodljivost, inovativnost, sposobnost sprejemanja drugih ipd.), medsebojno ujemanje sodelujočih ter tudi dosedanje delo oziroma izkušnje pri projektih (Rozman, 2005/2006, str. 18-20). Ko je kadrovanje narejeno, mora ravnatelj poskrbeti, da nastavljeni akterji, ki so med seboj odvisni, usklajeno delujejo in kar najbolj povečujejo uspešnost projekta in s tem posledično učinkovitost organizacije. Bistvene sestavine usklajevanja so dobro vodenje, izbor prave moči in postopkov vpliva ter prava komunikacija (Tavčar, 2002, str. 134).

3.4.2. Vodenje

Ravnatelj projekta je tisti, ki je za projekt odgovoren in projekt lahko obvladuje le, če obvladuje ljudi, ki jih je postavil in so vpeti v projekt. Ključne so torej vodstvene sposobnosti in moč ravnatelja. Tisti, ki ima vodstvene sposobnosti (vezane na fizične, osebnostne, socialne in delavne značilnosti posameznika/vodje), ima sposobnost učinkovito vplivati na obnašanje in delovanje zaposlenih in jih voditi k doseganju postavljenih ciljev, pri tem pa upošteva okoliščine in tehnike oziroma stile vodenja (obstaja več modelov vodenja, vezanih na osebnostne značilnosti vodje, vedenjske oziroma situacijske značilnosti) in se jim prilagajati (Stare v Rozman, 2006, str. 1). Tisti, ki ima prek pooblastil, ki mu dajejo pravico do ukazovanja, moč, zmore učinkovito spodbujati in vplivati na zaposlene, da delujejo v skladu s pobudami, navodili, napotki. Seveda pa obstaja več oblik moči, na primer po Dimovskem legitimna, prisilna, ekspertna, referenčna moč in moč nagrajevanja (Stare v Rozman, 2002, str. 1). Po Tavčarju poznamo sedem oblik moči, in sicer moč nasilja, nagrad in kazni, položaja, znanja kot tudi interesno, negativno in idejno moč (Tavčar, 2002, str. 215-216).

3.4.3. Komuniciranje in motiviranje

Pomembna komponenta uspešnega upravljanja projekta je tudi komuniciranje med sodelujočimi pri projektu. V osnovi gre za prenašanje sporočil med oddajnikom in prejemnikom, pri čemer lahko prihaja do vrsto šumov, ko oslabijo ali pa popačijo sporočilo. Da je šumov čim manj, je treba izbrati ustrezno komuniciranje. Za doseg učinkovitega projekta naj bi bilo komuniciranje dvosmerno (nenehna izmenjava informacij obeh strani), vodoravno (poudarek na enakopravnosti članov ekipe), med vsemi sodelujočimi (torej po

vseh kanalih), neformalno (komuniciranje, ki ni vnaprej določeno oziroma nima nekih omejitev) in v veliki meri gre običajno za ustno komuniciranje (Rozman, 2006, str. 31-33).

Ustrezno vodenje in komuniciranje pa sta ena najpomembnejših motivacijskih dejavnikov. Motivacija pa je notranje gonilo, ki posameznika pripravi do tega, da dela oziroma vloži več navora v neko delo. Ravnatelj projekta lahko sodelujoče motivira na več načinov. Poleg že omenjenih – ustreznega vodenja in vzpostavljanja dobre komunikacije – usklajevanje ciljev projekta z osebnimi cilji, timsko delo, delegiranje, ustrezna projektna kultura in klima, denarne nagrade in plača, načrtovanje kariere ipd. (Stare v Rozman, 2006, str. 9-12).

3.5. Izvedba in kontrola projekta

Implementacija ali izvedba načrtanega je prestop iz strateškega načrtovanja v strateški management, saj se postavljene strategije vključijo v relevanten sistem. Učinkovit plan ni popoln, če zraven ni razvoja in izvedbe učinkovitih programov, akcij, aktivnosti združenih v projekt. Z izvedbo načrt oživi in ustvari realno vrednost organizacije oziroma vrednost za tiste, ki jim je organizacija odgovorna (v primeru Radiotelevizije Slovenija so to gledalci in poslušalci). Konec koncev izvedba omogoča adaptivno učenje, ki služi kot skupek novih informacij, primerov za v prihodnje (Brayson, 1995, str. 166-169).

Pomembno pa je, da se organizacija zaveda, da je dobra izvedba mogoča (samo), če se je načrtovan in izveden tudi dober nadzor projekta – proces ali skupek opravil, ki v okviru ravnanja s projekti pripomorejo k uresničevanju ciljev s pomočjo zajemanja podatkov, primerjave dejanskega in predvidenega, ugotovitve in analize odstopanj, ocenitve posledic, upoštevanja popravkov, sodelovanje pri izpeljavi popravkov... Nadzor pa ni potreben le pri izvajanju projektnih aktivnosti, kjer običajno delimo nadzor na nadzor časa, stroškov in kakovosti, temveč tudi pri planiranju in v okolju projekta (Hauc, 2007, str. 310-315). Vse skupaj je nekakšna verižna reakcija: dobro planiranje – dobra izvedba in dober nadzor izvedbe – pozitivni učinki – dobro izpeljan projekt v celoti.

Merila uspešnosti naj bi si pridobivala iz obstoječega projektnega informacijskega sistema, ki je vezan na strateško načrtovanje informatike in informacijske arhitekture projekta. Gre za sklop razvijanja in modeliranja podatkov, baz podatkov in uporabniških rešitev v podporo projekta ter nasploh skrb za sisteme izvajanja, nadzora, vplivnih dejavnikov na projekt. (Kovačič, Vintar, 1994, str. 63-64 in Hauc, 2007, str. 294-297) Smiselno naj bi bilo manjše število meril na več ravneh, saj se le tako iz njih izpelje stopnja učinkovitosti projekta z ustrezno težo. Merila uspešnosti spremljajo standardi uspešnosti – norme, pričakovane vrednosti pri doseganju ciljev, običajno izbrane na določene časovne preseke izvajanja projekta. So osnova za presojanje uspešnosti izvajanja projekta (Tavčar, 2002, str. 83-85). Po Tavčarju merila za ovrednotenje doseganja ciljev delimo na subjektivna-nematerialna in objektivna-materialna merila, iz te delitve pa nato izhajata absolutno in primerjalno merjenje uspešnosti projekta (Tavčar, 2002, str. 83-85).

3.6. Zaključek projekta

Vsak projekt mora imeti tudi načrtovan zaključek – jasen konec projekta, kjer se oceni, ali so bili cilji projekta doseženi in v kakšni meri (ocene stroškovne, časovne in kakovostne plati projekta). Za preverjanje stopnje doseganja zelenih ciljev pa potrebujemo določena merila in standarde, ki nekako služijo kot usmerjevalni vpliv že skozi cel proces projekta. Merila in standarde je treba najprej določiti, kar je običajno zahtevnejše kot določitev ciljev samih, ki izhajajo iz interesov organizacije. Tako cilji kot tudi merila in standardi izhajajo iz smotrov managementa, v primeru nepridobitnih organizacij oziroma konkretnije javnih zavodov je to zadovoljevanje ciljne mase ljudi.

Projekt se zaključi z zaključnim sestankom ožje projektne ekipe, kar mora biti jasno navedeno že v elaboratu na samem začetku projekta. Na zaključnem sestanku je treba izdelati tudi pisni dokument. Na podlagi tega zapisnika o projektu se lahko nato podatki (statistika, analize, plani aktivnosti ipd.) vnesejo v baze projektnega informacijskega sistema, tako da je vse v zvezi s projektom jasno dokumentirano in dostopno, tudi kot pomoč pri prihodnjih projektih. Konec projekta pa je takrat, ko je ugotovljeno, da vodstvo projekta ni več potrebno in so izpolnjeni vsi pogoji za doseganje načrtovanih učinkov (Hauc, 2002, str. 256-258).

4. PREDLOG IZBOLJŠAV PROJEKTNEGA DELA NA RADIU SLOVENIJA

4.1. Vpetost projekta Ime leta v strukturo organizacije Radia Slovenija

Čeprav statistika dejanskih projektov (posebej v radijskem delu javnega servisa) morda kaže drugače, je projektno delo obravnavano že v zakonskih in podzakonskih aktih, vezanih na Radiotelevizija Slovenija. V Zakonu o Radioteleviziji Slovenija (in seveda v statutu te nedobičkovne organizacije oziroma javnega zavoda kot v podzakonskem aktu) so zapisane postavke o projektih:

- v 3. in 4. členu, ki govorita o tem, katere programe mora Radiotelevizija Slovenija zapolniti oziroma kaj mora v teh programih zagotavljati (med drugim celo razvoj in nastanek čezmejnih radijskih in televizijskih projektov) ter
- v tretjem delu zakona, ki govori o vodenju in upravljanju ter nadzoru, kjer so v členih zapisane tudi postavke o programsko produkcijskem načrtu (usklajenem s finančnimi zmoglostmi Radiotelevizije Slovenija), v katerega sodijo tudi projekti vezani na vsebine zapisane v 3. in 4. členu zakona (ZRTVS-1, 2005).

V omenjenih delih zakona naj bi bilo torej uradno zapisano, da se Radiotelevizija Slovenija poslužuje tudi projektov oziroma ravnanja s projekti kot načina poslovanja. Pri 3. in 4. zakonu gre le za naštevanje in opis programov oziroma vsebin. Tretji del zakona (16. – 29. člen (ZRTVS-1, 2005)) pa naj bi govoril o vodenju in upravljanju ter nadzoru Programskega sveta,

Nazornega sveta in generalnega direktorja Radiotelevizije Slovenija. Gledano z vidika upravljanja s projekti pa je že v naslovu sklopa zakona zapisana velika vsebinska napaka: vodenje sodi pod upravljanje, dober vodja mora svoje podrejene tudi nadzirati, tako da je tudi nadzor pomembna komponenta dobrega vodenja oziroma kot nadzor lahko brez obrazložitve smatramo tudi kot kontrolo delovanja. Torej lahko rečem, da je že zakonska podlaga zapisana nepravilno (možen popravek bi bil ali samo upravljanje ali pa upravljanje in kontrola, če enačimo nadzor s kontrolo), kar daje misliti, da piscem zakona, pa tudi tistim, ki jih le-ta zadeva, ni bilo/ni preveč mar za ravnanje s projekti. Če bi to obliko poslovanja smatrali kot uporabno oziroma v sodobnem svetu poslovanja obvezno, bi bil že zakon napisan pravilno, saj bi vpleteni potem res vedeli, o čem pišejo oziroma ne bi neenakovredne pojme enačili oziroma pojmovali enakovredno.

Eno je zakonska in podzakonska podlaga, drugo pa konkretna praksa. Posebej v radijskem delu Radiotelevizije Slovenija je le malo večjih projektov in zato tudi nihče od zaposlenih (z izjemo uredništva Eksperimentalno razvedrilnega programa, katerega osnove so različni projekti (Organigram RTV Slo, 2006)) v svoji pogodbi nima postavk, vezanih na projektno delo. Nikoli pa tudi ni bil poudarek na izobraževanju o projektne managementu, čeprav bi tovrstno znanje zelo koristilo (narava novinarskega dela naj bi bila že v osnovi projektno naravnana).

In ker v strukturi organizacije ni predvidene projektne pisarne (tudi v organigramu ni nikjer česa podobnega), projektne skupine ali samo posameznika, ki bi s svojim znanjem projektne managementa pomagal pri tistih nekaj projektih, ki se izpeljejo, tudi projekt *Ime leta* ni uradno vpet v strukturo. Čeprav ga vodilni kadri sprejemajo kot projekt (celo kot enega bolj pomembnih projektov), pa je uradno le del rednega posla uredništva Vala 202 in nekaterih sodelavcev iz drugih skupin v strukturi Radia Slovenija (Letno poročilo 2005, 2005; Letno poročilo 2006, 2006 in Strategija dolgoročnega razvoja RTV Slovenija 2004-2010, 2004).

Ker je, kot dokazano v prejšnjem poglavju, projekt ustrezen sodoben način poslovanja tako za dobičkovne kot nedobičkovne organizacije, je več kot nenavadno oziroma bolje rečeno neproduktivno, da celotna organizacija Radiotelevizije Slovenija ni ravnanje s projekti vpela v svojo reorganizirano strukturo ob uveljavi novega statuta Radiotelevizije Slovenija ali ga konkretnije obravnavala v Strategiji dolgoročnega razvoja RTV Slovenija 2004-2010 (Statut javnega zavoda RTV Slovenija, 2005 in Strategija dolgoročnega razvoja RTV Slovenija 2004-2010, 2004). Za razliko od vodstva oziroma uradne strukture organizacije, pa se sodelujoči pri Imenu leta strinjajo, da bi organizacija morala imeti stalno projektno ekipo, saj se to srednje in dolgoročno splača, vendar pa je pri nedobičkovnih organizacijah problem denar, financiranje projektne ekipe, saj finančnih sredstev vnaprej za to ekipo v proračunu ni. Morda se možnost za oblikovanje stalne ekipe v prihodnosti vidi v postavkah za projekte, ki vnaprej sprejetem finančnem planu so. To pa žal ne pomeni, da tudi predpostavljajo vključitev posebne skupine, dodatna oteževalna okoliščina je tudi, da gre v primerih javnega

servisa za vsebinsko in izvedbeno zelo raznolike projekte. (Intervju Štular, 2. 3. 2007) Morda je dober način, da se jedro organizacije zave pomena projektnega dela, čim več, čim bolj uspešno izpeljanih projektov v posameznih komponentah radijskega oziroma televizijskega dela javnega servisa. Osnova za uspeh projektov pa je predvsem razumevanje, ustrezno ravnanje in izkoriščenost potencialov projekta, kar bom v naslednjih podpoglavjih poskušala prikazati s konkretnimi možnimi izboljšavami obravnavanega projekta – projekta *Ime leta*.

4.2. Mnenja sodelujočih

Odgovorni urednik 2. programa Radia Slovenija Štular izpostavlja, da bi bilo treba predvsem jasneje doreči vizijo in dolgoročno strategijo ravnanja s projekti ter natančneje načrtovati sam projekt. Vedeti torej ali želimo boljšo, ekskluzivno vsebino ali predvsem večjo pokritost in čim več sponzorjev, morda je bistvo višja poslušanost... Torej – natančneje definirati ali bo v prihodnje treba delati na spremembi oziroma nadgradnji vsebine ali pa delati na prilagajanju na večjo kompleksnost projekta (večji obseg, več oblik glasovanja, drugačni izbori, več prireditvev itn.). Vodja prvega projekta *Ime leta* Premrlova dodaja, da bi z nekaterimi dodatnimi nameni in cilji projekta dosegli več. Na primer: kot namen je treba poudariti tudi boljše promocijo in to predvsem v manjših krajih, kjer je radio kot medij še vedno zelo prisoten; kot enega od ciljev pa bi lahko postavili tudi konkretne rezultate s terena, z obrobja. *Ime leta* se premalo zaveda dejstva, da je javni servis narejen za vse poslušalce in ima do vseh, ne le tistih v prestolnici, neko odgovornost (Intervju Premrl, 27. 2. 2007). Tudi idejni vodja projekta Groznikova izpostavlja neustrezno izkoriščenost možnosti za promocijo *Imena leta*: premalo se je izkoristil internet, eter Vala 202 kot osnovni neposredni medij promocije... Deloma je to krivda sodelujočih, deloma pa marketinga Radia Slovenija (Intervju Groznik, 6. 4. 2007).

Kar se sodelujočih (vodenje, odgovornost, kadrovanje...) tiče, se je skozi štiri leta projekta *Ime leta* jasno pokazalo, kdo so tisti, ki so sposobni planirati in izpeljati projekt. Vendar možnost maksimalne izkoriščenosti sodelujočih, ki bi posledično prinesla tudi večjo časovno in stroškovno ekonomičnost ter kakovostne presežke, najprej ovira dejstvo, da je projekt v vseh svojih fazah le dodatno delo tistih, ki sestavljajo projektno ekipo (pa tudi nekaterih drugih izvajalcev posameznih aktivnosti), ki bi moral po vseh pravilih ravnanja projektov biti na voljo samo za projekt. Edina olajševalna okoliščina je, da je *Ime leta* deloma nadomestek za nekatere druge vsebine programa Vala 202, tako da se redno delo sodelujočih vsaj malo sprostí, vendar pa je to, kot rečeno, dvorezen meč (Intervju Štular, 2. 3. 2007 in Intervju Groznik, 6. 4. 2007). Zaradi zgornjega dejstva in dejstva, da so v javnem zavodu finančni viri vedno problematični, se projekt že v fazi planiranja (pa tudi v fazi izvedbe) konstantno prilagaja, krči vsebine, čeprav idejno sploh ni vprašljiv. Eden od možnih prvih korakov za izboljšanje stanja je ureditev delovnega mesta producenta, ki bi poskrbel za organizacijsko in izvedbeno plat projekta (Intervju Groznik, 6. 4. 2007). Če pogledamo krovno, je torej nasilno vpenjanje organizacije projekta v obstoječo organizacijsko strukturo slabost, saj v tem primeru noben element ne dela ves čas samo na projektu, ker je vedno

vezan še na osnovno matično strukturo celotne organizacije. Seveda pa bi reorganizacija oziroma oblikovanje posebne, samostojne/avtonomne projektne strukture znotraj Radiotelevizije Slovenija pomenilo velik, zaenkrat verjetno prevelik, finančni zalogaj.

Po mnenju Štularja tudi kontrola in ovrednotenje projekta nista izkoriščena v zadostni meri. Res je, da je vsako leto izpeljana vsebinska analiza s strani sodelujočih, redakcije in deloma vodstva Radia Slovenija in to na zadostni kakovostni stopnji. Še zdaleč ne dovolj kakovostna in s tem uporabna za v bodoče ali za sorodne projekte pa ostaja marketinška analiza. Marketinške analize (najnujnejši seštevki stroškov, statistika poslušnosti oddaj in primerjava povečanja oglaševanja v teh časovnih terminih, statistika zanimanja za oglaševanje v času projekta ipd.) so namreč narejene zato, ker pač morajo biti. Niso pa nadgrajene v smislu primerjave z minulimi leti, analiziranja skupaj s celotno ožjo projektno ekipo ali vnaprejšnjo pripravo možnih izboljšav na podlagi teh analiz. Tudi pri analizah namreč žal drži, da je marketing umetno ustvarjanje, ker je pač treba in ne stalna aktivna podpora za vnaprej. Običajno je v dosednji praksi »veliko že, če se na koncu oceni ali so bili stroški pokriti«, kar pa je za dosego nekega, vsako leto višjega, kakovostnega nivoja odločno premalo (Intervju Štular, 2. 3. 2007).

Na splošno se omenjeni sogovorniki pa tudi drugi sodelujoči strinjajo, da je svoj vrhunec projekt *Ime leta* v taki obliki, kot je sedaj, že doživel. Če pa bi projekt vsebinsko in izvedbeno nadgradili, pa se mu lahko ponovno obetajo odlični časi.

4.3. Možne izboljšave naslednjega projekta Ime leta

Že v prvem poglavju (Analiza projekta Ime leta na Valu 202) sem pri analizah posameznih faz ravnanja projektov izpostavila nekatere pomanjkljivosti oziroma probleme projekta. V tem podpoglavju pa bom za omenjene pomanjkljivosti in probleme poskušala najti izboljšave oziroma rešitev, ki bodo prav tako razvrščene po fazah življenjskega cikla projekta.

4.3.1. Nadgradnja analiz izvedljivosti projekta

Pri planiranju projekta, posebej vsebine oddaj in prireditve, je treba upoštevati tudi, kdo so naši najbolj zvesti poslušalci po demografskih značilnostih (moški in ženske iz cele Slovenije med 40. in 70. letom starosti z predvsem višjo ali visoko izobrazbo, zaposleni ali obrtniki ter upokojenci (Val 202, 2002 in Letno poročilo 2005, 2006)). Na osnovi teh analiz sta možni dve reakciji: ali tem značilnostim ciljne publike vsebinsko izpopolniti in prilagoditi oddaje in prireditve ali pa v program, sprejemljiv za ciljno publiko, vplesti tudi komponente, ki bi bile zanimive za našo potencialno publiko. Seveda pa je treba za drugo možno izpeljavo točno določiti, katere so naše potencialne publike, komu se želimo približati in analize, kakšne so možne oblike pozornosti (možen vir informacij o tem je tudi analiza konkurence na pozicijah, ki jih želimo doseči in preseči).

Konkurenca mora biti nasploh pri vsaki analizi eden od proučevanih subjektov. Tako se ne sme le zaznati, katere podobne projekte pripravlja konkurenca, temveč tudi kdaj jih pripravlja, kakšna je vsebina, kako primerljiv ali morda celo zamenljiv je določen projekt konkurence s projektom *Ime leta*, ima konkurenca publiko, ki bi jo želeli prevzeti mi, lahko mi izgubimo določen delež poslušalcev zaradi konkurenčnih projektov ipd.

Ob izpostavitvi pomena analize konkurence, pa je treba poudariti, da analize (posebej v primeru kontinuiranega projekta *Ime leta*) ne smejo biti vezane le na aktualni projekt, temveč so pri planiranju koristni tudi podatki analiz odzivov konkurence in splošno medijev na projekt, ki je bil izveden leto poprej. Iz teh analiz lahko vpleteni pri projektu izluščijo marsikateri nasvet, kako izpeljati določeno aktivnost; kaj si občinstvo želi; kaj pri Imenu leta ni dobil, pa bi lahko; kaj je bil po mnenju konkurence vrhunec projekta ipd. To so koristni nasveti za potencialne kakovostne spremembe projekta, saj gre za pogled od zunaj, ki je marsikdaj jasnejši, širši. Zunanji pogled vidi tudi tiste elemente, ki so morda sodelujočim, ki so vezani le na del celotnega ravnanja s projekti, nevidni, zamegljeni. Seveda pa so tudi pri teh analizah potrebna merila, posebej upoštevanje stopnje obremenjenosti oziroma prave kritičnosti zunanjega opazovalca, še posebej, če gre za komentarje konkurence.

Za zmanjšanje nepričakovanih zapletov pri udeležbi zaključne prireditve (večje število zavrženih povabil) pa bi bilo treba analizirati ne samo posredno in neposredno medijsko konkurenco, temveč analizo razširiti na splošno družbo (preveriti termine sej vlade, zasedanja parlamenta, novoletnih zabav velikih organizacij...).

Nobena analiza izvedljivosti pa ne bo zares učinkovita, brez jasno postavljenih meril kakovosti, katerih pomen in težo bom izpostavila v naslednjem podpoglavju, vezanim na izboljšave plana projekta.

4.3.2. Brez dobrega plana ni uspešnega projekta

Najprej je treba zapisati, da so namen in cilji projekta *Ime leta* jasno začrtani in ravnatelj projekta se zaveda, da cilj, ne glede na tip organizacije, še zdaleč ni dobičkovnost. Če ima projekt na koncu dobiček, kar pa je pri nedobičkovnih projektnih zelo redko, saj financ za projekt običajno še zmanjkuje, je to posreden rezultat projekta. Cilji so vezani na dejstvo, kaj bomo v projektu naredili in cilji *Imena leta* so kontinuirano vezani na kakovostne oddaje z glasovanji in končno prireditvijo, ki izpolnjujejo namen projekta - utrjevanje prepoznavnosti in interaktivnosti, višjo poslušnost in medijsko odmevnost projekta.

Za doseg želenih ciljev projekta pa sta nujna primerna strategija in strateški načrt (poleg določitve jasnih ciljev tudi izbira smeri akcije in alokacija virov za izvedbo, splošna zmožnost prilagajanja razmeram in tveganju...), ki je – na kratko – želeno prihodnje stanje organizacije (Ivanko, 2004, str. 217-218). Ključni problem, razviden prek analiz intervjujev vpletenih v projekt *Ime leta*, analize planov, poročil in drugih dokumentov, vezanih na projekt, je, da ob strategiji ni tudi jasnega strateškega plana. Obstajajo sicer zapisani posamezni deli tega načrta

(posamezne analize, postavljeni cilji, strategije vezane na posamezne faze projekta, portfeljski plan ipd.), vendar pa nikjer ni zapisan kot enoten usmerjevalni dokument, ki bi bil na voljo sedaj vpletenim in tistim, ki bodo del projektne ekipe v prihodnje. Tako je ena od osnovnih postavk izboljšave projekta obstoj dokumenta, ki bo že v zasnovi projekta poleg analiz poslovanja in okolja, jasno podal še ugotavljanje prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti posameznih enot pri projektu (SWOT analiza), vpetost projekta v plan organizacije, plan izvajanja in spremljanja izvedbe projekta, predvidene zaplete oziroma tveganja in možne rešitve le-teh. S temi analizami bi namreč že pred uveljavljanjem in izvedbo projekta lažje predvideli možna odstopanja od zastavljenih poti ter lažje prilagajali potek aktivnosti med samo izvedbo.

Kot je bilo nakazano že pri analizi plana projekta, pa lahko možne izboljšave izpeljemo tudi pri časovnih, stroškovnih planih in planu kakovosti.

Prvi razmislek pri prihodnjih projektih naj bo pri vprašanju, ali lahko zmanjšamo število aktivnosti, ne da bi s tem okrnili kritično pot projekta oziroma ali lahko kljub večji kompleksnosti prihodnjih projektov obdržimo enako število aktivnosti. Posledično bi optimizirali tudi čas in znižali stroške, če bi bili ekonomični pri aktivnostih. Nižje stroške bi dosegli, če bi na primer povezali več aktivnosti v eno kompleksnejšo ali izpustili tiste, ki niso nujne, pri čemer je treba paziti, da projekt zaradi tega vsebinsko ne oslabi. Optimiziranje časa – če bi na primer zmanjšali rok trajanja določenih aktivnosti z vpeljavo več sodelujočih (to je možno tudi brez povečanja števila sodelujočih, če se vpletene razbremenijo drugega, rednega dela). Naslednji korak je razmislek o časovnih komponentah v terminskem planu (npr. v okviru radia je upoštevanja vrednih že nekaj minut pri sami izvedbi aktivnosti oddaj ali prireditve). Primer rezultata analize terminskega plana za *Ime leta 2006*: maksimalno možno skrajšanje projekta so trije dnevi, ki bi jih pridobili s skrčenjem časa za potrditev ideje projekta in časa za pridobivanje finančnih sredstev ter časa aktivnosti zaključka projekta (ocene projekta) za en dan, ekonomično pa bi se planirali tudi časovni pasovi nekaterih aktivnosti osrednjega dela.

Pri planiranju stroškov je zelo pomembno, da se pravočasno opredeli, koliko sredstev bo na voljo. Izkušnje kažejo, da se sedaj pred pa tudi med aktivnostjo zbiranja denarja ne ve natančna vsota zbranega. Običajno je upanje, da bodo vsa podjetja ali iz tradicije ali zaradi vztrajnih prošenj namenila nekaj denarja. Torej, z zbiranjem finančnih sredstev prek sponzorjev in donatorjev mora marketing Radia Slovenija začeti dovolj zgodaj in to logično, organizirano in ne po principu »ti dobiš nekaj sponzorjev, jaz nekaj, pa bo«. Morda bi bilo primerno vnaprej preveriti, kdo je pripravljen donirati, na osnovi tega pa določiti donacije posameznih donatorjev. Ekonomičnost pa se posredno kaže tudi prek dobrega plana obremenitve (maksimalen izkoristek sodelujočih, ena oseba za več aktivnosti...) in matrike pooblastil in odgovornosti.

Na splošno naj se pri planiranju časa in stroškov upošteva eno od dveh osnovnih postavk oziroma možnih poti k večji ekonomičnosti: krajšanje rokov ob danih poslovnih prvinah ali nižanje stroškov ob danem trajanju projekta. Srednjeročno pa bi bilo treba razmisliti tudi o spremenjenem načinu financiranja. Smiselno bi bilo finančna sredstva za projekte v celoti dobiti prek sponzorstev ali oglaševanja, vendar pa bi se bilo v tem primeru treba povezati meddisciplinarno. Logike, da bi imeli javni servisi poseben sklad za projekte, pa za enkrat v miselnosti vodilnih sploh še ni (Intervju Štular, 2. 3. 2007).

Tretji ključni faktor pa je kakovost projekta, saj ga lahko, glede na izkušnje preteklih let, vsako leto vsaj do določene mere kakovostno nadgradimo, še posebej posamezne aktivnosti, kot so promocija, oddaje in zaključna prireditve, katere visoka kakovostna raven je eden od ciljev projekta.

Že v fazi preverjanja izvedljivosti projekta sem izpostavila pomen analize drugih medijev (izvajalec analiz naj bi bil Marketing Radia Slovenija), pomembne predvsem zato, da odgovorni znajo izluščiti, kateri mediji so kot posrednik informacij, promotor projekta najbolj pomembni in posledično, kako z njimi ravnati. V fazi planiranja se znanje izkoristi za določanje konkretnih podaktivnosti (vezanih na aktivnost obveščanja drugih medijev) s katerimi bi, če ne ravno vsak medij posebej, pa vsaj medije po zvrsteh (tiskani, spletni medij, radio, televizija...) ustrezno obveščali o projektu in še posebej o končni prireditvi z mediju primernimi sporočili za javnost (npr. drugim radiem zvočna sporočila ali celo radijske spote; televizijam možnost intervjujev z vpletenimi, možnost snemanja prispevka s končne prireditve; tiskanim medijem poleg teksta še slike...). Seveda pa je treba že v planu upoštevati, da promocije projekta z izpeljavo prireditve še ni konec. Odgovorni za promocijo morajo poskrbeti, da so informacije na voljo tudi med in po prireditvi oziroma vsaj do zaključka projekta.

Pri planu projekta se je treba zavedati tudi, da morajo biti oddaje povzetkov mesecev posebej, pa zaključna prireditve, jasno označeni kot projekt Vala 202 (večja prepoznavnost je eden od namenov) v obliki zvočnih in vizualnih podob Vala 202, za oblikovanje katerih je treba verjetno predvideti še kakšno dodatno aktivnost. Na prvi pogled pri tem pride do navzkrižij. V zgornjih odstavkih je bil poudarek na časovni in stroškovni ekonomičnosti, tudi z zmanjšanjem aktivnosti, vendar pa se z dodatnimi aktivnostmi na račun izboljšanja kakovosti projekta bistveno bolj poveča na uspešnost projekta kot z nekaj časovnimi ali stroškovnimi rezi.

Če dodatno izpostavim možne izboljšave same prireditve (cilja projekta): skrčenje prireditve na eno uro (30 minut manj) bi zgostilo vsebino in jo naredilo bolj dinamično. Če bi se učinkovito gradilo na promociji in prepoznavnosti projekta v fazah pred finalom, pri sami prireditvi ne bi bile potrebne uvodne razlage projekta, kar pa seveda ne pomeni, da tudi prireditve ne bi bila intenzivno podprta z zvočnimi in s slikovnimi podobami projekta *Ime leta*. Vse vsebine prireditve, glasbeni nastopi (res popularnih glasbenikov ali morda še bolje

nenavadnih kombinacij glasbenikov, mešanje stilov itd.), humanitarni del (prispevek o osebi, ki ji je namenjen humanitarni ček ter podelitev le-tega) in končna razglasitev in podelitev priznanja – ne bi bile okrnjene, temveč strnjene (npr. en udaren glasbeni nastop, mešanje glasbenega nastopa z razglasitvijo ipd.). Glede lokacije prireditve – morda v razmislek, da razglasitev ne bi bila v prestolnici ali da bi bila na prostem.

Vse omenjeno so mali koraki k doseganju višjih standardov kakovosti, ki pa jih je seveda predhodno treba jasno začrtati. Zato, da bodo sodelujoči presegli le zavedanje o pomenu in začeli razmišljati bolj inovativno, pa je v prvi vrsti treba izboljšati motivacijo projektne ekipe in morda razmisliti tudi o ustreznosti kulture tega dela organizacije (več o kulturi in motivaciji v naslednjih podpoglavjih).

Torej, ena od nujnih sprememb pri projektu *Ime leta* oziroma ena od največjih pomanjkljivosti dosedanjih izvedenih projektov je pomanjkanje jasnih meril in standardov uspešnosti, brez katerih ni kritičnega kakovostnega ovrednotenja glede na želeno stanje. Kot že zapisano pri projektu, obstaja le nekaj ohlapnih, bolj ali manj ustnih, določil kaj naj bi se smelo in kako ne, na kakšen način... Za prihodnje kakovostne ter časovno in stroškovno ekonomične projekte je torej nujno, da se jasno zazna, zapiše in da v vednost vsem sodelujočim, katera merila in standardi bodo tisti, s katerimi se bo spremljalo vse faze projekta od plana do izvedbe in kontrole projekta, kjer se projekt vrednoti. Merila in standardi, ključni tudi za dvig učinkovitosti in uspešnosti, so vezani na čas, stroške in kakovost projekta in so lahko splošni (npr. kakšen nivo izobrazbe morajo doseči posamezni sodelujoči, kakšna so možna časovna odstopanja posameznih faz, kaj so relevantni podatki pri analizah, kaj o vrednosti pri posameznih fazah projekta, katere aktivnosti se bo nadzorovalo in vrednotilo sproti...) ali vezani na posamezne sklope aktivnosti projekta (npr. kaj sta spodnja in zgornja meja strukturiranosti oddaj, kakšen kakovostni nivo mora doseči končna prireditve...). Pri postavljanju meril in standardov so dobrodošle tudi analize meril in standardov pri sorodnih projektih.

4.3.3. Nujnost ravnanja s tveganji

Čeprav se tako ravnatelj projekta kot drugi sodelujoči pri *Imenu leta* zavedajo, da je v vsaki fazi projekta prisotna določena stopnja tveganja in da obstaja možnost, da se ne izteče, tako kot je bilo zamišljeno. Vendar pa je prisotno le zavedanje, ne pa tudi aktivno preventivno delovanje, ki je, po določitvi meril in standardov, ki so tudi pri ravnanjih s tveganji eno od vodil, nujno dopolnilo prihodnjih projektov.

Možen zgled, kako ravnati s tveganji pri *Imenu leta*, je opisan v naslednjih odstavkih, kjer bom analizirala potencialna tveganja in določila možne ukrepe za primer projekta *Ime leta 2006*. Osnova je spodnja tabela seznama tveganj.

Tabela 4: Primer seznama tveganj – projekt *Ime leta 2006*

Potencialno tveganje	Aktivnost	VD ** (v %)	OP ** (v sit)	PT ** (v sit)
1. pomanjkanje posluha za projekt	A1.1 sestanek	10	5.000	500
2. nezanimanje sponzorjev za projekt	A1.2 finance	30	3.000.000	900.000
3. neustrezen termin prireditve	A2.19 prireditvev	20	2.300.000	460.000
4. vse ustrezne lokacije prireditve zasedene	A2.4 dvorana	30	2.300.000	690.000
5. zapleti pri iskanju ustreznega voditelja prireditve in nastopajočih	A2.8 zun. dogovori	20	750.000	150.000
6. težave s spletno stranjo projekta	A2.10 splet	50	50.000	25.000
7. moten potek 12-tih oddaj	A2.12 oddaje	50	180.000	90.000
8. napake, kršitve pri rednih glasovanjih	A2.13 glasovanja	30	21.000	6.300
9. nepravilnosti pri finalnem glasovanju in prezgodnje širjenje informacij	A2.14 finale	60	100.000	60.000
10. napačne informacije o projektu v drugih medijih	A2.15 pr	40	30.000	12.000
11. zapleti z vabili	A2.16 vabila	40	115.000	46.000
12. zapleti z darilom (npr. več zmagovalcev)	A2.16 darilo	50	50.000	25.000
13. dostopnost do prireditve za dobitnika humanitarne donacije	A2.2 hum. akcija	10	20.000	2.000
14. moten potek prireditve	A2.19 prireditvev	30	2.300.000	690.000
15. premalo hrane in pijače na pogostitvi	A2.20 pogostitev	40	280.000	112.000

* Op. avt.: Leta 2006 je bila veljavna valuta v Republiki Sloveniji tolar (1 evro je vreden 239,6 sit).

** VD – verjetnost dogodka; OP – ocena posledic; PT – pomembnost tveganja

Vir: Izpeljano iz podatkov v Internem gradivu za Ime leta 2006, 2006 in spletnih strani projekta http://www.rtv slo.si/val202/ime_06

Zgoraj naveden seznam tveganj je izbor na podlagi teoretičnih izhodišč pri ravnanju s tveganji (npr. katera tveganja so pomembna), konkretnih izkušenj dela na projektu in komentarjev sodelujočih (Intervju Premrl, 27. 2. 2007, Intervju Štular, 2. 3. 2007 in Intervju Groznik, 6. 4. 2007). Poseben poudarek pri izboru 15-ih potencialnih tveganj je na analizi tveganj pri nekaterih aktivnostih *Imena leta 2006* na kritični poti (A1.1, A1.2, A2.8, A2.13, A2.14, A2.19 in A2.20), saj so ta ključna za potek projekta in močno vplivajo tudi na izvedbo drugih aktivnosti. Tveganja imajo različno težo oziroma pomembnost tveganja (PT), ki je enaka produktu verjetnosti dogodka (VD, izražena v odstotkih) in oceno časovnih, stroškovnih posledic ter posledic v kakovosti (OP). Verjetnost dogodka sem določila glede na pretekle izkušnje in aplikacije iz rednega dela ali drugih podobnih projektov. Ocena posledic posameznega tveganja pa je sestavljena iz časovne, finančne in kakovostne komponente (npr. posledice zapleta z vabili so dodaten čas porabljen za ponovno pošiljanje vabil, stroški

ponovnega pošiljanja in upad verodostojnosti Vala 202), vse prav tako kot rezultat analiz posameznega tveganja iz teh treh zornih kotov.

Ocena posledic je tudi vezana na različne izgube. Posledice so lahko:

- neposredna izguba finančnih sredstev, če se to tveganje res pojavi oziroma predvidena aktivnost ne izpelje, pri nekaterih gre za neposredne finančne izgube (npr. popoln neuspeh pri pridobivanju sponzorjev projekta, posledično izguba 12.000 evrov, če vzamemo povprečen doprinos s strani sponzorjev);
- posredna izguba finančnih sredstev (npr. zapleti z vabili (5 odstotkov gostov vabil ne dobi), posledično stroški vabil in izguba pri sami prireditvi in pogostitvi);
- neustrezno ravnanje s časom (npr. pisanje scenarijev traja dlje kot načrtovano, ker ni časa za lekturo, trpi vsebina oddaj; prekoračitev časovnih rokov pri pripravi končne prireditve, zamujanje prenosa, kjer se pozna vsaka sekunda, ker je potek programa točno določen, pride do učinka podiranja domin);
- slabša kakovost aktivnosti in s tem celotnega projekta (npr. dobitnik humanitarnega čeka se ne more udeležiti prireditve, ker je dostop za invalida nemogoč – okrnjena kakovost prireditve, manjša poslušnost, slabše ocene prireditve).

Glede na tveganja lahko ukrepamo ali pasivno z zvišanjem predvidenih stroškov ali pa aktivno s plani ukrepanja, če se omenjena tveganja uresničijo (dodatne aktivnosti, večji nadzor...). Ker so finančna sredstva za projekt *Ime leta* zelo omejena in se dodatna težko pridobi, se je treba osredotočili predvsem na aktivno ukrepanje.

Kaj pomeni aktivno ukrepanje bom ponazorila na primeru *Imena leta 2006*: izpostavila sem pet tveganj, ki so možna v različnih fazah projekta in bi pomenila neuresničitev določenih zastavljenih ciljev in ugleda, nato pa sem zraven določila tudi možne ukrepe, ki bi jih prepričevali oziroma v primeru, da se res zgodijo, omilili negativne posledice.

Tabela 5: Prikaz primerov aktivnega ukrepanja za preprečitev ali zmanjšanje tveganj pri *Imenu leta 2006*

PRIMER TVEGANJA	MOŽNI UKREPI
nezanimanje sponzorjev za projekt	• dodatne analize, ki bi pokazale, katera podjetja donirajo sredstva nedobičkovnim organizacijam, podobnim projektom... • apeliranje na tradicijo sponzoriranja določenih podjetij • več pritiska na Marketing Radia Slovenija • dodatne ugodne ponudbe oglaševanja, ki bi pritegnile sponzorje • iskanje novih dobro stoječih podjetij, ki bi se s sponzoriranjem uveljavila, postala vidna

Nadaljevanje tabele 5: Prikaz primerov aktivnega ukrepanja za preprečitev ali zmanjšanje tveganj pri *Imenu leta 2006*

PRIMER TVEGANJA	MOŽNI UKREPI
moten potek dvanajstih oddaj pregleda mesecev	• alternativni scenarij • vnaprej pripravljeni dodatni vložki (prispevki, glasba, spoti), ki bi nadomestila izpad določenega elementa prvotnega scenarija • dodaten nadzor izvedbe posameznih aktivnosti
nepravilnosti pri finalnem glasovanju in prezgodnje širjenje informacij o zmagovalcu, cilj	• dodaten nadzor • boljša tehnologija izvedbe glasovanja • dodatna delovna moč za zbiranje, preštevane glasov • sodelovanje izkušenih sodelavcev
vse ustrezne lokacije za prireditve so že zasedene	• pravočasno začeti z iskanjem lokacije • dodatne aktivnosti stalnega preverjanja rezervacije • dodatna sredstva za (delno) vnaprejšnje plačilo • predvideti možnost in narediti alternativni plan, da se prireditve lahko izpelje v največjem Studiu Radia Slovenija • morda imeti celo alternativni plan izvedbe projekta brez prireditve za širšo javnost, pri tem pa upoštevati, da se mora spremeniti tudi eden od ciljev projekta • analiza postopkov v preteklosti
zapleti z darilom	• sodelovanje izkušenih sodelavcev, • alternativni scenarij, ki ne vključuje podelitve darila na sami prireditvi • pomoč zunanjih sodelavcev • dodaten nadzor izvedbe posameznih aktivnosti

Vir: Izpeljano iz podatkov v Internem gradivu za Ime leta 2006, 2006 ter teoretičnih postavk o upravljanju s tveganji v Rozman, 2006 in Tavčar, 2002

Zapisane izkušnje tega konkretnega projekta pa se, zaradi podobnosti projekta iz leta v leto, lahko aplicirajo tudi pri naslednjem projektu *Ime leta*, zraven pa je seveda dobrodošlo tudi analiziranje podobnih projektov znotraj ali zunaj Radiotelevizije Slovenija, saj se na izkušnjah drugih marsikaj naučimo.

4.3.4. Povečanje ugleda ravnanja s projekti na Radioteleviziji

Kot že zapisano, projektni management ni del uradne strukture Radiotelevizije Slovenija, ampak zgolj način oziroma oblika dela, ki se občasno pojavlja v posameznih uredništvih. Vprašanje na mestu torej je, zakaj se ga ne prizna, če je iz analiz neposrednih in posrednih učinkov projektov razvidno, da gre za uspešno delo (na primeru *Imena leta* so to statistika poslušnosti, obiskanost, odzivnost poslušalcev...)?

Čeprav se organizacija zaveda, da preko projektov dobi kakovostni presežek ponudbe, bi morala prerasti tudi miselnost, da se nedobičkovna organizacija ne sme posluževati samopromocije oziroma da marketing na javnem servisu ni umetno ustvarjanje, ampak stalna podpora (Intervju Štular, 2. 3. 2007). Čeprav obstajajo omejitve, pa je javni servis del oglaševalskega kolača. Lahko rečem da, ko bo organizacija enkrat doumela marketing kot hitro odzivno podporo, ki prek skrbi tudi za stalen priliv sredstev prek oglaševanja in katerega delo tudi v primeru projektov ne pomeni nadgradnje ali dodatnih obremenitev, ampak le drugačno prerazporeditev, bo tudi ravnanje s projekti kot tako dobilo pot v zavest in strukturo organizacije. Zakaj? Zato, ker sta osnovni prepreki pred sprejemanjem in uvrstitvijo projektnega managementa v strukturo, miselnost, da na eni strani v javnih servisih nikoli ni dovolj denarja ter na drugi strani, da javni servisi ne potrebujejo samopromocije, ker je dovolj, da pač so.

4.3.5. Dobro motiviran delavec je uspešen delavec

Skozi analizo projekta *Ime leta* se je vlekla tudi ugotovitev, da je eden ključni problemov kadrovanja pri projektih dejstvo, da je projektno delo za vse sodelujoče v projektni ekipi, pa tudi za večino izvajalcev posameznih aktivnosti, dodatno delo, ki ni zajeto v rednem delokrogu.

Možna rešitev za kadrovanje pri projektih bi bilo postopno uvajanje projektnega dela kot oblike stalnega rednega delokroga. Osnova je oblikovanje projektne pisarne kot podpornega elementa projektov, ki bi vključevala administratorja, skrbnika informacijskega sistema, koordinatorja projektov, skrbnika projektov ter analitika. Pri tem bi bilo treba poudariti velik pomen stalnega izobraževanja (nujnost kompetence zaposlenih v projektni pisarni) ter dobri informiranosti in komunikacij med to stalno ekipo in sodelujočimi pri posameznem projektu (Stare v Rozman, 2006, str. 138-129). V posameznih uredništvih pa bi bili postavljeni novinarji, ki bi skrbeli za vsebino projektov, vezanih na svoje uredništvo, posamezniki, ki bi bili polno angažirani in bi vsebinsko obvladovali projekt. Z nekaj stalno zaposlenimi na projektnem delu bi organizacija privarčevala na času in sredstvih za uvajanje posameznikov, ki delajo na planiranju in kontroli projekta vsakič znova. Za vsak projekt posebej bi bilo smiselno umestiti le izvajalce aktivnosti pri projektu. Se pa taka oblika kadrovanja res obreštuje le, če bi se javni servis zares usmeril v tovrsten način dela.

Ker pa je zgornja možna ureditev kadrovanja vprašljiva, saj se nedobičkovne organizacije, še posebej pa javni servisi, v primerih reorganizacijskih sprememb (še posebej če so vezane na ravnanje s projekti, ki – kot je že večkrat izpostavljeno – še ni v zavesti odgovornih) počasi odzivajo, je delo na pravi motivaciji sodelujočih kratkoročno veliko bolj smiselno. Tudi pomanjkanje prave motivacije, notranjega gonila, da se v izvajanje določene aktivnosti vloži več napora, je eden od problemov projekta *Ime leta*. Sodelujoči se velikokrat ne zavedajo oziroma ni jasno, da je vsak njihov prispevek pri projektu prepoznaven in cenjen. Vprašanje na mestu torej je, kako uspešno motivirati sodelujoče, za katere je projektno delo dodatno delo?

Po Staretu (Stare v Rozman, 2006, str. 7-13) ima motivacija ožje ekipe dva elementa: stimuliranje k učinkovitem izvajanju aktivnosti (delavcu primerna naloga, pomoč, možnost novih znanj) ter polna obremenjenost članov ekipe (vsak mora točno poznati svojo vlogo v ekipi in svoje naloge). Ključna oseba, ki mora poskrbeti za dobro motivacijo pa obstaja ravnatelj projekta, ki mora prilagajati motivacijske tehnike (vezane na motivacijske teorije) situaciji, okolju in vedenju ljudi. Obstajajo različni načini motiviranja članov ožje projektne ekipe:

- ustrezna organizacijska kultura (način izvajanja aktivnosti, določanja ciljev, vodenja);
- ustvarjanje ustreznega motivacijskega okolja s strani ravnatelja projekta (primerno vodenje, usmerjanje, odprava nepotrebnih groženj in ukrepov, delegiranje, spodbujanje pri postavljanju osebnih ciljev, odprta dvosmerna komunikacija, zaupanje, skupno odločanje, vzor ipd.);
- plača in denarne nagrade (denar kot motivator v obliki dodatka, v obliki grožnje začasnega znižanja plače ali v obliki povišice za višje delovno mesto) ali
- pričakovanje napredovanja in s tem načrtovanje kariere kot možna motivacija.

Med zgoraj omenjenimi načini motiviranja je za motiviranost sodelujočih pri *Imenu leta* primerno izpostaviti predvsem:

- ustvarjanje ustreznega motivacijskega okolja (dodatna izobraževanja ravnatelja projektov o vodenju ekip; sprotno preverjanje zunanjega akterja (npr. urednika 2. programa), ali poteka dvosmerna komunikacija, ali se spodbuja sodelavce, se jim pomaga, svetuje ipd.; cilje projekta povezati s cilji, vezanimi na redno delo ali morda na študij sodelujočih pri projektu; upoštevanje želja in znanj posameznikov pri kadrovanju pri projektu in
- možnost napredovanja (oblikovati sistem možnosti napredovanja, seznaniti člane projektne ekipe in druge izvajalce aktivnosti, da bodo za dobro opravljeno delo nagradjeni z možnostjo, da bodo pri prihodnjem projektu *Ime leta* opravljali bolj odgovorno delo (npr. eno leto izvajalci mesečnih oddaj, urejevalci podatkov o glasovih, drugo leto koordinatorji oddaj ali glasovanj)).

Pri preostalih dveh načinih obstaja preveč ovir, da bi se do naslednjega projekta *Ime leta* motiviranost na ta dva načina res vidno zvišala. Spreminjanje organizacijske kulture je dolgotrajen kompleksen proces, javni servisi pa počasni pri spremembah. Motiviranost z denarnimi dodatki bi bila možna le, če bi se denar za nagrade črpal iz finančnih sredstev za projekt (denar sponzorjev in donatorjev), vendar pa so sredstva vsako leto zelo omejena. Začasno zniževanje plače kot kazen za neuspeh pa pri *Imenu leta* ni možna ravno iz dejstva, izpostavljenega v prvem stavku tega podpoglavja – projektno delo je v primeru *Imena leta* dodatno delo.

4.3.6. Ustrezna, sprotna, uravnotežena in prilagojena kontrola projekta je ključ učinkovitosti

Pomanjkljivost dosedanjih izvedb projekta *Ime leta* je tudi pomanjkljiva kontrola. Edina načrtovana kontrola projekta je kontrola, ki se izvaja šele po sami izvedbi (izjema so le preverjanja časovnih rokov scenarijev, poteka oddaj, preverjanja, kako potekajo glasovanja...) in je nekakšen pregled celotnega projekta. V planu projekta pomen in postopek kontrole nista zabeležena, kontrola med samo izvedbo je vezana na ad hoc odpravljanje napak, ko se le-te že pojavijo. Iz tega lahko povzamem, da celovite, sprotne, uravnotežene in prilagojene kontrole (take, kot je v teoriji ravnanja s projekti opredeljena kot najbolj ustrezna) pri projektu *Ime leta* pravzaprav ni, obstajajo le kontrole posameznih (ne vseh) faz projekta.

Treba je odpraviti ustaljen postopek, da se večina manjših zapletov, ki nastanejo pri izvajanju posamezne aktivnosti (npr. tehnične težave pri oddaji, zapleti z vabili...) rešuje »ad hoc« (podrobneje sem o tveganjih in preventivnih ukrepih govorila v enem od prejšnjih podpoglavij. Primer: med samo prireditvijo je večina dela sprotnega oziroma se možni zapleti razrešujejo brez vnaprej pripravljenega »alternativnega« scenarija, prav tako se zanemarija tako sprotna kot naknadna kontrola stroškov. Pri projektu je vedno potrebna določena stopnja fleksibilnosti in prilagajanja, vendar le z vnaprejšnjim predvidevanjem, da se lahko zgodi napaka in jo bo treba popraviti takoj. Torej, že v fazi planiranja in organizacije projekta je nujno predvideti tudi kontrolo.

Sprotna kontrola, ki sem jo pri analizi projekta *Ime leta* zabeležila, ni ustrezno dokumentirana: po večini gre za ustne sestanke ožje ekipe, kjer se le v pogovoru izlušči možne napake, odstopanja in to vzame kot popotnico za prihodnja leta. Podobno je z končno analizo, ki je sicer temeljitejša, a vendar ni dokumenta, kjer bi bil zapisan posnetek stanja, kaj je bilo kontrolirano, kako, kakšne so ugotovitve in kaj bi se iz danega projekta *Ime leta* lahko preneslo na prihodnje projekte *Ime leta* ali na sorodne projekte znotraj Radiotelevizije Slovenija.

Ker ni ustrezne, sprotne, uravnotežene in prilagojene kontrole, tudi ocene učinkovitosti projekta ne morejo biti. Učinkovitost projekta, glede na stroške, bi tako lahko merili posredno: večja poslušnost – večji delež prispevkov RTV naročnine za prihodnje projekte Vala 202 (konkretno - dodatnih 4.000 evrov za plačilo dela zaposlenih ali honorarnih sodelavcev pri projektu (ZRTV-1, 2005 in Statut javnega zavoda RTV SLO, 2005)); večja odmevnost prireditve in eminentni gostje – več potencialnih sponzorjev in finančnih donatorjev v prihodnje (10 odstotkov sponzorskega denarja za sam Val 202) ali večja odmevnost celotnega projekta – več zanimanja za trženje različnih podjetij pri Marketingu Radia Slovenija v prihodnje (npr. 20 odstotkov dobička od trženja RTV za Val 202 (Interno gradivo za *Ime leta* 2006, 2006)).

4.3.7. Vsak projekt mora imeti pravi zaključek

Pri ravnanju s projekti je pomemben vsak delček, vsaka faza, saj le skupek dobro organiziranih in izpeljanih faz, ki se med seboj navezujejo in dopolnjujejo, lahko tvori učinkovit odmeven projekt. Pomembna faza je torej tudi zaključek projekta, česar pa se pri projektu *Ime leta* očitno ne zavedajo dovolj, saj ga v štirih dosedanjih projektih niso izvedli tako, kot bi ga bili morali.

Res je, da se je vsak projekt *Ime leta* do sedaj zaključil planirano, torej so bile izpeljane vse načrtane aktivnosti, vendar pa manjka jasen zaključek, dokument ocen dosega načrtovanega, kjer bi tudi naročnik projekta (v tem primer kar urednik 2. programa oziroma širša redakcija, katere del sodeluje tudi v projektni ekipi) jasno videl, kakšen je izplen. Drži, da obstajajo neke ocene poteka projekta, ki bi jih lažje uvrstili v končno kontrolo projekta.

Vsi, ki so zadolženi za končno analizo, skupaj z ravnateljem projekta, bi morali preveriti, ali so namen in cilji projekta doseženi in če, kje ne in zakaj ne; ali nje imel projekt ustrezno podporo tako ravnatelja kot organizacije; ali je ekipa dobro delovala (tudi z zunanjimi izvajalci); ali je bil plan ustrezno pripravljen; kakšno je bilo komuniciranje in kako kakovostna je bila kontrola; kakšen je bil odziv na nepričakovane elemente v projektu (Rozman, 2006, str. 44). Gre za natančno preverjanje elementov, ki dajo končni obraz projekta in se zapišejo v obliki končnega poročila – dokumenta in ne le ustnih dogovorov, saj je namen končnega poročila tudi izboljšanje bodočih projektov.

4.4. Možne aplikacije izboljšav na druge projekte Radia Slovenija

Obravnavani projekt *Ime leta* je eden največjih in najobsežnejših projektov znotraj Radiotelevizije Slovenija in prav zato je lahko uporaben kot zgled oziroma vir informacij pri planiranju, organizaciji, izvedbi, kontroli in ocenah sorodnih projektov. Res je, da so analize pokazale vrsto pomanjkljivosti, vendar je osnova projekta jasna, tako da je primeren kot vzorčni primer projekta na javnem servisu. S predlaganimi izboljšavami pa se projekt lahko izpopolni in preseže še kakšno kakovostno raven, kar pomeni še večji potencial za apliciranje elementov projekta na elemente drugih projektov.

Elementi projekta *Ime leta*, ki bi bili ustrezni za aplikacijo, so pri dani kakovostni, stroškovni in časovni ravni projekta naslednji:

- sistem pridobivanja sredstev s strani Marketinga Radia Slovenija je utečena praksa, tako da bi omenjena služba lahko le-tega povzela tudi pri zbiranju sredstev za druge projekte (morda sponzorstva ali donacije za več projektov skupaj ali kompenzacija za oglaševanje pri drugih projektih...);
- nekatere analize izvedljivosti projekta (analize najbolj poslušanih in s tem najbolj ustreznih časovnih terminov, to je osnova za vsak radijski projekt, saj je pri vsakem radijskem projektu vsaj deloma namen le-tega višja poslušanost, torej je najbolj poslušan radijski termin najbolj smiselna za navedbo nekaterih aktivnosti projekta);

- razdelitev faz in aktivnosti projekta, saj je osnova projektov na javnem servisu relativno podobna (vedno se medij izrabi za predstavitev projekta v javnost);
- za zgled lahko služijo tudi plani za *Ime leta* (mrežni, terminski, stroškovni plan, plan obremenitve, matrika pooblastil in odgovornosti...) ter
- izkušnje posameznikov vpletenih v projekt, posebej izkušnje vodje projekta in ožje projektne ekipe.

Z upoštevanjem in preseganjem pomanjkljivosti dosedanjih projektov *Ime leta* (zapisanih v zgornjih podpoglavjih) pa bil bilo *Ime leta* lahko aplikativno tudi v drugih delih. Treba pa je, da projekti na Radioteleviziji Slovenija zares zaživijo in imajo dobro podporo vseh strani, posebej vodstvene. To pa se bo uveljavilo le, če se ravnanje s projekti sprejme kot eden osnovnih načinov dela in umesti tudi v samo organizacijo.

Če konkretiziramo – ustreznih sorodnih projektov, kjer bi se izkušnje *Imena leta* lahko uporabile, je kar nekaj. Morda je najprej treba izpostaviti projekt, ki bo po določenem obdobju zamenjal projekt *Ime leta*, saj se vsaka stvar enkrat končana in izzveni, kot so poudarili tudi sodelujoči. Pri takem projektu bi ugotovitve analiz projekta *Imena leta* nasploh bile dobra osnova, kaj se mora in česa se ne sme narediti v posameznih fazah projekta, prav tako pa se lahko ponovno rekrutira ekipo sodelavcev že delujočo pri *Imenu leta*. Postopek izvajanja aktivnosti vezanih na posamezno funkcijsko enoto je uporaben tudi za druge (tudi enkratne) projekte, kot so *Obletnica Vala 202*, projekt ipd. Na primer: tehnična služba je pri *Imenu leta* sodelovala kot tehnična podpora glasovanj, znanje oziroma postopki le-tega so uporabni za kakršenkoli projekt, katerega del so aktivnosti, vezane na glasovanja. Ali pa: dnevni obrat je skrbel za zvočno izvedbo oddaj in končne prireditve (mojstri predvajanja ali tehniki na terenu in v studiu) – rešitve, ki so rešile manjše zaplete s posnetki ali prenosom zvoka pri *Imenu leta*, so dragocena izkušnja, ker je znano, kaj preprečuje zaplete oziroma kako jih čim hitreje rešiti, s čim manj stroški in najmanjšim upadom kakovosti. Pri omenjenih projektih (*Sekunde rešujejo* (projekt ozaveščanja o pomenu preventivnega znanja postopkov oživljanja) in *Brezplačna posredovalnica študentskih sob* (pomoč pri iskanju študentskih sob)), ki prav tako postajajo stalnica oziroma so vsebinsko ponavljajoči projekti, je možno aplicirati (seveda s prilagoditvijo stroškov in terminov finančnim in kadrovskim zmožnostim ter trenutku planiranja in izvedbe) tako plan kot tudi npr. pridobivanje finančnih sredstev.

Pri vsem tem p pogledjmo še v malce bolj oddaljeno, a ne neuresničljivo, prihodnost. Izkušnje pri projektu *Ime leta* bi bile dober vir novih znanj za tiste, ki bodo v preoblikovani strukturi Radiotelevizije Slovenija, ki bo sprejela ravnanje s projekti kot ustaljeno delovno prakso, tvorili stalno projektno skupino (posamezniki, specializirani za projektno delo, nekakšna oblika projektne pisarne) in bodo podpora vsem projektom prihodnosti.

5. SKLEP

*O vsem, kar delaš, dobro razmisli in se šele potem loti dela.
Če ne boš temeljito razmislil o vseh okoliščinah,
boš začel delati z navdušenjem,
toda kasneje boš moral z delom prenehati in se boš osramotil.*

Epictetus
(Mihelčič, 2003)

Javni medijski servis – javni zavod posebnega kulturnega in nacionalnega pomena – je vir informacij splošne družbe in zato je dostop do javnega radia ali televizije omogočen skoraj vsem državljanom. Zakonska obveznost javnega servisa pa je, da programske zvrsti zadovoljujejo demokratične, socialne in kulturne potrebe in želje vseh ciljnih skupin gledalcev in poslušalcev, ki ta javni zavod tudi delno financirajo. Za izpolnjevanje te obveznosti se mora organizacija posluževati pravih poslovnih, v sodobnem poslovnem svetu je to ravnanje s projekti. Tudi ali predvsem s projektnim delom lahko tudi nedobičkovna organizacija, kot je Radiotelevizija Slovenija, doseže ključni faktor svojega uspeha – določen status in zadovoljstvo uporabnika – poslušalca, gledalca.

Tako sem na praktičnem primeru projekta *Ime leta* Vala 202 (2. programa Radia Slovenija) v tem magistrskem delu prikazala ravnanje s projekti v nedobičkovni organizaciji. Skupaj s teoretično osnovo spoznanj značilnosti in ravnanja projektov v okviru projektnega managementa v nedobičkovnih organizacijah oziroma javnih radiotelevizijah, sem skupaj z dognanji analiz primera prišla do ugotovitev, koristnih ne le za obravnavani projekt *Ime leta*, temveč tudi za sorodne projekte znotraj javnega servisa Radiotelevizije Slovenija.

Pokazale so se ugotovitve, kaj pri projektu teče v okviru meril ravnanja s projekti in kaj bi bilo treba dodati, dopolniti, spremeniti, da bi bilo *Ime leta* vzorčni projekt. V prvi vrsti je treba doseči dobro organiziranost projektne ekipe (česarvno je projektno delo za člane delo izven rednega delokroga problem, ki sem ga nedvoumno izpostavila) in časovno utečenost faz projekta, ki vedno pripeljejo do zaključka projekta. Čeprav se projekt izvaja že štiri leta pa ti urejeni in utečeni postopki ne zagotavljajo uspešnosti projekta in doseganje načrtovanih projektnih ciljev, če se sodelujoči z ravnateljem projekta na čelu ne bodo zavedali, kje so sive lise projekta in kako jih zakrpati. To je pomembno predvsem zato, ker projekt postaja vedno kompleksnejši, poudarek ni več na vsebini (projekt je vsebinsko iz leta v leto zelo podoben), temveč je treba zaradi vedno večje kompleksnosti drugače ravnati. Z dodatnimi analizami izvedljivosti je treba natančneje razčleniti projektne vsebine; imeti jasno strategijo, ki vključuje dolgoročneje planiranje; urediti razmerja med roki, stroški in kakovostjo glede na kompleksnost projekta; obvezno je treba upoštevati možnost tveganj in opredeliti ukrepe; bolje motivirati projektno ekipo (tudi iz zgoraj navedenega problema dodatnega dela). Večja kompleksnost prinaša tudi potrebo po večji, natančnejši, konstantni kontroli, ki je pri *Imenu leta* do sedaj niti ni bilo; predvsem pa je treba delati širiti zavedanje pomena ravnanja s

projekti in vključenosti le-teh v strukturo organizacije, tudi ali posebej v strukturo nedobičkovne organizacije.

Problem nezavedanja pomena ravnanja s projekti kot načina doseganja učinkovitosti je ključni problem, ki ga je treba preseči, če javni servis želi v korak s sodobnim poslovnim svetom. Kot je dejal že urednik 2. programa Radia Slovenija Štular, Val 202 ima potenciala izpeljati velike projekte, je verjetno edini v Sloveniji sposoben organizirati koncert ali veliko prireditev samo z lastnimi viri (Intervju Štular, 2. 3. 2007), torej tehnične in kadrovske zmožnosti so. Problem so na konkretni izvedbeni ravni finance, na višji organizacijski pa manjko posluha za projektno delo. Ko bo celotni radijski del javnega servisa doumel, da se v veliki večini v sodobnem poslovnem svetu dela na projektih – odličen zgled ima kar v hiši, *Ime leta* – bodo projekti na Radiotelevizij Slovenija res začeli delovati. Seveda pa je najprej treba projektno delo integrirati v samo strukturo, ga zabeležiti v člene delovnih pogodb, kjer je opis dela ipd.

Vedno večja kompleksnost in pogostost projektne dela pogojuje način dela in tako je nujno, da se vsi vpleteni zavedajo značilnosti projektne dela, ki naj bi bilo iz leta v leto bolj strokovno, posebej če gre za vsakoletni projekt kot je projekt *Ime leta* na Valu 202. Ko bo projektno delo del strukture organizacije in del zavesti tako vodstva kot delavcev Radiotelevizije Slovenija, bo projekt *Ime leta* lahko postal vzorčni primer. Primer, od katerega bodo drugi projekti lahko aplicirali plan, organizacijo ali delavce za druge projekte, saj je osnova vseh projektov na javnem servisu podobna – osnovni namen je pritegniti poslušalce, gledalce in narediti nekaj koristnega v slovenskem javnem prostoru, saj je to ena od zakonskih obveznosti javnega medijskega servisa.

Lahko torej sklenem, da v uvodu zastavljena hipoteza drži - projektni način dela je ustrezen tudi za javne servise, saj je to, glede na naravo novinarskega dela in strukturo medija, eden najprimernejših načinov hitrega, kakovostnega, predvsem pa učinkovitega poslovanja. Vendar pa se tega v praksi odgovorni še premalo zavedajo. Ko se bo presegla miselnost, da je večdesetletna ustaljena praksa dela za javni servis čisto dobra in se bo zares razmislilo o novem, projektnem načinu dela, se bo začelo delati, ne le z navdušenjem, temveč z jasnim smotrom in potekom dela na način projektne pristopa.

LITERATURA

1. Bean Jennifer, Hussey Lasselles: *Project Management for Non-profit Organizations: Ensuring Projects Deliver their Objectives in Time and on Budget*. HB Publications, 2006. 192 str.
2. Bryson John M.: *Strategic Planning for Public and Non-profit Organisations*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1995. 325 str.
3. Burkhardt Patric J., Reuss Sizanne: *Successful Strategic Planning – A Guide for Non-profit Agencies and Organisations*. Newbury Park: Sage, 1993. 230 str.
4. Cerar Gregor: *Črna luknja imenovana RTV SLO*. Mladina, (2004), 26. 6.
5. Crosby P.B.: *Kakovost je zastonj*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, 1989. VIII, 270 str.
6. Dimovski Vlado: *Management v neprofitnih organizacijah*. Možina Stane: Management. Radovljica: Didakta, 2002, str. 694-737.
7. Dimovski V., Penger S., Škerlavaj M.: *Temelji organiziranja in odločanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2002. 336 str.
8. Dolinar Matej: *Diagnoza stanja projektnega managementa kot prvi korak k izboljšanju projektnega dela*. Slovenija, dežela projektnega managementa / Projektni forum ZPM, 2003. str 215-221.
9. *Državni ali javni servis*. [ULR: <http://mediawatch.mirovni-institut.si/edicija/seznam/10>], Mirovni inštitut, 2007.
10. Dworatschek S., Nehlsen T., Gatzmaga I.: *Project Organization and Quality – as Seen by Various Expert Studies*. Projektna mreža Slovenije, 2. 6. 2007.
11. Field Mike: *Project Management*. London, Boston: International Thomson Business Press, 1998. 441 str.
12. Hauc Anton: *Projektni management in projekti vključevanja*. Projektna mreža Slovenije, 3(april 1999), str. 5-7.
13. Hauc Anton: *Projektni management*. Ljubljana: GV založba, 2002. 336 str.
14. Hauc Anton: *Projektni management*. Ljubljana: GV založba, 2007. 409 str.
15. Ilić Miroslav: *Trije največji izzivi projektnega managementa: upravljanje projektov*. Manager +, Ljubljana, 2(jesen 2003), str. 24-27.
16. *Kaj je projektni management?* [URL: <http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>], ZPM, 2007.
17. *Kako organizirati podjetja in druge organizacije za učinkovito projektno vodenje?* Seminar. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management, 12. marec 1998. 62 str.
18. Kavčič Bogdan: *Sodobna teorija organizacije*. Ljubljana: DZS, 1991. 329 str.
19. Krivec Uroš: *Proces strateškega managementa v nedobičkonosnih organizacijah*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 44 str.
20. *Letno poročilo 2004*. Ljubljana: RTV Slovenija, februar 2005.
21. *Letno poročilo 2005*. Ljubljana: Programski kontroling. Raziskovanje programov in občinstva RTV Slovenija. Ljubljana: RTV Slovenija, februar 2006.

22. *Letno poročilo 2006*. Ljubljana: RTV Slovenija, februar 2007.
23. Medvešek Gregor: *Projektni management v neprofitnih organizacijah*. Projektna mreža Slovenije, 5(marec 2002), 1, str. 8-13.
24. Meredith, J.R., Mantel, S.J., Jr.: *Project Management*. 4. izd. New York: Wiley, 2000. XVI, 616 str.
25. Mesner Andolšek Dana: *Vpliv kulture na organizacijsko strukturo*. Ljubljana: Znanstvena knjižnica FDV, 1995. 213 str.
26. Mihelčič Miran: *Organizacija in ranateljstvo*. Ljubljana: Fakulteta za računalništvo in matematiko, 2003. 517 str.
27. *Poslušnost radijskih postaj RTV Slovenija*. Raziskave radiometrija. Ljubljana: Media Pool d.o.o., 2003 – 2006.
28. *Projektno vodenje proti »organizacijskem kaosu«*. [URL: www.projektna-pisarna.com/library], PP, 2007.
29. Rozman Rudi: *Projektni management - predavanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 2005/2006. 24 str.
30. Rozman Rudi: *Projektni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, maj 2006. 159 str.
31. Rus Veljko: *Management v neprofitnih organizacijah*. Možina Stane: Management. Radovljica: Didakta, 1994, str. 938-973.
32. *Sprejet nov statut RTV-ja*. [URL: www.rtvlo.si], RTV SLO, 28. 9. 2006.
33. Stare Aljaž: *Projektni management – vaje in seminar*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, projektni management 2005/06, 2005. 23 str.
34. Šrot Vida: *Radiometrije*. Kričič, Ljubljana, julij 2003, 8 str.
35. Šrot Vida: *Komentar k letnemu poročilu 2005 o poslušanju radia in gledanju televizije*. Ljubljana: RTV Slovenija, 5. maj 2006. 3 str.
36. Tavčar Mitja: *Razsežnosti strateškega managementa*. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 1999. 282 str.
37. Tavčar Mitja: *Strateški management*. Koper: Visoka šola za management v Kopru, 2002. 498 str.
38. Ulrich P., Fluri E.: *Management – Eine konzentrierte Einführung*. Bern: Haupt, 1995. 309 str.
39. *Val 202 – najbolj poslušan radijski program?* Kričič, Ljubljana, 2002, 3 str.
40. Zemljarič Borut: *Planiranje projektov s posplošenim mrežnim diagramom*. Magistrsko delo. Ljubljana: Ekonomska fakulteta, 1999. 91 str.
41. Žvab Štefan: *Ekonomika in menedžment podjetja: interno gradivo za študente višje strokovne šole*. Celje: Šolski center, Višja strokovna šola, 2001. 219 str.

VIRI

1. Anketni intervjuji s sodelujočimi pri projektu Ime leta, Ljubljana, 2007.
2. Ime leta – statistični podatki. Ljubljana: Radio Slovenija 2005. 4 str.
3. Ime leta – sporočila za javnost. Ljubljana: Radio Slovenija december 2005. 5 str.
4. Interno gradivo za Ime leta 2003. Ljubljana: Val 202 november – december 2003. 26 str.
5. Interno gradivo za Ime leta 2005. Ljubljana: Val 202 november – december 2005. 20 str.
6. Interno gradivo za Ime leta 2006. Ljubljana: Val 202 november – december 2006. 23 str.
7. Intervju z Mirkom Štularjem, odgovornim urednikom 2. programa Radia Slovenija, Ljubljana, 2. 3. 2007.
8. Intervju z Darjo Groznik, odgovorno urednico dnevnega programa Vala 202 (2. program Radia Slovenija) in vodjo projekta Ime leta 2005 in 2006. Ljubljana, 6. 4. 2007.
9. Intervju z Heleno Premrl, odgovorno urednico jutranjega programa (1. program Radia Slovenija) in vodjo projekta Ime leta 2003 in 2004, Ljubljana, 27. 2. 2007.
10. Organigram RTV Slovenija, Ljubljana: RTV SLO. 2006.
11. Statut javnega zavoda RTV Slovenija (Uradni list RS, št. 66/1995).
12. Statut javnega zavoda RTV Slovenija (Uradni list RS, št. 54/2005).
13. Strategija dolgoročnega razvoja RTV Slovenija 2004-2010, Ljubljana:RTV SLO. 25. 5. 2004.
14. Zakon o medijih (Zmed) (Uradni list RS, št. 35/2001 (11.5. 2001)).
15. Zakon o Radioteleviziji Slovenija (ZRTVS-1). (Uradni list RS, št. 96/2005 (15. 7. 2005)).
16. Dejavnost RTV Slovenija. [URL: <http://www.rtv slo.si>], RTV SLO, 2007.
17. Ime leta 2006. [URL: http://www.rtv slo.si/val202/ime_06], VAL 202, 2007.
18. Katalog informacij javnega značaja. [URL: www.rtv slo.si/katalog], RTV SLO, 2007.
19. Slovensko združenje za projektni management. [URL: <http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>], ZPM, 2007.
20. VAL 202. [URL: <http://www.rtv slo.si/val202>], VAL 202, 2007.
21. [URL: <http://www.ipmit.si/IPMITstrani/ipmitslo.nsf?OpenDatabase>], IPMIT, 2007.

PRILOGE

PRILOGA 1: Merjenje poslušanja radia – deleži poslušalcev radijskih programov v Sloveniji

DELEŽI POSLUŠALCEV RADIJSKIH PROGRAMOV V SLOVENIJI										
PO POLURNIH INTERVALIH V LETU 2005 (SREDE), V ODSOTOKIH (V %)										
					POSLUŠAL-A SEM				GLEDAL-A SEM	
			RADIO SLOVENIJA		RA Koper	Lokalni	Tuje	TELEVIZIJO		
			I. PRO-	VAL 202	III.PRO-	RA Mari-	radijski	radijske	Televizija	Drugi TV
			GRAM	II.PROG.	GRAM	bor	programi	postaje	Slovenija	programi
Z	4.30 - 5.00	1,7		-	0,2	0,9	-			0,1
J	5.00 - 5.30	3,2	1,3	-	0,1	1,6	0,1			-
U	5.30 - 6.00	4,1	2,1	-	0,2	3,1	0,3			0,2
T	6.00 - 6.30	4,0	3,1	-	0,9	3,8	0,3	0,9		0,3
R	6.30 - 7.00	5,0	5,1	0,3	1,1	5,1	0,3	1,1		0,3
A	7.00 - 7.30	6,0	7,3	0,1	1,9	6,7	0,2	1,9		0,1
J	7.30 - 8.00	4,4	5,3	0,2	2,4	7,9	0,3	2,2		0,6
D	8.00 - 8.30	3,6	4,8	0,1	2,3	9,4	0,3	2,0		0,7
O	8.30 - 9.00	2,6	4,7	-	1,3	8,9	0,3	1,6		0,9
P	9.00 - 9.30	1,6	4,1	0,1	1,2	8,6	0,7	0,6		1,4
O	9.30 - 10.00	1,3	4,1	0,3	1,0	8,8	1,1	0,5		1,3
L	10.00 - 10.30	1,4	4,6	0,2	1,3	8,3	0,9	0,5		1,3
D	10.30 - 11.00	1,3	4,3	0,1	1,1	8,4	0,8	0,4		1,1
N	11.00 - 11.30	1,1	4,1	-	1,3	8,0	0,6	0,3		1,3
E	11.30 - 12.00	1,7	4,6	0,1	1,3	8,5	0,8	0,5		1,5
	12.00 - 12.30	2,3	3,8	-	1,4	7,7	0,9	0,7		1,4
	12.30 - 13.00	2,4	3,7	0,1	1,4	7,3	0,7	1,1		1,5
	13.00 - 13.30	3,8	3,7	0,1	1,3	7,1	0,7	2,9		1,4
P	13.30 - 14.00	2,2	2,8	0,2	1,0	7,4	0,8	1,0		1,6
O	14.00 - 14.30	1,1	2,9	0,1	1,0	7,5	0,9	0,6		2,4
P	14.30 - 15.00	0,8	2,8	-	0,8	6,9	0,8	1,1		2,8
O	15.00 - 15.30	1,8	3,1	0,1	0,9	6,6	0,8	1,2		4,5
L	15.30 - 16.00	3,4	4,1	0,1	1,0	6,2	0,7	1,0		4,1
D	16.00 - 16.30	0,8	2,3	0,1	1,1	6,0	0,6	1,6		5,4
N	16.30 - 17.00	0,6	2,4	0,1	0,8	5,8	0,6	1,9		5,8
E	17.00 - 17.30	0,9	1,9	-	0,7	4,9	0,6	6,2		7,6
	17.30 - 18.00	0,5	1,4	-	0,4	4,1	0,4	3,5		8,4

	18.00 - 18.30	0,5	1,4	0,1	0,2	4,1	0,4	3,8	8,9
	18.30 - 19.00	0,8	1,8	0,1	0,3	3,1	0,4	5,9	9,9
	19.00 - 19.30	2,1	1,5	0,1	0,1	2,0	0,3	23,0	15,8
	19.30 - 20.00	1,1	0,9	0,1	0,1	1,4	0,2	20,5	16,8
Z	20.00 - 20.30	1,3	0,9	0,1	0,1	1,6	0,4	13,1	23,0
V	20.30 - 21.00	0,7	0,7	0,3	0,1	1,7	0,3	12,6	23,9
E	21.00 - 21.30	0,5	0,4	0,3	0,1	1,5	0,3	11,1	23,7
Č	21.30 - 22.00	0,5	0,4	0,1	0,1	1,5	0,5	10,8	20,5
E	22.00 - 22.30	1,5	0,6	0,1	0,1	1,4	0,2	11,7	13,9
R	22.30 - 23.00	0,6	0,4	0,1	0,1	0,9	0,3	5,6	9,6
	23.00 - 23.30	0,3	0,3	0,1	0,1	0,7	0,1	2,3	6,8
	23.30 - 24.00	-	0,1	0,1	0,1	0,5	0,1	1,3	5,6

Vir: Letno poročilo 2005 RTV Slovenija, 2006

PRILOGA 2: Primerjava povprečnih deležev poslušalcev I. in II. programa Radia Slovenija in programov lokalnih in komercialnih radijskih postaj po programskih blokih v letih 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004 in 2005.

	srede leto 1998 anketiran ci v %	srede leto 1999 anketiran ci v %	srede leto 2000 anketiran ci v %	srede leto 2001 anketiran ci v %	srede leto 2002 anketiran ci v %	srede leto 2003 anketiran ci v %	srede leto 2004 anketiran ci v %	srede leto 2005 anketiran ci v %
I. PROGRAM								
4.30 - 8.00	4,5	5,2	5,2	5,5	5,2	5,6	5,1	4,1
8.00 - 12.00	2,3	2,2	2,4	2,4	2,4	2,7	2,4	1,8
12.00 - 19.00	2,7	2,3	1,9	2,4	2,7	3,1	2,5	1,6
19.00 - 24.00	0,9	1,1	1,2	0,9	1,0	0,9	0,8	0,9
0.00 - 4.30	0,5	0,4	0,3	0,3	0,5	0,4	0,4	0,2
povprečni delež	2,2	2,2	2,2	2,3	2,4	2,5	2,2	1,7
II. PROGRAM								
5.00 - 8.00	4,5	4,6	3,8	4,4	4,6	3,5	3,9	4,0
8.00 - 13.00	4,8	5,5	4,1	4,4	4,9	4,1	3,8	4,3
13.00 - 19.00	2,9	3,3	2,7	3,0	3,1	2,7	2,6	2,6
19.00 - 24.00	0,8	0,6	0,7	0,6	0,6	0,5	0,4	0,6
povprečni delež	3,3	3,5	2,8	3,1	3,3	2,7	2,6	2,9
PROGRAMI LOKALNIH IN KOMERCIALN IH RADIJSKIH POSTAJ								
5.00 - 8.00	4,2	3,0	3,8	4,9	4,4	4,3	4,7	4,7
8.00 - 13.00	7,6	6,7	7,6	9,0	9,4	8,4	9,4	8,4
13.00 - 19.00	5,2	4,9	5,6	6,8	6,6	5,4	5,7	5,8
19.00 - 24.00	1,5	1,5	1,3	2,2	1,6	1,8	1,7	1,3
0.00 - 5.00	0,2	0,4	0,1	0,4	0,3	0,2	0,3	0,3
povprečni delež	3,7	2,3	3,7	4,7	4,5	4,0	4,4	4,1
število anketirancev	1.762	1.728	1.719	1.765	1.900	1.746	1.584	1.598

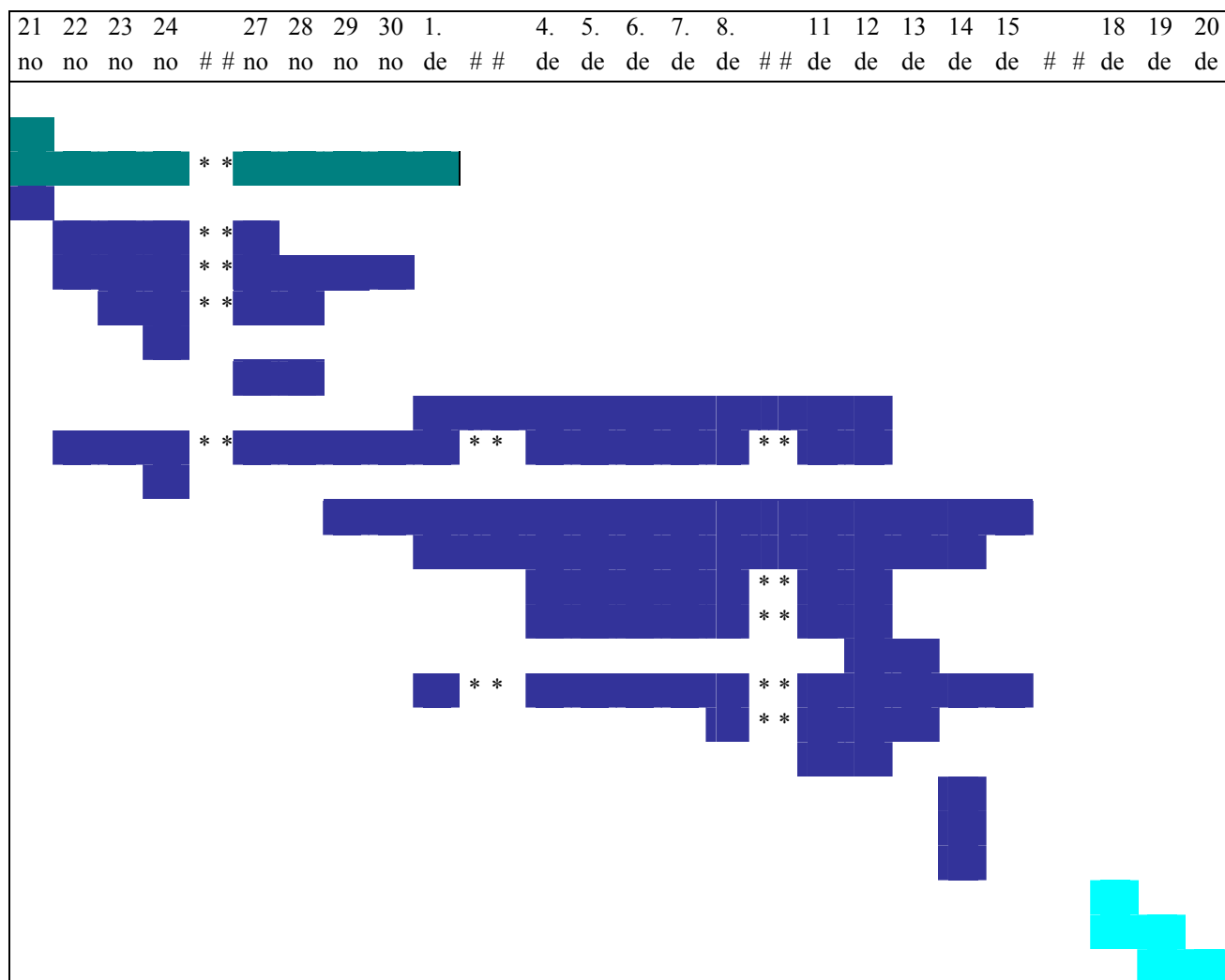
Vir: Letno poročilo 2005 RTV Slovenija, 2006

PRILOGA 3: Medsebojna povezanost aktivnosti projekta Ime leta 2006

Aktivnost	...je zaključena pred aktivnostjo...
A1.1 ideja	vsemi ostalimi aktivnostmi
A1.2 sestanek	A3.1, aktivnostmi faze 2 in 3
A1.3 zbiranje financ	A2.12, A2.13, A2.14, A2.16, A2.17, A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.1 team	ostalimi aktivnostmi faze 2, aktivnostmi faze 3
A2.2 human.akcija	A2.10, A2.11, A2.12, A2.13, A2.14, A2.16, A2.17, A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.3 scenariji	A2.7, A2.12, A2.13, A2.14, A2.15, A2.16, A2.17, A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.4 dvorana	A2.7, A2.10, A2.11, A2.12, A2.13, A2.14, A2.15, A2.16, A2.17, A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.5 snemanje spotov	A2.6, A2.7, A2.10, A2.11, A2.12, A2.13, A2.14, A2.15, A2.16, A2.17, A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.6 seznam medijev	A2.10, A2.11, A2.12, A2.13, A2.14, A2.15, A2.16, A2.17, A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.7 mmc	A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.8 zunan.dogovori	A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.9 štetje glasov	A2.10, A2.11, A2.12, A2.13, A2.14, A2.15, A2.16, A2.17, A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.10 splet	A3.1, A3.2, A3.3
A2.11 spoti v etru	A3.1, A3.2, A3.3
A2.12 oddaje	A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.13 glasovanja	A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.14 finale	A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.15 pr	A3.1, A3.2, A3.3
A2.16 vabila, darilo	A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.17 prispevek	A2.18, A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.18 generalka	A2.19, A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.19 prireditev	A2.20, A3.1, A3.2, A3.3
A2.20 pogostitev	A3.1, A3.2, A3.3
A3.1 končni sestanek	A3.2, A3.3
A3.2 stroški	A3.3
A3.3 poročilo	/

Vir: Prirejeno po podatkih o aktivnostih projekta v Internem gradivu za Ime leta 2006, 2006

PRILOGA 4: Grafični prikaz primera terminskega plana projekta Ime leta 2006



*- konci tedna, ko se določene aktivnosti ne izvajajo

LEGENDA:

	1. del življenjskega cikla – začetek
	2. del življenjskega cikla – osrednji del
	3. del življenjskega cikla - zaključek

Op. Oznake: no – november, de – december

Vir: Prirejeno po podatkih o aktivnostih v Internem gradivu za Ime leta 2006, 2006 in Intervju Groznik, 6. 4. 2007

PRILOGA 5: Plan obremenitve pri projektu z vključeno časovno komponento za
Ime leta 2006

	čas	21. 11.	22. 11.	23. 11.	24. 11.	25. 11.*	26. 11.*	27. 11.	28. 11.	29. 11.	30. 11.	1. 12.	2. 12.*	3. 12.*	4. 12.	5. 12.
oseba																
	Aktiv.															
ravnatelj projekta																
	A1.1															
	A2.1															
	A2.2															
	A2.20															
	A3.1															
	A3.2															
	A3.3															
funk. ravnatelj ožje ekipe																
	A2.6															
	A2.9															
	A2.14															
	A2.15															
	A2.16															
	A3.1															
	A3.3															
organizator																
	A2.4															
	A2.8															
	A2.16															
	A2.20															
	A3.1															
scenarist																
	A2.3															
	A2.17															
	A3.1															
informatik																
	A2.10															
	A3.1															
asistent																
	A2.3															
	A2.9															
	A2.12															
	A2.13															
	A3.1															
stroka																
	A1.2															
	A2.5															
	A2.7															
	A2.11															
	A2.12															
	A2.13															
	A2.18															
	A2.19															
	A2.20															

(Op. Zaradi tehnične ureditve strani je plan v dveh delih)

	čas	6. dec	7. dec	8. dec	9.* dec	10.* dec	11. dec	12. dec	13. dec	14. dec	15. dec	16.* dec	17.* dec	18. dec	19. dec	20. dec	Σ dni
oseba																	
	Aktiv.																
ravnatelj projekta																	
	A1.1																
	A2.1																
	A2.2																
	A2.20																
	A3.1													**			
	A3.2																
	A3.3																
funkcijski ravnatelj ožje ekipe																	
	A2.6																
	A2.9																
	A2.14																
	A2.15																
	A2.16																
	A3.1													**			
	A3.3																
organizator																	
	A2.4																
	A2.8																
	A2.16																
	A2.20																
	A3.1													**			
scenarist																	
	A2.3																
	A2.17																
	A3.1													**			
informatik																	
	A2.10																
	A3.1													**			
asistent																	
	A2.3																
	A2.9																
	A2.12																
	A2.13																
	A3.1													**			
stroka																	
	A1.2																
	A2.5																
	A2.7																
	A2.11																
	A2.12																
	A2.13																
	A2.18																
	A2.19																
	A2.20																

* konec tedna, ko se nekatere aktivnosti ne izvajajo

** časovno se kadrovanje aktivnosti A3.1 med akterje ne more deliti, saj ge za sestanek

Vir: Prirejeno po podatkih o sodelujočih v Internem gradivu za Ime leta 2006, 2006