

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

MAGISTRSKA NALOGA

POLONA MATEKOVIČ

KOPER, 2016

2016

MAGISTRSKA NALOGA

POLONA MATEKOVIČ

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT

Magistrska naloga

RAZISKOVALNI PROJEKTI V PRETEŽNO
PEDAGOŠKI IN V PRETEŽNO RAZISKOVALNI
ORGANIZACIJI

Polona Matekovič

Koper, 2016

Mentor: doc. dr. Franci Demšar

POVZETEK

Projektno financiranje je – kot prevladujoči način razdeljevanja javnih sredstev – glavni dejavnik t. i. projektizacije raziskovanja. Rezultati raziskave kažejo, da so raziskovalci bolj naklonjeni raziskovalnim programom kot projektom, saj vlogo stabilnejšega programskega financiranja vidijo kot osnovni pogoj za temeljno in poglobljeno raziskovanje, ki hkrati omogoča individualni znanstveni napredek. Raziskovalci projektizacijo pogosteje povezujejo z evropskimi projekti, saj so tudi sicer financerji s svojimi zahtevami pomembni deležniki pri izvajanju projektov. Rezultati raziskave tudi kažejo, da imajo raziskovalci iz pretežno raziskovalne organizacije bistveno bolj kritičen odnos do projektnega financiranja kot tisti iz pretežno pedagoške organizacije, kjer je financiranje bolj stabilno zaradi večje stabilnosti sredstev za izvajanje študijske dejavnosti. Obe skupini v raziskavo vključenih raziskovalcev zagovarjata nujnost sodelovanja pedagoškega osebja v raziskovalnem procesu, saj se s tem zagotavlja kakovost izobraževanja. Pedagoško angažiranost raziskovalcev pa vidijo kot osnovo za stabilnejšo zaposlitev.

Ključne besede: javne raziskovalne organizacije, financiranje raziskovalne dejavnosti, raziskovalno delo, projekti, projektizacija, javni razpisi.

SUMMARY

Project-based funding is – as the dominant mechanism for the distribution of public funds – the main factor in the so-called projectification of research. The results of the survey show that researchers are more in favour of research programmes than projects, as the stability of programme funding is seen as an essential condition for basic and in-depth research, which at the same time allows individual's scientific progress. Researchers more often associate the projectification to EU projects, as funding providers are important stakeholders in the project's implementation because of the requirements they have. The results of the survey also suggest that researchers from a predominantly research organization have a much more critical attitude towards project funding as those from a predominantly educational organization, where funding is more stable because of the greater stability of funds for the implementation of the educational process. Both groups of researchers included in the study believe there is the necessity for the participation of academic staff in the research process, as it ensures the quality of education. At the same time, the pedagogical engagement of researchers represents the basis for a more stable employment.

Keywords: public research organizations, research funding, research work, projects, projectification, tenders.

UDK: 001.891:332.834(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
1.1	Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča	1
1.2	Namen in cilji magistrske naloge	2
1.3	Raziskovalna vprašanja	3
1.4	Predstavitev metode raziskovanja	3
1.5	Predpostavke in omejitve magistrske naloge	4
1.6	Struktura magistrske naloge	5
2	Projekt in projektni management	6
2.1	Projekt in projektni management	6
2.1.1	Značilnosti projektov in proces projektnega managementa	7
2.1.2	Večprojektni management: program projektov in portfelj projektov	14
2.1.3	Podpora managementu projektov	18
2.2	Projektizacija	19
2.2.1	Opredelitev pojma projektizacija	20
2.2.2	Vzroki projektizacije	21
2.2.3	Posledice projektizacije	22
3	Raziskovalna dejavnost in financiranje javnih raziskovalnih organizacij	28
3.1	Raziskovalna dejavnost, znanost in znanje	28
3.2	Zakonska podlaga in predpisi za delovanje in financiranje JRO	30
3.3	Dejavnosti in posebnosti delovanja JRO	31
3.4	Sistemi in načini financiranja raziskovalne dejavnosti	33
3.5	Viri financiranja raziskovalne dejavnosti in njihove značilnosti	40
3.5.1	Nacionalni (ARRS) programi in projekti	40
3.5.2	Evropska sredstva	46
3.5.3	Projekti z gospodarstvom in drugi projekti	50
4	Študija primera v izbrani JRO	51
4.1	Predstavitev Univerze na Primorskem	51
4.1.1	Raziskovalna dejavnost Fakultete za management	52
4.1.2	Raziskovalna dejavnost Znanstveno-raziskovalnega središča	53
4.1.3	Primerjava UP FM in UP ZRS kot pretežno pedagoške in pretežno raziskovalne organizacije	55
4.2	Predstavitev raziskave	57
4.2.1	Raziskovalna vprašanja	57
4.2.2	Opis metode zbiranja podatkov	58
4.2.3	Opis vzorca	58
4.2.4	Vprašanja polstrukturiranega intervjuja	59

4.3	Obdelava in analiza intervjujev.....	60
4.3.1	Projektno financirano delo raziskovalcev.....	60
4.3.2	Predpisani formalni postopki in zahteve financerjev	68
4.3.3	Rezultati in dosežki projektno financiranega raziskovanja ter prenos znanja.....	76
4.3.4	Povezanost med pedagoškim in raziskovalnim delom.....	81
4.4	Interpretacija rezultatov	86
4.5	Zaključne ugotovitve raziskave	90
5	Sklep.....	94
	Literatura in viri.....	97
	Priloga	107

PONAZORILA

Slika 1: Faze življenjskega cikla projekta in pomembnejši dokumenti	9
Slika 2: Projektni management	9
Slika 3: Omejitve (trikotnik) projektnega managementa	11
Slika 4: Večprojektno poslovanje	14
Slika 5: Povezave med projekti v organizacije	15
Slika 6: Ravni projektizacije	21
Slika 7: Dejavniki potiska in potega projektizacije v javnem sektorju	25
Slika 8: Osnovni model intelektualnega kapitala raziskovalnih organizacij.....	31
Slika 9: Povezava med vrsto raziskovanja, rezultati raziskovanja in učinki raziskovanja	43
Slika 10: Višina in struktura ARRS sredstev UP FM med letoma 2010 in 2015	53
Slika 11: Struktura ARRS sredstev UP ZRS med letoma 2010 in 2015.....	54
Slika 12: Projektna sredstva ARRS, UP FM in UP ZRS med letoma 2010 in 2015	55
Preglednica 1: Značilnosti determiniranih in stohastičnih projektov	12
Preglednica 2: Težave pri večprojektnem managementu	17
Preglednica 3: Prednosti in slabosti načinov financiranja raziskovalne dejavnosti.....	34
Preglednica 4: Prilagoditvene strategije in učinki na vsebino raziskav	37
Preglednica 5: Struktura prihodkov UP FM v letih 2010 in 2014 po virih sredstev	52
Preglednica 6: Struktura prihodkov UP ZRS v letih 2010 in 2014 po virih sredstev	54
Preglednica 7: Primerjava osnovnih podatkov o strukturi raziskovalne dejavnosti na UP FM in UP ZRS glede na vrsto in vir financiranja (leto 2014)	56
Preglednica 8: Lastnosti udeležencev v raziskavi.....	59

KRAJŠAVE

ARRS	Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije
COBISS	Kooperativni online bibliografski sistem in servisi
EK	Evropska komisija
ERC	Evropski raziskovalni svet (angl. <i>European Research Council</i>)
ESF	Evropska znanstvena fundacija (angl. <i>European Science Foundation</i>)
EU	Evropska unija
FP7	Sedmi okvirni program Evropske skupnosti za raziskave, tehnološki razvoj in predstavitvene dejavnosti
FTE	ekvivalent polne zaposlitve (angl. <i>Full time employment</i>)
JRO	javna raziskovalna organizacija
JRZ	javni raziskovalni zavod
MR	mladi raziskovalec
Obzorje 2020	Okvirnega programa EU za raziskave in inovacije (angl. <i>Horizon 2020</i>)
OECD	Organizacija za gospodarsko sodelovanje in razvoj
PMBOK	<i>Project Management Body of Knowledge</i>
PPO	pretežno pedagoška organizacija
PRO	pretežno raziskovalna organizacija
ReRIS11–20	Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020
RISS	Raziskovalna in inovacijska strategija Slovenije
RRD	raziskovalna in razvojna dejavnost
SICRIS	Informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji
UP	Univerza na Primorskem
UP FM	Univerza na Primorskem, Fakulteta za management
UP ZRS	Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče
VŠZ	visokošolski zavod
ZRRD	Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti

1 UVOD

Prvo, uvodno, poglavje naloge je namenjeno predstavitvi proučevanega področja z opredelitvijo obravnavanega problema in teoretičnih izhodišč. V njem so opredeljeni namen in cilji naloge, raziskovalna vprašanja in metodologija raziskovanja.

1.1 Opredelitev obravnavanega problema in teoretična izhodišča

Projektni način dela je realnost v delovanju univerz in institutov (javnih raziskovalnih organizacij, v nadaljevanju JRO), saj sredstva za svoje raziskovalno dejavnost pridobivajo na nacionalnih, evropskih in gospodarskih razpisih. *Projekt* je hkrati najpogostejša metoda za nadzor nad javno financiranimi raziskovalnimi aktivnostmi (Fowler, Lindahl in Sköld 2015, 10), ki omogoča večjo transparentnost in odgovornost pri porabi javnih sredstev (Gibbons, Limoges in Nowotny 1994, po Leitner in Warden 2004, 34).

V *Resoluciji o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020* (ReRIS11–20, Ur. l. RS, št. 43/11, 7), je navedeno, da slovenske JRO pretežni del javnih sredstev za financiranje raziskovanja pridobivajo s kandidiranjem projektnih predlogov na razpise in pozive. Hkrati ugotavljamo, da tudi raziskovalni programi delijo enako usodo, le da so bolj dolgoročni in z bistveno višjo stopnjo uspešnosti. V obdobju od začetka finančne krize se je obseg nacionalnega financiranja raziskovalne dejavnosti zmanjšal. Posledično se JRO pri svojem delovanju soočajo z novimi izzivi: po eni strani se je še povečala tekmovalnost pri pridobivanju finančnih sredstev, po drugi strani organizacije s kandidiranjem na evropske in gospodarske razpise prilagajajo organiziranost in postopke dela zahtevam njim novih finančnih mehanizmov. Tako, na primer, za pridobitev finančnih sredstev od raziskovalcev pričakujemo, da morajo osvojiti in uporabljati pristope projektne managementa (Fowler, Lindahl in Sköld 2015, 15). Ta zahteva je zapisana tudi v ReRIS11–20 (Ur. l. RS, št. 43/11, 20), saj je treba krepiti usposobljenost raziskovalcev za pripravo in vodenje nacionalnih ter mednarodnih raziskovalno-razvojnih projektov ter jih opremiti z znanjem o rabi managerskih tehnik.

Za JRO in v njih delujoče raziskovalne skupine ter same raziskovalce pridobitev evropskih projektov in projektov z gospodarstvom pomeni dodatna sredstva za financiranje raziskovalne dejavnosti. Hkrati pa projektni način financiranja predstavlja zanje velik izziv, če ne celo težavo, saj se morajo prilagoditi spremenjenemu načinu dela, ki temelji na izvajanju projektov. Pri tem morajo izpolnjevati zahteve različnih financerjev, ki se kažejo v predpisanih postopkih prijave, izvajanja in spremljanja projektov ter v administraciji in poročanju o porabljenih sredstvih in rezultatih projekta. Zato se delo raziskovalcev ne osredotoča več samo na raziskovanje, ampak so v vse večji meri obremenjeni s spremljanjem izvajanja in administracijo projektov. Dodatno oteževalno okoliščino za delo raziskovalcev v JRO predstavlja raznolikost projektov, ki pomeni: različne vrste raziskav (temeljne ali

aplikativne), različni viri financiranja (nacionalna, evropska ali tržna sredstva) ter posledično različne zahteve financerjev (tako vsebinske kot administrativne), različni projekti po obsegu in trajanju, različne vloge organizacije v projektu (vodilna organizacija oziroma prijavitelj ali projektni partner) idr. Nenazadnje je treba upoštevati, da na raziskovalno delo in izvajanje projektov vpliva tudi vrsta organizacije, v kateri so raziskovalci zaposleni: ali gre za inštitut, kjer je raziskovanje glavna dejavnost, ali visokošolsko organizacijo, kjer je na prvem mestu pedagoško delo in raziskovanje predstavlja dodatno dejavnost (Paternoster 2013, 2).

Tako ugotovimo, da je torej projektni način financiranja glavni zunanji potisni dejavnik t. i. *projektizacije raziskovanja* (angl. *Projectification of research*). Bredin (2006, 3–4, prevod P. M.) projektizacijo definira kot: »splošen razvojni proces, pri katerem podjetja pretežni del svojega poslovanja osredotočajo na projekte, projektni management in različne vrste projektom podobne strukture«. Na projektih zastavljeno poslovanje nadalje pomeni sočasno izvajanje mreže projektov, ki zahteva nov managerski pristop, t. i. management projektov. Kuura (2011, 118) dodatno pojasnjuje, da ta pristop obravnava poleg managementa posameznega projekta tudi razmerja med projekti in podjetjem ter med samimi projekti, torej management mreže projektov.

Pri obravnavi vprašanja delovanja in financiranja JRO moramo na prvem mestu upoštevati poslanstvo znanosti. Cilj raziskovanja je združevanje znanja in izkušenj z namenom ustvariti nekaj novega; novo znanje, spoznanja in znanstvene dosežke (Hauc 2007, 77). To novo znanje je treba prenesti na študente in v družbo ter tako z novimi spoznanji prispevati k razvoju za dobro ljudi in skupnosti. Zato je vmesno vprašanje, ali projektno financiranje, ki naj bi zagotavljalo odgovornejše upravljanje s finančnimi sredstvi in večjo transparentnost, ne predstavlja ovire pri udeležanju potencialov raziskovalnih skupin in zato zaviralni dejavnik pri ustvarjanju in prenosu znanja.

1.2 Namen in cilji magistrske naloge

Vzvod za pripravo magistrske naloge so zaznani izzivi oziroma težave, s katerimi se sooča Znanstveno-raziskovalno središče kot pretežno raziskovalna članica Univerze na Primorskem. Te težave izvirajo iz dejstva, da je v strukturi prihodkov raziskovalne članice velik delež projektnega financiranja. Za bolj poglobljeno razumevanje problema in primerjavo smo v raziskavo vključili drugo članico Univerze na Primorskem, in sicer Fakulteto za management, kjer je pedagoška dejavnost prevladujoča.

Namen magistrske naloge je predstaviti dostopno literaturo o projektizaciji, s poudarkom na projektizaciji raziskovanja ter dognati kako projektno financiranje raziskovanja vpliva na delo raziskovalcev v pretežno pedagoški in v pretežno raziskovalni organizaciji. Projektno financiranje sicer agencijam in ustanovam, ki financirajo raziskovalno dejavnost, omogoča večjo transparentnost, nadzor, sledljivost in razpršenost finančnih sredstev, hkrati pa ta način

financiranja predstavlja izziv za JRO in v njih zaposlene raziskovalce. Namen magistrske naloge je torej tudi predstaviti posledice projektizacije raziskovanja v različnih JRO.

Cilj magistrske naloge je na osnovi teoretičnih izhodišč in študije primera spoznati posledice projektizacije raziskovanja v JRO. Cilj raziskave je torej ugotoviti, s katerimi izzivi se soočajo raziskovalci in raziskovalne skupine zaradi projektnega načina financiranja, in kako raziskovalci, zaposleni v JRO zaznavajo projektizacijo raziskovanja v odvisnosti od vrste organizacije, v kateri so zaposleni (pretežno pedagoška ali raziskovalna). Hkrati je cilj naloge ugotoviti, na kakšen način se raziskovalci, zaposleni v JRO, odzivajo na projektno financiranje raziskovanja ter kako se to odraža v njihovem zaznavanju svojega poslanstva v znanosti.

Magistrska naloga temelji na študiji primera in zato rezultatov ne moremo posploševati, vendar vseeno ocenjujemo, da je dodana vrednost naloge predvsem v razumevanju posledic projektnega financiranja na raziskovanje z vidika raziskovalcev. Zato ocenjujemo, da bodo rezultati uporabni tudi za snovalce predpisov na področju financiranja raziskovanja. Ugotovitve raziskave bodo sicer v prvi vrsti uporabne za vodstvo in zaposlene v obravnavanih JRO.

1.3 Raziskovalna vprašanja

Osnovna raziskovalna vprašanja, ki temeljijo na definiranem problemu, se glasijo:

- Kako raziskovalci v pretežno raziskovalni oziroma v pretežno pedagoški organizaciji občutijo projektno financiranje raziskovanja: je zanje stimulatívno ali zaviralno? Kakšna je po mnenju udeležencev raziskave vloga stabilnejšega programskega financiranja?
- Kako – po mnenju udeležencev raziskave – s strani financerjev predpisani postopki prijave in izvajanja projektov ter zahteve pri poročanju o rezultatih projekta vplivajo na organizacijo in potek raziskovalnega dela?
- Kako se po mnenju udeležencev raziskave projektno financiranje odraža v motiviranosti raziskovalcev za raziskovalno delo in kako raziskovalci vrednotijo svoj doprinos k znanosti? Kako raziskovalci v obstoječem načinu projektnega financiranja in dela ocenjujejo možnost prenosa novega znanja znotraj raziskovalne skupine?
- Kakšno je po mnenju udeležencev raziskave optimalno razmerje med raziskovalnim in pedagoškim delom? V kolikšni meri raziskovalci, ki so pedagoško vpeti, dosežke raziskovalnih projektov vključujejo v poučevanje? S katerimi izzivi se raziskovalci soočajo pri usklajevanju raziskovalnega in pedagoškega dela?

1.4 Predstavitev metode raziskovanja

Osnova za pisanje teoretičnega dela magistrske naloge je bilo raziskovanje razpoložljivih sekundarnih virov podatkov, in sicer sistematično iskanje ter proučevanje domače in tuje

literature ter virov o projektnem managementu, raziskovalni dejavnosti in njenem financiranju ter o projektizaciji. Za razumevanje pojma *projektizacija raziskovanja* smo povzeli najaktualnejše objave v strokovnih in znanstvenih revijah.

V drugem, empiričnem, delu smo z metodo študije primera izvedli raziskavo na dveh članicah Univerze na Primorskem (v nadaljevanju UP). Prva članica (Znanstveno-raziskovalno središče) izvaja pretežno raziskovalno dejavnost, druga članica (Fakulteta za management) pa pretežno izobraževalno dejavnost. Uvodoma smo v empiričnem delu predstavili raziskovalno dejavnost in organiziranost obeh članic UP. Sledila je izvedba raziskave. Podatke smo zbrali na osnovi opravljenih polstrukturiranih (poglobljenih) intervjujev z 12 udeleženci v raziskavi. V nabor sodelujočih smo vključili raziskovalce na obeh članicah, ki so v različnem deležu raziskovalno in pedagoško obremenjeni in ki sodelujejo oziroma so sodelovali pri izvajanju nacionalnih (ARRS), evropskih in drugih projektov. Med udeležence v raziskavi smo vključili tri skupine raziskovalcev, in sicer: prvo skupino so predstavljali uveljavljenimi raziskovalci, drugo raziskovalci na sredini kariere ter tretjo skupino raziskovalci na začetku kariere. Podrobnejšo analizo smo opravili tudi s primerjavo rezultatov po skupinah. Na osnovi analize podanih odgovorov smo predstavili ugotovitve, ki smo jih argumentirali in primerjali z dostopnimi ugotovitvami drugih avtorjev in drugih sekundarnih virov.

Z raziskavo smo skušali ugotoviti, kako raziskovalci v pretežno raziskovalni in pretežno pedagoški organizaciji občutijo projektno financiranje raziskovalne dejavnosti pri svojem delu in delu raziskovalnih skupin ter s katerimi izzivi se soočajo zaradi projektnega načina pridobivanja sredstev za financiranje raziskovanja.

1.5 Predpostavke in omejitve magistrske naloge

Omejitve dela so metodološke in se nanašajo predvsem na omejitve v empiričnem delu naloge. Pri študiji primera smo se iz praktičnih razlogov omejili na po eno pretežno raziskovalno članico in eno pretežno pedagoško članico UP. V nabor sodelujočih v raziskavi smo izbrali raziskovalce, dejavne na področjih, ki po klasifikaciji sodijo v vedi humanistike in družboslovja. Omejitev predstavlja tudi dejstvo, da je raziskovalec zaposlen na organizaciji, ki je vključena v raziskavo, in je zato lahko pristranski oziroma ima o raziskovanem problemu že izoblikovana določena stališča.

Izhajali smo iz predpostavke, da bodo ugotovitve v teoretičnem delu v pomoč pri analizi posledic projektnega financiranja na delo raziskovalcev v pretežno raziskovalni in pretežno pedagoški organizaciji. Intervjuje smo opravili z raziskovalci, za katere smo – na podlagi javno dostopnih podatkov – ocenili, da imajo največ izkušenj pri izvajanju raziskovalnih projektov. Pri tem je bila pomembna odzivnost in pripravljenost raziskovalcev za sodelovanje v raziskavi. Predpostavljamo tudi, da so udeleženci raziskave podali iskrene odgovore in smo tako pridobili informacije o resničnem stanju.

1.6 Struktura magistrske naloge

Magistrska naloga je razdeljena na pet poglavij. Prvo, uvodno, poglavje je namenjeno predstaviti proučevanega področja. V njem so opredeljeni namen in cilji naloge, raziskovalna vprašanja in metodologija raziskovanja.

Drugo poglavje je namenjeno predstavitvi projekta in projektnega managementa. Podana je opredelitev projekta ter predstavljene značilnosti projektnega in večprojektnega managementa ter organiziranost podpore projektneju managementu. V nadaljevanju poglavja je opredeljen pojem *projektizacija* ter vzroki zanjo in njene posledice.

Tretje poglavje se nanaša na raziskovalno dejavnost in raziskovalne projekte v javnih raziskovalnih organizacijah s poudarkom na posebnostih njihovega delovanja in financiranja. Večja pozornost je dana predstavitvi projektnega financiranja raziskovalne dejavnosti in ponazoritvi specifik posamezne oblike (vira) financiranja s poudarkom na nacionalnih in evropskih projektih.

V četrtem in hkrati najboljsežnejšem poglavju prikazujemo rezultate raziskave, opravljene med raziskovalci na dveh članicah UP, in sicer na Znanstveno-raziskovalnem središču kot pretežno raziskovalni organizaciji in na Fakulteti za management kot pretežno pedagoški organizaciji. Predstavljeni rezultati in ugotovitve vključujejo analizo štirih sklopov, in sicer: odražanje projektnega financiranja na delo raziskovalcev, občutenje predpisanih formalnih postopkov in zahtev financerjev s strani raziskovalcev, vrednotenje rezultatov in dosežkov projektne financiranega raziskovanja ter prenos znanja in usklajevanje pedagoškega ter raziskovalnega dela.

V petem, sklepnem, poglavju so predstavljene ugotovitve opravljene raziskave ter tako zaokrožuje teoretični in empirični del magistrske naloge.

2 PROJEKT IN PROJEKTNI MANAGEMENT

Vsakemu od nas je beseda *projekt* poznana. Uporabljamo jo v delovnem okolju in zasebnem življenju, pri čemer ima beseda projekt lahko različne pomene. Zato za nedvoumno razumevanje v nadaljevanju podajamo opredelitev projekta in projektne managementa.

2.1 Projekt in projektni management

Beseda *projekt* je v Slovarju slovenskega knjižnega jezika (SSKJ 2000) opredeljena kot:

1. kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči, načrt: izdelati, predložiti projekt; projekt šolske reforme; projekt za modernizacijo podjetja / finančni, investicijski projekt; idejni, tehnični projekt stroja; raziskovalni projekt; vesoljski projekt 2. grad. skupek načrtov, tehničnih opisov in popis stroškov za kak objekt, področje: arhitekti so izdelali več projektov; projekt ceste, spomenika, stavbe; projekt električne napeljave [...] 3. publ., navadno s prilastkom umetniško delo glede na namen, da se izvede, uresniči: komisija je filmski projekt potrdila; glasbeni, gledališki projekt [...] 4. knjiž. osnutek, predlog določenega besedila: razpravljati o projektu resolucije, zakona.

Glede na temo pričujoče magistrske naloge in za celovitejše razumevanje projekta v nadaljevanju povzemamo nekaj njegovih definicij. V dostopni literaturi smo zasledili naslednje opredelitve tujih in slovenskih avtorjev. Projekt je:

- lahko vsak sklop aktivnosti in nalog, ki ima določen končni cilj ter je opredeljen s konkretnimi lastnostmi, ima rokovno definiran začetek in konec, omejene finančne vire in za izvedbo potrebuje različne vire (Kerzner 2009, 2),
- enkratna, časovno omejena naloga, zasnovana za doseg specifičnih rezultatov z vključevanjem različnih virov (Andersen, Grude in Haug 2009, 10),
- kombinacija organizacijskih potencialov, združenih z namenom ustvariti določeno novost, ki bo podjetju zagotavljala sposobnost oblikovanja in uresničevanja strategije. Vsi projekti imajo določen življenjski cikel in potekajo kot zaporedje posameznih faz (Cleland 1999, po Hauc 2007, 27),
- prizadevanje, v katerem so človeški, materialni in finančni viri organizirani na izviren način z namenom izvedbe – znotraj omejenih stroškov in časa – edinstvenega obsega nalog s podanimi specifikacijami, s katerimi se dosežejo ugodne spremembe, opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji (Turner 1993, po Hauc 2007, 27),
- »zaključen proces izvajanja določenih del – aktivnosti, ki so med seboj logično povezane za doseganje ciljev projekta. S povezovanjem aktivnosti se postopoma uresničita objektni in namenski končni cilj projekta.« (Hauc 1982, 17, cit. po Stare 2010a, 18),
- časovno omejen podjem med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektne procesa in enkratnost produkta (Rozman in Stare 2008, 7),

- kompleksna in enkratna naloga, ki je sestavljena iz vrste med seboj logično povezanih in bolj ali manj med seboj odvisnih aktivnosti ali celo skupkov aktivnosti (Pučko 2006, 328),
- »praviloma enkratna celovitost medsebojno v logično zaporedje povezanih aktivnosti, katerih namen je skupen in trajanje omejeno [...]« (Vila in Kovač 1997, 131),
- »celota povezanih aktivnosti, potrebnih za realizacijo natančno določenega cilja, v okviru natančno določenega roka; ima omejena finančna sredstva, človeške in druge vire« (Žurga 2004, 52),
- enkratni proces, ki ima določen začetek in konec, natančno določen(e) cilj(e), smoter in (običajno) proračun (Markič 2005).

Iz gornjih definicij različnih avtorjev lahko razberemo in potrdimo Markičevo navedbo (2005), da nekateri avtorji opredeljujejo projekt kot ciljno usmerjen proces, drugi pa poudarjajo njegovo vlogo oziroma namero. Povzamemo lahko tudi, da je projekt časovno in finančno omejena oblika delovanja, katere rezultat oziroma proizvod ali storitev je neponovljiv, enkraten in edinstven (Strel Lenčič 2011, 182), ter da je usmerjen k določenemu cilju (Prača 2015, 4).

Projekti so običajno del organizacije, ki za dosego zastavljenih ciljev opravlja projekte in/ali operativno delo. Ti dve vrsti dela se v organizaciji lahko prekrivata. Skupne so jima tudi nekatere značilnosti, saj v primeru obeh delo opravljamo ljudje, razpolagamo z omejenimi viri, poleg tega delo tudi načrtujemo, izvajamo in kontroliramo. Sicer pa se projekti razlikujejo od operativnega oziroma rednega poteka dela v organizaciji. Operativno delo je tekoče in ponavljajoče, medtem ko so projekti začasni in edinstveni. Poleg tega je namen projekta doseči projektne cilje, medtem ko je cilj operativnega dela ohranitev poslovanja in poslov organizacije (PMBOK 2008, 7, 27). Projekt tako lahko razumemo kot aktivnost znotraj organizacije izven normalnih postopkov (Young 1996, po Stare 2010a, 19).

Iz definicije projekta je izpeljana opredelitev projektnega managementa. Stare (2010a, 51) sicer trdi, da se proces projektnega managementa ne razlikuje od procesa splošnega managementa, vendar je pri projektih večji poudarek na opredeljevanju ciljev. V PMBOK (2008, 374) je projektni management oziroma projektno vodenje definirano kot: »uporaba znanja, veščin, tehnik in orodja v aktivnostih projekta za izpolnitev njegovih zahtev«.

V nadaljevanju predstavljamo glavne značilnosti projektov in ponazarjamo proces projektnega managementa.

2.1.1 Značilnosti projektov in proces projektnega managementa

Kot že pri opredelitvi projekta tudi pri opisu njegovih značilnosti zasledimo v literaturi navedbe različnih avtorjev. Stare (2010a, 20), na primer, med bistvenimi značilnostmi

projekta navaja: končnost, enkratnost, ciljno usmerjenost, kompleksnost, povezanost projektnih aktivnosti in konfliktnost. Značilnosti projekta bomo v nadaljevanju povzeli na podlagi njegove definicije in opisa, kot je zapisan v PMBOK (2008, 5), in sicer: »Projekt je začasno prizadevanje za uresničitev edinstvenega izdelka, storitve ali rezultata.«

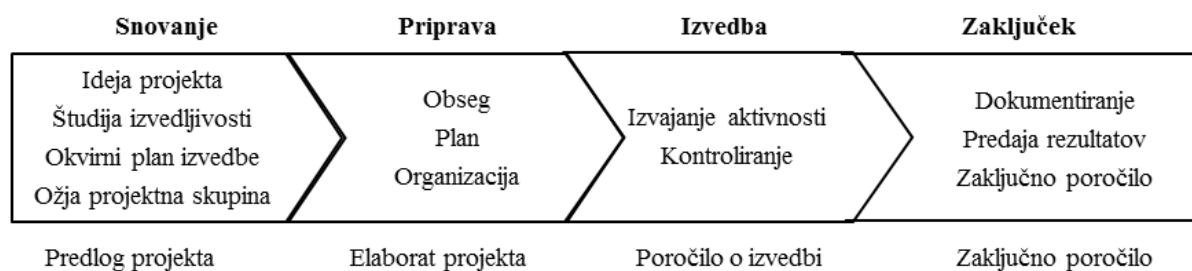
V PMBOK (2008) so kot značilnosti projekta obravnavane začasnost, edinstvenost in postopna podrobna obdelava, ki jih v tem delu povzemamo. *Začasnost projekta* se nanaša na njegovo trajanje, na začasnost priložnosti, ki se ponudi podjetju, oziroma na začasnost obstoja projektne skupine za čas trajanja projekta. Začasnost ne pomeni kratek čas trajanja, saj se nekateri projekti lahko izvajajo več let. Začasnost se tudi ne nanaša na produkt oziroma rezultat projekta, saj začasen projekt ustvari trajne izide. Projekt je torej začasen, ker ima določen začetek in določen konec. Naslednja značilnost projekta je *edinstvenost* njegovih izdelkov, storitev ali rezultatov. Kot že zapisano, s projektom ustvarimo določene izdelke ali proizvode (kot končne postavke ali le kot njene komponente), lahko pa projekt ustvari zmožnosti, ki bodo organizaciji omogočile opravljanje določene storitve. Rezultat, kot izid projekta, se nanaša na ugotovitve, znanje ali dokumente. Začasnost in edinstvenost projekta sta skladni z naslednjo značilnostjo projekta, ki je opredeljena kot *postopna podrobna obdelava*. To pomeni, da med projektom stvari potekajo po korakih in s postopnim naraščanjem (PMBOK 2008, 5–7).

Življenjski cikel projekta

Kot smo predhodno zapisali, ima projekt določen začetek in konec. V tem času poteka izvedba zaporedja korakov ali faz. Faza projekta je v PMBOK (2008, 354) opredeljena kot: »zbirka logično povezanih aktivnosti projekta, s katerimi ob koncu običajno uresničimo pomemben (večji, glavni) izdelek projekta. [...] Faza projekta je komponenta življenjskega cikla projekta«. Življenjski cikel projekta je torej kot zbirka običajno zaporednih faz projekta (PMBOK 2008, 383). Faze projekta se razlikujejo v odvisnosti od vrste projekta in so bolj vsebinske narave, saj, kot smo že napisali, se z aktivnostmi vsake faze realizira določen (vmesni) produkt.

Kot je razvidno iz slike 1 življenjski cikel projekta predstavlja zaporedje naslednjih faz: snovanje, priprava, izvedba in zaključek. V nadaljevanju povzemamo opredelitev posamezne faze, kot jih navaja Stare (2010a). V *fazi snovanja* projekta opredelijo idejo projekta, ugotovijo potrebe ali priložnosti, ocenijo pričakovane učinke in namen projekta. Na podlagi proučenih možnosti projekta ocenijo potrebne resurse. Pripravijo okvirni plan izvedbe projekta ter določijo managerja in ožjo skupino projektnih sodelavcev. Po odobritvi predloga projekta, kot zaključek faze snovanja, sledi *faza priprave*. V tej fazi projektna skupina natančneje izdelava podrobno zasnovo predvidenih rezultatov in jasne cilje projekta. Ti so nato osnova za izdelavo plana projekta, ki obsega seznam projektnih aktivnosti, njihov terminski načrt in potrebne resurse. V tej fazi tudi natančneje sestavijo in organizirajo projektno

skupino. Faza se zaključi z odobritvijo elaborata projekta. Sledi najboljšežnejša, operativna faza projekta, in sicer *izvedba projekta*. V tej fazi projektna skupina izvaja v predhodni fazi planirane aktivnosti. Ključno za uspešno izvajanje projekta je usklajevanje in kontroliranje izvedbe. V ta namen vzpostavijo sistem za kontroliranje, zaznavanje težav, poročanje in ugotavljanje odmikov od projektnega plana. Kot zadnja nastopi *zaključna faza* projekta, v kateri pride do predaje rezultatov projekta in predložitve zaključnega poročila. Ko je to potrjeno, je projekt formalno zaključen in projektno skupino razpustijo (Stare 2010a, 35–37).

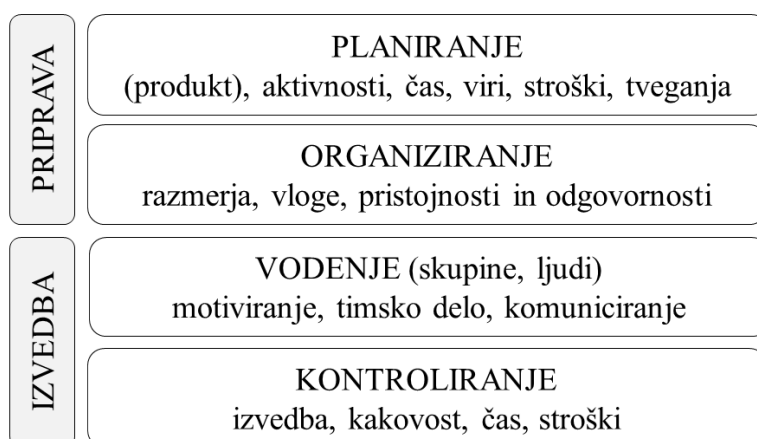


Slika 1: Faze življenjskega cikla projekta in pomembnejši dokumenti

Vir: Prirejeno po Stare 2010a, 37, 40.

Proces projektnega managementa

Proces projektnega managementa je sestavljen iz več faz oziroma skupin procesov, ki pa jih ne smemo enačiti s fazami življenjskega cikla projekta. Pri projektne managementu te skupine procesov predstavljajo: zagon, planiranje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje ter končanje projekta (PMBOK 2008, 41, 68). Stare (2010a, 6, 33) obravnava štiri splošno sprejete faze ali korake projektnega managementa, in sicer: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje.



Slika 2: Projektni management

Vir: Stare 2010b.

Možina (1994, 20) obravnava korake procesa managementa kot osnovne naloge managerja in jih opredeljuje kot sledi:

- *planiranje* zajema opredeljevanje ciljev in poti za njihovo doseganje,
- *organiziranje* sledi planu, njegova naloga pa je ustvarjanje medsebojnih razmerij, ki bodo omogočila izvedbo plana oziroma načrta,
- *vodenje* pomeni usmerjanje, motiviranje in vplivanje na zaposlene, da bi ustrezno opravili naloge, ki so jim bile dodeljene z načrtom in organizacijo,
- *kontroliranje* pomeni spremljanje doseženega in ukrepanje v primeru odstopanja izvedbe od načrta.

Za Rozmana (2005, po Golobič – Prosenjak 2008, 33) je bistvo projektnega managementa specifičen način dela projektne skupine in usklajevanje aktivnosti oziroma delovnih nalog z namenom doseganja načrtovanih ciljev. Projekt torej izvaja projektna skupina, ki jo sestavljajo različni člani in jo vodi projektni vodja. Od njega se zahtevajo posebna znanja in spretnosti, ki presegajo z izobraževanjem pridobljena znanja, saj se je potrebno zavedati, da je projekt zaradi njegovih značilnosti težje voditi od tekočega oziroma običajnega poslovanja organizacije. Na podlagi tega spoznanja Andersen, Grude in Haug (1989, po Dolžan 2002, 30) predlagajo, da je zaradi izogibanja pastem in nevšečnostim v vseh projektne procesih potrebna prava kombinacija naslednjih dejavnikov:

- osredotočenje na rezultate,
- večplastno in kreativno načrtovanje,
- pravilno organiziranje projekta,
- dobro koordiniranje projekta in
- izbor pravega projektne vodje in članov projektne skupine.

Prav slednji dejavnik, izbor pravega projektne vodje in članov projektne skupine, je pogoj za skladno in učinkovito izvedbo dela, saj je namreč to najučinkovitejše orodje za doseganje dobrih rezultatov, ki nadalje omogočajo rast posameznika in organizacije. Kot temeljni pogoj za večjo uspešnost delovanja posameznikov in projektne skupin ter celotnih poslovnih sistemov in celo družbe, Gareis in Huemann (2007, po Vrečko 2011, 108) sicer navajata razvoj ustrezne projektne usposobljenosti.

Uspešnost projektnega managementa in projekta

Za Hauca (2007, 40) je uspešen projekt tisti, s katerim smo predvideno zamisel oziroma namen ustvarili na učinkovit način, torej v načrtovanih rokih in stroških ter z načrtovano kakovostjo. Ta trojna omejitev projekta je predstavljena kot trikotnik, pri katerem je na eni stranici ali vogalu ponazorjen obseg projekta, na drugem njegovi stroški in na tretjem roki projekta (PMBOK 2008, 381).



Slika 3: Omejitve (trikotnik) projektnega managementa

Vir: Kerzner 2009, 718; PMBOK 2008; Stare 2010b.

Za Stareta (2010a, 2) je uspešno zaključen projekt tisti, ki predvidene rezultate doseže v okviru planiranih rokov in v okviru odobrenega predračuna stroškov. Nadalje pa ugotavlja, da je projekt dolgoročno lahko manj uspešen zaradi slabe kakovosti (Stare 2010a, 32). Do tega pride, ker je v fazi izvedbe projektna skupina preveč osredotočena na dva glavna cilja, in sicer na doseganje rokov in na zaključek projekta v okviru predračuna stroškov. Iz tega razloga se je potrebno zavedati vpliva vseh deležnikov projekta (angl. *Project stakeholders*). To so posamezniki ali organizacije, ki so aktivno vključeni v projekt oziroma katerih interes lahko pozitivno ali negativno vpliva na izvajanje ali zaključek projekta (PMBOK 2008, 381). Zato je uspešna ali neuspešna izvedba projekta odvisna – poleg od uspešnega načrtovanja, izvajanja in nadzora – tudi od uspešnega upravljanja razmerij z vsemi deležniki projekta (Sandhu 2004, po Olsson 2008, 61).

Kot že rečeno, projektni management predstavlja upravljanje časa, materiala, ljudi in stroškov z namenom izvedbe projekta v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov ter z ustrezno kakovostjo izvedbe in končnega proizvoda (Stare 2010a, 48–49). Kerzner (1992) na uspešnost projektnega managementa gleda širše. Trdi, da lahko projektni management ocenimo kot uspešen, kadar so cilji projekta doseženi (Kerzner 1992, po Dolžan 2002, 31):

- v predvidenem času in pravem časovnem obdobju,
- v okviru predvidenih stroškov,
- s pričakovanimi tehnikami,
- z uspešno in učinkovito uporabo dodeljenih virov ter
- z minimalnimi odstopanji.

Sicer pa je Stare (2010a, 46), na osnovi povezave med kriteriji učinkovitosti in uspešnosti projekta ter življenjskega cikla po Thomsettu (2002) oziroma Haucu (2007) zaključil, da ima projekt dva ključna zaključka, in sicer:

- prvi je predaja rezultatov projekta naročniku, ko projektna skupina zaključi z izvajanjem projektnih aktivnosti in ko lahko ugotovimo, ali je bil projekt učinkovito izpeljan (do roka v okviru planiranih stroškov) in
- drugi je dosežen namen (cilj) projekta, kjer ugotavljamo uspešnost projekta.

Vrste projektov

Vrste projektov lahko opredelimo na podlagi različnih kriterijev. Za namene pričujoče magistrske naloge bomo podrobneje predstavili razdelitev projektov glede na način njihovega načrtovanja in izvedbe ter tveganja pričakovanega rezultata. Na podlagi teh kriterijev delimo projekte na determinirane in stohastične. V osnovi se ti dve vrsti projektov razlikujeta po načinu načrtovanja in izvedbe ter v opredelitvi pričakovanih rezultatov. V nadaljevanju, v preglednici 1, sistematično predstavljamo glavne značilnosti determiniranih in stohastičnih projektov.

Preglednica 1: Značilnosti determiniranih in stohastičnih projektov

Značilnosti projektov	Determinirani projekti	Stohastični projekti
Uspešna izvedba projekta je odvisna od:	Izkušenj	Znanja
Vhodna strategija ali projektno naročilo	Znani in načrtovani, so osnova za pripravo zagona projekta	Niso znani, niso programirani
Projektni cilji	Vnaprej določeni, namenski, objektni	Ne povsem definirani, sprotno oblikovani v času projekta
Načrtovanje projekta	Izvedba, aktivnosti in njihove medsebojne odvisnosti so vnaprej znane	Ni možno vnaprej v vseh elementih. Podrobno le za prve faze izvajanja, nadaljnje v obrisih
Pristop k načrtovanju	Ciljno retrograden: tehnologijo izvedbe (aktivnosti) določimo na osnovi vseh določenih ciljev projekta	Ciljno progresiven: možno določiti cilj, ne pa povsem rezultata
Verjetnost izvedbe načrta projekta	Velika	Nizka; možnih več različic načrta izvedbe
Spremembe v fazi izvedbe	Manjše, posledica težav pri izvajanju in zunanjih dejavnikov, ne spreminjajo ciljev	Številne
Verjetnost doseganja načrtovanih ciljev	Velika	Majhna
Način vodenja	Po projektnem načrtu	Načrt projekta se prilagaja doseženim rezultatom
Tipični projekti	Gradbeni projekti: gradnja tipskega objekta, projekt nizke gradnje na znani lokaciji	Raziskovalno-razvojni projekti

Vir: Povzeto po Hauc 2007, 36, 77–83.

Hauc (2007) opisuje determiniran projekt kot tisti projekt, pri katerem smo ob pripravi njegovega zagona izvajanja prepričani – seveda ob izpolnitvi vseh predpostavk – da bodo vsi vmesni cilji in končni cilj projekta doseženi. Na drugi strani pa pri stohastičnem projektu ni možno vnaprej povsem določiti njegove izvedbe, zato se tudi njegov namenski končni cilj oblikuje med samim izvajanjem, in sicer z analizo izvedenih aktivnosti in doseženih vmesnih ciljev. Zaradi tega je lahko doseženi končni cilj stohastičnega projekta povsem drugačen od prvotno načrtovanega (Hauc 2007, 77, 82).

Raziskovalno-razvojni projekti

Na podlagi opisa stohastičnih projektov lahko razberemo tudi značilnosti raziskovalno-razvojnih projektov. Hauc (2007, 36) navaja, da je glavna značilnost raziskovalno-razvojnih projektov združevanje znanja in izkušenj z namenom ustvarjanja novega znanja, spoznanj, znanstvenih dosežkov, tehnologije, materiala, procesov itd. Pri raziskovalno-razvojnih projektih – kot stohastičnih projektih – je torej poudarek na znanju. Poleg tega pri raziskovalnih in razvojnih projektih izvedbe ni mogoče vnaprej predvideti, zaradi česar se njihovi načrtovalci srečujejo z drugačnimi težavami kot pri determiniranih projektih (Hauc 2007, 77). Specifika raziskovalno-razvojnih projektov je namreč težavnost pri načrtovanju in izdelavi terminskih načrtov, saj je v primerjavi z drugimi projekti veliko neznank. Zato pri snovanju raziskovalnih projektov lahko načrtujemo manjše število aktivnosti, saj so te nepredvidljive in negotove. Sicer pa prevelik poudarek načrtovanju in obvladovanju stroškov raziskovalnih projektov lahko pripelje do manj kakovostnih rezultatov raziskovalno-razvojnega dela, saj se inovativnosti in kreativnosti ne da kontrolirati. Poleg tega so aktivnosti raziskovalnih projektov praviloma bolj teoretično usmerjene, raznolike, kompleksne in le redko rutinske (Mali 2014, 9).

Hauc (2007) podrobneje obravnava proces raziskovalnega projekta glede na njegove značilnosti. Ugotavlja, da ob opazovanju raziskovanja – kot enkratnega procesa oziroma projekta – ni mogoče že ob začetku raziskave povsem določiti zelenega končnega cilja in izvedbe vse do doseganja samega cilja. Tako tudi ni mogoče enolično določiti in načrtovati izvedbe. V procesu raziskovalnega projekta namreč nastajajo dogodki, pri katerih bo prišlo do določenih delnih ugotovitev. Šele z analizo teh ugotovitev se je mogoče odločiti o nadaljevanju dela, in sicer po vnaprej določenih poteh ali po povsem novih poteh, ki se na podlagi odločitve določijo in planirajo kot nadaljnja izvedba projekta. Če z analizo v teh dogodkih ugotovimo, da se delo na raziskovalnem projektu nadaljuje, potem je ta dogodek pravzaprav eden izmed doseženih ciljev projekta, ki tako pripomore k večji determiniranosti končnega cilja (Hauc 2007, 80).

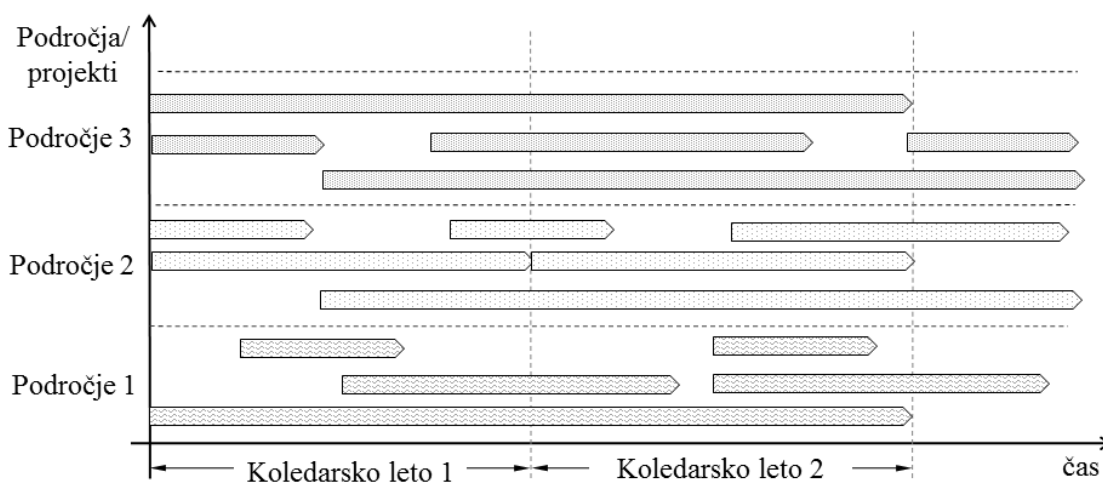
Na podlagi različnih kriterijev avtorji nadalje delijo raziskovalno-razvojne projekte na več vrst oziroma skupin. Ob upoštevanju razlik v tehnologiji, strukturi projektov in vzorcu komuniciranja Leifer in Triscari (1987) ločita raziskovalne in razvojne projekte. Kot namen

raziskovanih projektov navajata širitev znanstvenega znanja in možnosti za izvedljivost. Načrt raziskovalnega projekta obsega manjše število nerutinskih aktivnosti, ki so praviloma bolj teoretične in kompleksne. Pri izvajanju tovrstnih projektov poteka komunikacija med člani projektne skupine in tudi s člani drugih projektnih skupin. Za razliko od raziskovalnih projektov so razvojni projekti usmerjeni v razvoj določenega produkta, in sicer v določenem roku in s predvidenimi stroški. Projektne aktivnosti so številčnejše, bolj strukturirane in običajno rutinske. Člani projektne skupine komunicirajo in si izmenjujejo informacije tudi z drugimi zaposlenimi znotraj organizacije (Leifer in Triscari 1987, 71–72).

2.1.2 Večprojektni management: program projektov in portfelj projektov

Uvodoma je vmesno pojasnilo uporabe izrazov projektni management in management projektov. Pri projektne managementu »gre za določitev projektne managerjev ali vodij in vse potrebne projektne organizacije« (Hauc 2007, 191), pri managementu projektov pa »gre za določitev poslovodne odgovornosti za izvedbo strategij s projekti« (Hauc 2007, 190). Ameriško strokovno združenje *Project Management Institute, Inc.*, definiran projektne management oziroma projektne vodenje (angl. *Project management*) kot: »uporaba znanja, veščin, tehnik in orodja v aktivnostih projekta za izpolnitev njegovih zahtev« (PMBOK 2008, 374). Projektne management je torej podrejen, z vidika odgovornosti pri izvajanju projektov iz strateškega projektne načrta organizacije, managementu projektov, ki je praviloma del najvišjega vodstva (Hauc 2007, 191).

O večprojektne oziroma multiprojektne managementu govorimo, ko organizacije v določenem časovnem obdobju upravljajo več projektov. Gre za t. i. projektne usmerjene organizacije, med katere sodijo poleg gradbenih in inženirskih podjetij ter raziskovalno-razvojnih inštitucij tudi javna uprava in javni zavodi (Hauc 2007, 65). Večprojektne poslovanje je ponazorjeno na sliki 4.



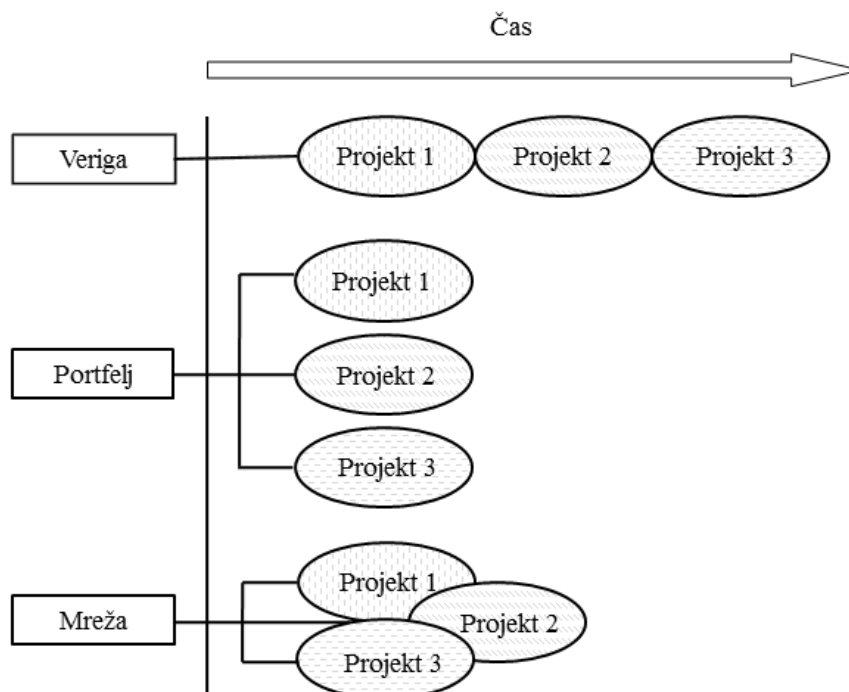
Slika 4: Večprojektne poslovanje

Vir: Hauc 2007, 66.

Kot ugotavljata Rozman in Stare (2008, 271–272) so sočasni projekti organizacije lahko medsebojno povezani oziroma imajo določene skupne elemente. Tem medsebojno povezanim projektom pravimo programi. Zanje je značilno, da so v njihovo izvajanje vključeni isti zaposleni, spreminjajo ali razvijajo isto strategijo, oziroma se nanašajo na doseganje skupnih ciljev. Vsem projektom organizacije, med katerimi so tudi nepovezani projekti, pravimo portfelj projektov. Avtorja povzemata ugotovitev Hrasta (2000, po Rozman in Stare 2008, 273), da je pri upravljanju projektov najpomembnejše usklajevanje med njimi in ne med posameznimi dejavnostmi v projektih, kar nadalje pomeni, da gre za usklajevanje zaokroženih celot v novo celoto.

Stare (2010a, 28) jasno opredeli razliko med portfeljem in programom projektov, in sicer navaja, da portfelj projektov predstavlja več nepovezanih projektov, medtem ko program projektov sestavljajo medsebojno povezani projekti, ki stremijo k doseganju strateškega cilja in opredeljenih poslovnih koristi.

Maylor idr. (2006, 670) obravnavajo različne načine povezanosti projektov organizacije, pri čemer izpostavljajo, da je program projektov lahko zastavljen na različne načine. V primeru, ko se projekti v okviru programa izvajajo drug za drugim, tvorijo verigo projektov. Portfelj projektov sestavljajo projekti, ki jih izvajajo v danem trenutku, medtem ko so v mrežo projektov vključeni medsebojno povezani projekti. Različnost povezav med projekti organizacije je prikazana na naslednji sliki.



Slika 5: Povezave med projekti v organizacije

Vir: Maylor idr. 2006, 670.

Kot že zapisano, je *program projektov* sestavljen iz več povezanih projektov, oziroma je skupina sorodnih, koordiniranih projektov, s katerimi dosežemo kontrolo in koristi, ki jih ob obvladovanju posameznega projekta sicer ne bi dosegli (PMBOM 2008, 16). Maylor in soavtorji (2006, 670) opredeljujejo program projektov kot usklajeno upravljanje vrste medsebojno povezanih projektov in drugega ne-projektnega dela z namenom ustvarjanja sklopa koristi.

Portfelj je sestavljen iz vrste programov in projektov, z namenom lažjega nadzora, koordinacije in optimizacije kot celote (Nemec-Pečjak 2011, 151). Projekti in programi v portfelju niso nujno neposredno povezani ali vzajemno soodvisni (PMBOM 2008, 16, 371). Obvladovanje portfelja je nadalje definirano kot: »centralizirano obvladovanje enega ali več portfeljev, ki vključuje prepoznavanje, določanje prioritet, pooblaščenje, obvladovanje in kontroliranje projektov, programov in sorodnega dela, da dosežemo konkretne strateške poslovne cilje« (PMBOM 2008, 362).

Izzivi večprojektnega okolja

Težave pri upravljanju več projektov hkrati ne predstavljajo zgolj seštevka morebitnih težav na ravni posameznega projekta (Dooley, Lupton in O'Sullivan 2005, 468). Zato, medtem ko se na ravni posameznega projekta ukvarjamo z vprašanji, kako doseči zastavljene cilje v načrtovanem času in z načrtovanimi sredstvi, se v večprojektne okolju soočamo z drugačnimi razmerami, ki vplivajo tudi na izvajanje in načrtovanje posameznega projekta (Pilemalm in Velin 2003). Posledično so za uspeh v večprojektne okolju potrebne širše zasnovane rešitve, ki se nanašajo na organizacijsko strukturo, kontrolo in prednostno razvrščanje projektov (Van Der Merwe 1997, 224). Sicer, kot navaja Dolžan (2002, 60), lahko pri sočasnem izvajanju več projektov pride do različnih težav, in sicer:

- zaradi neustreznega pregleda nad portfeljem projektov prihaja do težav pri določanju prioritet med projekti,
- med posameznimi projekti prihaja do konfliktov med cilji ter med cilji projektov in cilji organizacije,
- težko je ciljno usmerjati in učinkovito koordinirati posamezen projekt ter
- pogosto se dogaja, da človeški in drugi resursi niso optimalno razporejeni med projekte.

Prav slednje, alokacija omejenih človeških in drugih resursov, je glavni izziv večprojektne managementa. V primeru, da so potrebe projektov, ki jih organizacija izvaja, večje od razpoložljivih virov, pride med projekti do konkurence in konfliktov. Da bi se izognili temu, je bistveno razpolaganje z ustreznimi informacijami, vzpostavitev učinkovitega komuniciranja ter usklajeno upravljanje in sprejemanje odločitev (Dooley, Lupton in O'Sullivan 2005, 471–472).

Projektne organizacije morajo posebno pozornost nameniti upravljanju človeških virov, ne samo z vidika učinkovitosti projektne organiziranosti, ampak predvsem zaradi spoznanja, da se zaposleni zaradi večprojektne okolja soočajo z mnogimi težavami. Med temi sta glavni težavi za zaposlene razdrobljenost dela in potreba po nenehnem prerazporejanju delovnih obveznosti med različne projekte. Projekten način dela zaradi tega lahko povzroči preobremenjenost zaposlenih, kar posledično zmanjšuje njihovo učinkovitost, zavira razvoj kompetenc in zmožnost napredovanja ter lahko povzroči stres (Zika–Viktorsson, Sundströmin in Engwall 2006, 386).

Preglednica 2: Težave pri večprojektne managementu

Področje	Vrste težav
Usklajenost upravljanja	Ravnovesje med cilji posameznega projekta in cilji celotne organizacije Izzivi upravljanja tekočega razvojnega načrta (vzporedno snovanje, izvajanje ali dokončanje projektov) Nezmožnost prilagajanja spremembam v okolju Povečevanje pomembnosti projektov glede na vsakodnevne aktivnosti
Nadzor in komunikacija	Ohranjanje učinkovitega komuniciranja med ravnmi in oddelki organizacije Odgovornost posameznikov v upraviteljski strukturi Ohranjanje motivacije vseh projektne skupin Preobremenjenost managementa zaradi obsega potrebne kontrole Ohranjanje optimalne alokacije resursov znotraj portfelja
Učenje in upravljanje znanja	Nezmožnost učenja iz preteklih projektov Izguba dragocenih informacij zaradi začasnosti projektov Pomanjkanje pravočasnih informacij za pravočasno ukrepanje

Vir: Dooley, Lupton in O'Sullivan 2005, 473.

Zika–Viktorsson, Sundströmin in Engwall (2006, 386–387) so kot glavne dejavnike in posledice projektne preobremenjenosti identificirali sledeče:

- Veliko število po namenu, obsegu in trajanju različnih projektov predstavlja za zaposlene veliko breme, saj morajo temu prilagajati osebne načrte in urnike dela.
- Preveč formalizirani projektne postopki – sicer koristni za delo administrativnega osebja – so za člane projektne skupin veliko breme v smislu birokratizacije. Postopki so premalo rutinski.
- Pomanjkanje časa in časovna stiska prideta še bolj do izraza pri projektih, kjer so časovni načrti povezani.
- Običajno, po dokončanju intenzivnega in zahtevnega dela, bi si morali zaposleni vzeti nekaj časa za počitek. V primeru s projekti zasičene organizacije pa to ni vedno mogoče. Dolgoročno lahko takšne delovne razmere celo ogrozijo zdravje zaposlenih.

- Zaporedno ali sočasno izvajanje večjega števila projektov je lažje v primeru, ko so si ti podobni, saj je omogočen lažji prenos znanja.
- Zaposleni, ki projekt dojemajo kot izziv, bodo raje in lažje sodelovali pri izvajanju projektnih nalog.
- Za člane projektne skupine je pomembno, da imajo poleg nadrejenih tudi sami določeno mero avtoritete.
- Na zadovoljstvo zaposlenih pozitivno vplivajo povratne informacije znotraj projekta.

Pilemalm in Velin (2003) ugotavljata, da zaradi opaznega porasta projektne načina dela prihaja v organizacijah do dolgoročne težave, ki se nanaša na prenos izkušenj in znanja med projekti. To je sicer odvisno od vrste projektov, ki jih organizacija izvaja, saj projekti homogenega portfelja omogočajo lažji prenos izkušenj med projekti, medtem ko je med projekti heterogenega portfelja to oteženo.

Projektno usmerjene organizacije se torej pri svojem poslovanju ne srečujejo le z vprašanjem upravljanja posameznega projekta, ampak z vprašanjem obvladovanja skupine projektov. To pomeni istočasno izvajanje vrste projektov, ki se razlikujejo po namenu, obsegu in prioriteti, ter imajo različne naročnike in roke za dokončanje, hkrati pa so jim skupni resursi (zaposleni). V takšnih razmerah sprememba časovnega načrta enega projekta vpliva na spremembo časovnega načrta drugega projekta. Posledično to povzroča težave pri izvajanju projektov, pri doseganju načrtovanih rokov in rezultatov posamičnega projekta kot tudi pri upravljanju portfelja projektov (Jerbrant in Karrbom Gustavsson 2013, 160).

Ključna upravljalna naloga je zagotavljanje resursov za vse projekte (kot tudi za opravljanje vsakodnevnih delovnih nalog). Posledično je za uspešnost poslovanja podjetja ključnega pomena upravljanje z vsemi projekti (management portfelja projektov). Pri tem lahko nastopi vrsta težav, med katerimi Blichfeldt in Eskerod (2008, 357) izpostavljata naslednje:

- projekti niso izvedeni v skladu z načrtom,
- vodstvo in zaposleni imajo občutek, da nimajo celovitega pregleda nad izvajanjem vseh tekočih projektov (zlasti ko povečano število projektov povzroči zamude in preseganje časovnih načrtov) in
- zaposleni občutijo stres zaradi nenehnega prerazporejena med projekti.

Pilemalm in Velin (2003) povzemata dejstvo, da je za uspešno upravljanje in obvladovanje večprojektne poslovanja ključno dosledno izpolnjevanje zahtev projektne managementa.

2.1.3 Podpora managementu projektov

Zaradi kompleksnosti dela v večprojektne okolju je za projektne skupine pomembna podpora, ki je običajno organizirana v obliki projektne pisarne. Navadno je to organizacijska

enota, ki so ji dodeljene različne odgovornosti, povezana s centraliziranim in koordiniranim obvladovanjem tistih projektov, ki sodijo v njeno področje delovanja (PMBOK 2008, 363).

Poslanstvo projektne pisarne je nuditi projektnim skupinam specializirano strokovno pomoč in storitve z namenom povečanja učinkovitosti in uspešnosti projektov (Prača 2015, 108). V tem smislu projektna pisarna nudi pomoč iz področij financ, kontrolinga projektov, pravne ureditve projektov ter projektnega managementa, lahko pa pri svojem delovanju zagotavlja tudi storitve podpornih funkcij usposabljanja, programske opreme, standardnih usmeritev in postopkov, do nadzora managementa projektov ter dejanskega neposrednega managementa in odgovornosti za doseganje ciljev projekta. Projektna pisarna je pri svojem delovanju osredotočena na koordinirano načrtovanje, določanje prioritet ter izvajanje projektov. Poleg tega sodelavci projektne pisarne z izvajanjem vsem projektom skupnih nalog opredeljujejo tudi standarde in pripravljajo navodila za izvedbo projektov (Hauc 2007, 351) ter tako na enem ali več projektov opravljajo projektno in neprojektno delo (PMBOK 2008, 17).

Med naloge projektne pisarne sodijo tudi podpora pri načrtovanju in administraciji projekta, usposabljanje in zagotavljanje managerjev projektov, nadzor projektov in informiranje vodstva organizacije o stanju na projektih (Andersen, Grude in Haug 2009, po Stare 2010a, 56) ter integracija aktivnosti in učinkovito kontroliranje (Kerzner 2001, po Stare 2010a, 56). Sicer pa poleg projektne pisarne med systemske gradnike obvladovanja portfelja projektov uvrščamo tudi interne predpise o managementu projektov, projektni informacijski sistem in projektno organizacijsko kulturo (Stare 2010a, 53).

Na podlagi opredelitve projektnega managementa v nadaljevanju predstavljamo *projektizacijo* kot proces, pri katerem organizacije pretežno del svojega poslovanja osredotočajo na projekte.

2.2 Projektizacija

V besedilu uporabljamo izraz *projektizacija*, ki smo ga pri pregledu dostopne znanstvene in strokovne literature v slovenskem jeziku zasledili le v letnem poročilu ene od slovenskih bank. Zato vpeljujemo izraz projektizacija, ker uveljavljamo pojem, ki obsega proces, kot ga opredeljuje De Nito (2008, 104, *prevod P. M.*), in sicer: »Projektizacija ponazarja trend organizacijskih sprememb, ki so posledica izvajanja projektov in se kažejo v principih, vlogah, moči, odnosih, tehnikah in postopkih.«

Uporabo izraza projektizacija v drugih jezikih smo preverili v Google učenjaku in zasledili njegovo uporabo v dveh delih, in sicer v hrvaškem in srbskem jeziku.

Sicer pa, kot ugotavljajo Godenhjelm, Lundin in Sjöblom (2015, 325), angleški besedi »*projectization*« in »*projectification*« nista zapisani v slovarju angleškega jezika, čeprav ju avtorji prispevkov redno uporabljajo. Opozarjajo tudi na uporabo kot sopomenka, besedne zveze »*project orientation*«.

2.2.1 *Oprelitev pojma projektizacija*

Izraz projektizacija (angl. *Projectization*) je leta 1995 uvedel Christophe Midler, ki je sicer koncept projektne usmerjenosti povzel po Rolandu Gareisu (1989, po Kuura 2011, 118). Midler (1995) je v članku obravnaval organiziranost razvoja novih produktov v podjetju Renault in predstavil spremembe organizacijske strukture podjetja iz funkcijske v projektno (Kuura 2001, 118; Maylor idr. 2006, 664; Aubry in Lenfle 2012; Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 325). Packendorff (2002, po Kuura 2011, 118) sicer trdi, da je pojav moč zaslediti že sredi 60. let prejšnjega stoletja, ko so raziskovalci ugotavljali spremembe pri delovanju podjetij v smeri izvajanja zaporedja časovno omejenih in medsebojno odvisnih aktivnosti.

Bredin (2006, 3–4, *prevod P. M.*) projektizacijo definira kot: »splošen razvojni proces, pri katerem podjetja pretežno del svojega poslovanja osredotočajo na projekte, projektni management in različne vrste projektom podobne strukture«, Godenhjelm, Lundin in Sjöblom (2015, 326, *prevod P. M.*) pa kot: »pojav, pri katerem se znotraj podjetja oziroma organizacije istovrstno delo izvaja kot projekt«.

Pomen izraza projektizacija lahko razumemo kot (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 327):

- sicer drugače organizirane aktivnosti so spremenjene na način, da postanejo projekti,
- prilagajanje okoliščine z namenom, da ustrezajo projektnemu delu,
- izvedba vrste projektov za razvoj ali doseganje strateških rezultatov,
- povečanje števila in pojavnosti projektov,
- uporaba projektov z namenom spremembe in/ali poenostavitve delovnega programa in
- projekti so »v modi«.

V podjetjih ter nepridobitnih in javnih organizacijah narašča pojavnost začasnih oblik organiziranosti. S tem postajajo projekti in programi vse pogostejša oblika v delovanju organizacij. Na ravni organizacije so ta trend obravnavali različni avtorji. Eni so zaznali in opredelili projektizacijo tudi na širši, družbeni ravni, spet drugi pa še na ravni posameznika kot posledica projektizacije na organizacijski ravni. Njihove ugotovitve je strnil Kuura (2011), ki obravnava projektizacijo na vseh treh ravneh, torej na družbeni, organizacijski in osebni ravni.

Maylor idr. (2006, 666) *projektizacijo na ravni organizacije* opredeljujejo kot spremembo organizacijske in upraviteljske strukture z namenom povečanja prvenstvenega pomena projektih procesov znotraj osrednje organizacije. Nadalje opozarjajo, da sta pri tem najpomembnejši vprašanji ustvarjanje in uporaba znanja ter delovanje učeče se organizacije. Na ravni organizacije je sicer pomembno ustrezno ravnovesje med stalnimi in začasnimi oblikami izvajanja aktivnosti, saj je ključno ustrezno upravljanje s človeškimi viri (Kuura 2011, 134). To se navezuje na projektizacijo na osebni ravni.

Na *osebni ravni* projektizacija vpliva na odnose posameznika v zasebnem življenju in pri njegovem delu. Slednje se prvenstveno nanaša na omejeno trajanje pogodbe o zaposlitvi zaradi projektne organiziranosti delodajalca. Pri tem se zastavljajo vprašanja o ustreznosti fleksibilnih in s tem bolj kratkoročnih oblik zaposlitve ter zagotavljanje posameznikove socialne varnosti. Poleg tega, zaradi drugačne organiziranosti dela projektizacija vpliva tudi na odnose med zaposlenimi (Kuura 2011, 121, 134).



Slika 6: Ravni projektizacije

Vir: Kuura 2011, 119.

Gareis (2002) je koncept projektizacije razširil na *družbeno raven* in pri tem uporabil pojem projektno naravnana družba (angl. *Project-oriented society*). Navedel je svojo ugotovitev, da poleg gospodarstva tudi izobraževalne in raziskovalne dejavnosti vse bolj temeljijo na projektih in programih. Še več, celo pri načrtovanju družinskega življenja govorimo o projektih (Gareis 2002, po Kuura 2011, 118).

2.2.2 Vzroki projektizacije

Na vzroke projektizacije različni avtorji gledajo z različnih zornih kotov. Packendorff in Lindgren (2014, 7) ugotavljata, da je vsesplošna uveljavitev projekta posledica prav njegovih osnovnih značilnosti, torej usmerjenost k doseganju ciljev in časovno omejena oblika dela. Posledično obstaja splošno prepričanje, da se je s projekti možno izogniti vsem običajnim birokratskim težavam, s katerimi se sicer spopada večina organizacij.

Söderlund (2005) je pri proučevanju uveljavljanja začasnih oblik dela v gospodarskih subjektih izpostavil dva glavna razloga. Kot prvi je navedel dejstvo, da storitvene dejavnosti (kot so raznovrstne svetovalne storitve, razvoj tehnoloških rešitev, oglaševanje in trženje itd.) beležijo hitro rast in razvoj. Drugi razlog, ki ga je navedel, se nanaša na zrele panoge, kot so avtomobilska industrija, telekomunikacije, proizvodnja električne opreme, ki svoje dejavnosti v vedno večji meri organizirajo v obliki projektov. Za to navaja naslednje vzroke: vse krajša življenjska doba izdelkov, povečanje sredstev, ki jih podjetja investirajo v raziskave in razvoj, ter razvoj vse bolj kompleksnih sistemov in proizvodov (Söderlund 2005, po Kuura 2011, 129).

Nekateri avtorji pri proučevanju vzrokov oziroma dejavnikov projektizacije obravnavajo dejavnike potiska in potega, ki jih bomo podrobneje predstavili v nadaljevanju, ko bomo obravnavali projektizacijo javnega sektorja.

2.2.3 Posledice projektizacije

V procesu projektizacije postajajo organizacije vse bolj projektno naravnane. Posledično, kot že omenjeno, projektizacija vpliva na organizacijsko strukturo ter na potek in organiziranost dela posameznika (Packendorff in Lindgren 2014, 8). To se znotraj organizacije kaže v kompleksnosti sistema, v sodelovanju med različnimi funkcijami, v horizontalni komunikaciji in v organiziranosti dela, ki postane skupinsko (Söderlund in Tell 2009, 2011, po Packendorff in Lindgren 2014, 11). Z namenom podpore projektom je torej organiziranost prilagojena na različne načine (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 326). Bergman, Gunnarson in Räisänen (2013, 106) poleg dejstva, da je projektna organiziranost nadomestila hierarhične ali funkcijske strukturirane organiziranosti, ugotavljajo, da so v projektno zasnovani organizaciji pomembnejše rešitve in sistemi od samega produkta. Poleg tega izvajanje več projektov zahteva ustrezen management projektov, ki po eni strani upošteva upravljanje posameznega projekta in po drugi strani razmerja med projekti in organizacijo ter med različnimi projekti (Kuura 2011, 118).

Projektizacija torej povzroča spremembe v organizaciji in v upravljalni strukturi organizacije. Na te spremembe je opozoril že Midler (1995) in jih dopolnil Gareis (2006). Značilnosti projektno usmerjene organizacije je nato povzel Kuura (2011, 125):

- upravljanje s projekti je izrecno organizacijska strategija,
- projekti in programi se uporabljajo kot začasne organizacijske strukture,
- delo managementa se nanaša na upravljanje sestava projektov, projektnih portfeljev in programov,
- projektni management in management portfelja projektov predstavljajo specifične poslovne procese,
- skupina strokovnjakov skrbi za know-how in zagotavljanje kakovosti,
- kompetence projektne managementa so v domeni zaposlenih v projektne pisarni in strokovnjakov za upravljanje portfelja projektov ter
- uporabljajo se nove koncepte managementa, kot so timsko delo in procesna usmerjenost.

Bergman, Gunnarson in Räisänen (2013) so ugotavljali posledice projektizacije v podjetjih. V nadaljevanju povzemamo rezultate njihove raziskave. Ugotovili so, da se podjetja – zaradi izvajanja kontrole projekta – poslužuje standardizacije. Tako standardizirajo oziroma poenotijo projektno metodologijo, standardizirajo interno projektno dokumentacijo in postopke poročanja o izvajanju projektov. Poleg tega s certificiranjem projektne managerjev standardizirajo znanje in pristope (Bergman, Gunnarson in Räisänen 2013, 123).

V daljšem časovnem obdobju so se zato posledice projektizacije pokazale v (Bergman, Gunnarson in Räisänen 2013, 123):

- sistematizaciji delovnega mesta vodja projekta,
- razdelitvi odločevalske funkcije in odgovornosti med managerjem in vodji projektov,
- vzpostavitvi projektne pisarne,
- vzpostavitvi mehanizmov nadzora in kontrole nad projekti in projektnimi portfelji ter
- vključevanje finančnega načrtovanja in poročanja na ravni projekta v finančni sistem celotne organizacije.

Packendorff in Lindgren (2014, 12–14) sta tudi predstavila potencialno negativne posledice projektizacije tako za organizacijo kot za posameznika. Omenjena avtorja navajata (prav tam):

- nevarnost še večje birokracije,
- zanemarjene nujnosti združevanja projektov v programe ali portfelje,
- omejenost časa za nadgradnjo znanja,
- občutenje časovnega pritiska ter
- pomanjkanje zaupanja in socialne povezanosti.

Te posledice se nadalje lahko kažejo v povečanju stresa med zaposlenimi, v zamudah pri izpolnjevanju časovnih rokov, v prekoračitvi predračuna projekta ter v slabi preglednosti nad portfeljem projektov. Zato organizacije v primeru težav z izvajanjem velikega števila projektov iščejo rešitve v še bolj natančnem načrtovanju projektov (Packendorff in Lindgren 2014, 15).

Bredin in Söderlund (2006, po Kuura 2011, 126) sta proučevala posledice projektizacije na upravljanje človeških virov z vidika pristojnosti, zaupanja, uvajanja sprememb in tudi z vidika posameznika. Poudarjata, da je pomembno prav slednje, saj gre pri projektnem delu začasne oblike sodelovanja z različnimi (tudi zunanjimi) svetovalci in za sklepanje pogodb o zaposlitvi za določen čas (prav tam).

Na nevarnost še večje oziroma nove oblike birokracije zaradi projektne organiziranosti so opozorili že mnogi avtorji (Räisänen in Linde 2004, 102). Ugotavljajo namreč, da četudi je namen projekta reševanje aktualnih težav na ustvarjalen način in izvedba specifičnih aktivnosti, ki ne ustrezajo tradicionalni birokratski obliki organiziranosti, pa projektizacija pomeni, da se managerji poslužujejo različnih orodij za zagotovitev učinkovitega nadzora nad izvedbo projektov v skladu z zastavljenimi cilji. Obstaja torej očitno nasprotje med managerskim idealom projekta – kot sredstva za izvajanje kontrole – in zahtevanimi koristmi prožnih, manj birokratskih struktur, ki so značilne za projekte (Maylor idr. 2006, 663).

Potrebno je opozoriti, da sočasno upravljanje večjega števila po vrsti in obsegu različnih projektov ustvarja niz vprašanj in vrsto težav, ki segajo dlje od težav, ki so povezane s

posameznim projektom. Med temi gre v prvi vrsti za ustvarjanje konfliktov in tekmovanje med projekti za resurse (Maylor idr. 2006, 670).

Na družbeni ravni je zanimivo vprašanje javnega financiranja. Splošen družbeni trend je zmanjševanje deleža stalnega financiranja (proračunskih sredstev za redne dejavnosti organizacije) na račun povečanja deleža projektnega financiranja (Kuura 2011). To je prizadelo več področij javne uprave, od kulture, socialnega dela ter nenazadnje tudi regionalni razvoj in znanstveno-raziskovalne dejavnosti. Javne organizacije sicer izvajajo redne dejavnosti in takšno naj bi bilo tudi njihovo financiranje, a ni vedno tako. Zato premik iz stalnega proračunskega financiranja na projektno financiranje pomeni izvajanje rednih aktivnosti z začasnimi, projektnimi, sredstvi. Pri tem gre za vprašanje uravnoveženosti družbenega sistema ter vpliva na organizacijsko raven in na posameznikovo raven (Kuura 2011, 133).

Projektizacija javnega sektorja

Javni projekti so definirani kot projekt, katerega nosilec je oseba javnega prava in katerega dejavnost je v javnem interesu. Tudi zaradi tega ima vodenje javnih projektov določene specifikke. Te izvirajo iz normativnega okvira, ki je značilen za delovanje javnega sektorja in praviloma relativno podrobno opredeljuje pristojnosti in naloge posameznih nosilcev. Vsem javnim projektom je skupno, da so izpostavljeni strogim formalnim predpisom, ki urejajo vse faze projektnega cikla. Druga značilnost izvajanja projektov v javnem sektorju je izpostavljenost strogo hierarhični strukturi prenosa odgovornosti, kar se kaže v dolgotrajnosti postopkov odločanja (Ferk in Ferk 2011, 192–193).

Sicer pa je razumevanje projektizacije javnega sektorja zanimivo iz več razlogov. Godenhjelm, Lundin in Sjöblom (2015, 328–329) navajajo naslednje:

- Javne politike in ukrepi so vse bolj časovno omejeni ter projektno zastavljeni, hkrati pa so vse večje zahteve po dolgoročnejših razvojnih programih in rezultatih (Marsden idr. 2012).
- Družbene in administrativne spremembe, ki so se zgodile v 90. letih prejšnjega stoletja, so bile narejene z namenom boljšega in bolj kakovostnega upravljanja. Toda javnost ocenjuje koristnost različnih ustanov na podlagi drugačnih kriterijev. Zato se zastavlja vprašanje kratkoročnih in dolgoročnih koristi in rezultatov dela različnih javnih ustanov.
- Na projekte se gleda kot inovativen in podjeten način dela, ki naj bi istočasno zagotavljal red, nadzor in je ciljno naravnani (Sahli-Andersson in Söderholm 2002; Hodgson 2004). Poleg tega predpostavljamo, da so projekti sodoben nebirokratski način organiziranosti dela v javni upravi.

V nadaljevanju opisujemo dejavnike potiska in potega projektizacije v javnem sektorju, ki jih povzemamo iz članka avtorjev Godenhjelm, Lundin in Sjöblom (2015). Omenjeni avtorji

ugotavljajo, da se je pojavnost projektov povečala tudi v javnem sektorju, za katerega je sicer značilna togost in hierarhična organiziranost. Kot splošen razlog projektizacije javnega sektorja navajajo dejstvo, da sodobna družba vse bolj zahteva reševanje problemov po pristopu »*just in time*«. Drugi razlog naj bi izviral iz narave problemov, s katerimi se sooča javni sektor. Ti so vse bolj kompleksni, zaradi česar jih ni možno obravnavati v okviru posamezne vladne agencije ali znotraj posameznega sektorja. S tega vidika so projekti koristni, saj omogočajo sodelovanje različnih sektorjev in agencij, ki sicer ne bi sodelovali (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 330–333).



Slika 7: Dejavniki potiska in potega projektizacije v javnem sektorju

Vir: Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 331.

Dejavnike potiska in potega projektizacije lahko delimo na notranje in zunanje, pri čemer med njimi obstaja vzročno-posledična zveza. Notranji dejavniki so neposredno povezani z značilnostmi samega sistema organizacije, medtem ko so zunanji dejavniki posledica svetovnih trendov ali konkretno odziv na gospodarsko krizo (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 331).

Za omenjene avtorje je glavni dejavnik potega projektizacije razumevanje projekta kot orodja, ki omogoča doseganje zastavljenih ciljev, oziroma omogoča večjo učinkovitost. Namreč posameznik, ki ima pozitivne izkušnje s projektnim delom, postane projektom bolj naklonjen in tudi njihov zagovornik. To so običajno posamezniki, ki so se zaposlili v javnem sektorju po predhodnem delu v gospodarstvu. Pri tem Löfgren in Poulsen (2013, po Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 330) opozarjata, da je problematičen prenos preizkušenih »receptov« projektnega managementa iz gospodarstva neposredno v javni sektor, ne da bi se upoštevale specifikke slednjega. Kot naslednji primer dejavnika potega navajajo zahteve prebivalstva po razvoju lokalnega okolja. Pri tem se vse bolj uveljavlja prepričanje, da je zaradi omejenih

finančnih sredstev s katerimi razpolagajo lokalne oblasti, nujno pridobivanje sredstev s kandidiranjem na evropske razpise. In prav EU in njene finančne mehanizme, ki temeljijo pretežno na projektih, lahko obravnavamo kot pomemben dejavnik projektizacije javnega sektorja (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 330–331).

Dejavniki potiska projektizacije prihajajo znotraj same organizacije, in sicer v obliki zahtev za uvajanje formaliziranih postopkov projektnega managementa in iz okolja. Med temi je način financiranja javnega sektorja, ki od prejemnika sredstev zahteva projektno izvajanje javne službe (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 331). Primer so evropski razvojni programi (kot zunanji dejavnik potiska), ki jih bomo sicer obravnavali v nadaljevanju.

EU in projektizacija

Kot že rečeno, postajajo projekti v evropskem prostoru realnost v delovanju javnega sektorja. Pri tem je vzpostavljen sistem povezanosti in odvisnosti med evropskimi razvojnimi programi, nacionalnimi strategijami, regionalnimi razvojnimi programi ter lokalnimi cilji in akcijskimi načrti lokalnih skupnosti (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 330).

Projektizacija predstavlja strateški ukrep EU za doseganje zastavljenih ciljev. Projektni sistem EU, ki je večinoma skladen s standardi in smernicami Inštituta za projektno vodenje (angl. *Project Management Institute, Inc., PMI*), pomeni uvedbo novega načina izvajanja politike, ki vpliva na vse države članice (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 341). Že v samem postopku ocenjevanja projektih predlogov na EU razpise kohezijskih in strukturnih skladov je namreč dana vse večja teža znanju in metodam projektnega managementa. Sicer pa evropska logika evalvacije izvajanja politike in koncept prenosa znanja temeljita na predpostavki, da projekti v kompleksnih in medsektorskih okoljih omogočajo pospešeno učenje in izmenjavo znanja ter da so stalne organizacijske strukture sposobne zajeti in ohraniti s projekti pridobljeno znanje (Sjöblom, Löfgren in Godenhjelm 2013, 6).

Dejansko pa je ta model idealiziran, saj se v stvarnosti pokažejo številne težave. Med temi Godenhjelm, Lundin in Sjöblom (2015, 341) izpostavljajo dvoje. Prvič, kazalniki, uporabljeni za vrednotenje, so osredotočeni na učinke (angl. *outputs*) namesto na rezultate (angl. *outcomes*). To pomeni, da se preverja kaj od načrtovanega je bilo narejeno, in ne kakšna sprememba je bila s projektom dosežena. Drugič, sistemi spremljanja in vrednotenja dosežkov so usmerjeni v posamezen projekt namesto na raven stalne organizacije. Torej so kazalniki doprinosi projekta k prenosu informacij in znanja v stalno organizacijo pomanjkljivi ali celo povsem odsotni. Z drugimi besedami: težko je oceniti, v kolikšni meri evropski projekti prispevajo k dolgoročnemu učenju in splošnemu strateškemu razvoju. Ravno v tem je omejitev evropskega sistema. Čeprav je že ob prijavi projekta potrebno zagotoviti trajnost rezultatov, pa se pogosto izkaže, da po zaključku projekta niso vzpostavljeni ustrezni mehanizmi za prenos znanja iz začasne (projektne) organizacije v stalno organizacijo (prav

tam). Posledično ni zagotovljena trajnost dosežkov projekta in v okviru projekta ustvarjenega znanja (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 342).

Projektizacijo – kot posledico projektnih oblik financiranja na evropski in nacionalni ravni – obravnavata tudi Kovach in Kucherova (2006, po Kuura 2011, 122–123). Omenjena avtorja ugotavljata, da so projekti imeli ključno vlogo pri evropski integraciji držav srednje in vzhodne Evrope. Hkrati sta kritična do tega sistema in opozarjata, da vsi projekti dejansko niso razvojno usmerjeni, ampak so zgolj dobičkonosen posel in sredstvo za okoriščanje skupine izbrancev (Kovach in Kucherova 2006, po Kuura 2011, 122–123). Na to opozarja tudi Andersson (2009, po Kuura 2011, 123), ko ugotavlja, da evropski projekti regionalnega razvoja nimajo dolgoročnega učinka in da je dodana vrednost večine projektov pičila. Nadaljuje s trditvijo, da so projekti v večini primerov le sredstvo, ki posameznikom omogoča zaposlitev za čas financiranja projekta (prav tam).

3 RAZISKOVALNA DEJAVNOST IN FINANCIRANJE JAVNIH RAZISKOVALNIH ORGANIZACIJ

V uvodu *Resolucije o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020* je izpostavljen pomen znanosti in razvoja za Slovenijo (ReRIS11-20, Ur. l. RS, št. 43/11, 1):

Država Slovenija ob upoštevanju družbene odgovornosti priznava trajno privrženost znanosti in razvoju ter ugotavlja njuno pomembno vlogo pri družbenemu napredku in ustvarjanju blaginje za svoje državljane. Pri tem se zavedamo, da brez skupnega nastopanja in prepletanja različnih znanstvenih disciplin ni mogoče razumeti razvoja družb in tehnologij. Slovenija podpira celovitost in nedeljivost znanosti ter krepitev avtonomije znanosti in njenih institucij ob hkratni podpori usklajeni soodvisnosti znanosti, razvoja in inovacij, kar edino zagotavlja splošni družbeni napredek in blaginjo.

Za zagotavljanje bolj kakovostnega življenja vseh je potrebno vzpostaviti raziskovalni in inovacijski sistem, ki omogoča družbeno vključenost in trajnosten način življenja ter predvideva izpolnitev in uporabo novega znanja v družbi. Pri tem lahko netehnološki prenos znanja v družbo pripomore, da je ta bolj povezana, zdrava in ustvarjalna, kakovost življenja pa višja (ReRIS11-20, Ur. l. RS, št. 43/11, 9). Pri argumentaciji pomena znanja za družbo, in tudi sicer kot temeljne vrednote sodobnega sveta, Vajs navaja misel s spletne strani Ministrstva za šolstvo in šport (MSS b. l., po Vajs 2007, 70), in sicer: »da je Slovenija mlada država z bogato znanstveno tradicijo ter da je moč dela v tem stoletju zamenjala moč znanosti«.

V nadaljevanju povzemamo osnovne značilnosti in zakonski okvir za delovanje javnih raziskovalnih organizacij, njihovo vlogo pri ustvarjanju znanja ter predstavljamo najpomembnejše vire in oblike financiranja njihove dejavnosti. Uvodoma, v naslednjem podpoglavju, opredeljujemo raziskovalno dejavnost in znanje.

3.1 Raziskovalna dejavnost, znanost in znanje

Raziskovalno-razvojna dejavnost (v nadaljevanju RRD) je del širše opredeljene inovacijske dejavnosti. Mednarodno usklajena metodologija *Organizacije za ekonomsko sodelovanje in razvoj* (OECD), po t. i. Frascatsem priročniku, določa, da RRD obsega znanstveno raziskovanje in eksperimentalni oziroma tehnološki razvoj (Bohinc 1996, 29–30). Nadalje, po tej standardni mednarodni metodologiji RRD, obsegata kreativno in sistematično delo, namenjeno povečanju znanja o človeku, kulturi in družbi ter uporabo tega znanja za razvoj novih aplikacij (prav tam). Sicer pa, da je neka dejavnost raziskovalno-razvojna, mora izpolnjevati pet ključnih meril, saj mora biti: nova, ustvarjalna, negotova, sistematična in prenosljiva in/ali ponovljiva (OECD 2015, 45).

Po metodologiji OECD (2015) RRD zajema tri dejavnosti. Njihovo opredelitev in značilnosti povzemamo v nadaljevanju.

Temeljno raziskovanje pomeni eksperimentalno ali teoretično raziskovalno delo z namenom pridobivanja novega znanja o temeljnih dejstvih brez posebne vnaprej določene uporabe. Ponavadi ga opravljajo znanstveniki, ki si sami postavljajo cilje in si delo lahko pretežno organizirajo sami. Temeljne raziskave naprej ločimo na čiste in usmerjene. Namen čistih temeljnih raziskav je napredek znanja in ne dolgoročne gospodarske ali družbene koristi oziroma prenos in uporaba znanja pri reševanju praktičnih problemov. Namen usmerjenih temeljnih raziskav pa je ustvarjanje novega znanja kot možna podlaga za reševanje sedanjih in prihodnjih problemov. Rezultati temeljnih raziskav so objavljeni v znanstvenih publikacijah oziroma so posredovani drugim zainteresiranim strokovnjakom (OECD 2015, 224–227).

Uporabno ali aplikativno raziskovanje tudi pomeni raziskovanje z namenom pridobivanja novega znanja, vendar je usmerjeno k specifičnim in/ali praktičnim namenom in ciljem, oziroma z njimi želimo ugotoviti, kako rezultate temeljnih raziskav lahko uporabimo. Rezultati uporabnih raziskav veljajo za posamezen primer oziroma za omejeno število produktov (OECD 2015, 229–231).

Eksperimentalni ali tehnološki razvoj zajema sistematično delo, ki se opira na obstoječe znanje, pridobljeno z raziskovanjem in iz praktičnih izkušenj, z namenom ustvarjanja novih ali za izboljšanje obstoječih produktov in postopkov (OECD 2015, 233).

Torej, če povzamemo, je namen RRD povečanje znanja. Toda, kaj je znanje? Košmrlj idr. (2013, 36) so zapisali: »Znanje je človekov proizvod, ustvarjen z lastno miselno aktivnostjo na podlagi predhodnega znanja, izkušenj, stališč, vrednot, okolja, osebnostnih lastnosti, itd.« ter navedli OECD definicijo, da je: »znanje kumulativna zaloga kognitivnih spretnosti in informacij, ki jih ima vsak posameznik, družina in skupnost in jih lahko uporabi pri delu ter v osebnih in družbenih situacijah« (OECD 1997, 33, cit. po Košmrlj idr. 2013, 36).

Gomezelj, Biloslavo in Trnavčevič (2010, 14) ugotavljajo, da avtorji znanje večinoma predstavljajo kot del intelektualnega kapitala. Geng in soavtorji (2005) ločijo predvsem dve vrsti znanja, in sicer akademsko in operativno znanje. *Akademsko znanje* se izraža skozi poučevanje, raziskovanje, dokumentacijo, publikacije, konference in patente (prav tam). Akademsko znanje torej nastaja v visokošolskih inštitucijah, ki so sicer že po definiciji glavni vir novega znanja (prav tam). *Operativno znanje* pa imajo zaposleni, ki v visokošolski inštituciji opravljajo podporne funkcije in druge storitve. Pri tem je pomembno, kako v teh inštitucijah znanje upravljajo (Geng idr. 2005, po Gomezelj, Biloslavo in Trnavčevič 2010, 49).

Znanstveno raziskovanje na univerzi je dejavnost, s katero znanstveniki pridejo do novega spoznanja. Poteka organizirano in sistematično znotraj konkretnih znanstvenih disciplin in predvsem rešuje probleme, ki si jih postavlja neka znanost. Vsako raziskovanje mora upoštevati temeljne principe raziskovanja, načela in pravila ter tehnične zahteve glede uporabe raziskovalnih metod v ožjem smislu. V spoznavnoteoretskem smislu – torej z vidika

poti, po kateri pridemo do novega znanja – je znanost »[...] človekova (miselna) dejavnost, ki vodi do urejene celote povezanih spoznanj o realnem svetu, ki so sprejeta kot obče veljavna [...]« (Milić 1978, 256, cit. po Hafner-Fink 1998, 4). Znanost (znanstveno raziskovanje) lahko torej opišemo kot racionalno-izkustveno dejavnost, s katero človek na organiziran, sistematičen, nadzorovan in načrtovan način pridobiva nova spoznanja (Hafner-Fink 1998, 2–4).

Znanstveni sistem – kot temelj na znanju temelječega gospodarstva – prispeva h ključnim funkcijam, in sicer v *produkciji znanja* za razvoj in zagotavljanje novega znanja, *prenos znanja* v funkciji izobraževanja in razvoja človeških virov ter *širjenje znanja*, ki zagotavlja sredstva za reševanje problemov (OECD 1996, 21).

3.2 Zakonska podlaga in predpisi za delovanje in financiranje JRO

Raziskovalno-razvojno dejavnost, ki je nujno potrebna za napredek določene države, v Sloveniji ureja *Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti* (ZRRD, Ur. l. RS, št. 22/06, 61/06 – ZDru-1, 112/07, 9/11 in 57/12 – ZPOP-1A). V 1. členu ZRRD je definiran predmet zakona, in sicer:

Ta zakon določa načela in cilje ter ureja način izvajanja politike raziskovalne in razvojne dejavnosti, ki se financira iz državnega proračuna in drugih virov (iz evropskih programov in skladov, lokalnih skupnosti in gospodarstva) ter je usmerjena k doseganju ciljev družbenega in gospodarskega razvoja Slovenije. Ta zakon določa tudi organizacijo raziskovalne in razvojne dejavnosti ter pogoje za opravljanje te dejavnosti, kar podpira prehod v na znanju temelječo družbo, ki postavlja raziskovalno in razvojno dejavnost kot razvojno prioriteto.

Javne raziskovalne organizacije (v nadaljevanju JRO), kakor jih opredeljuje slovenska zakonodaja, so osebe javnega prava, katerih ustanoviteljica je Republika Slovenija ali druge z zakonom pooblašene osebe javnega prava. Te organizacije morajo izpolnjevati pogoje za izvajanje raziskovalne in razvojne dejavnosti. Med JRO tako sodijo javni raziskovalni in infrastrukturni zavodi (JRZ) ter visokošolski zavodi (VŠZ). V JRO so zaposleni raziskovalci, tehnični in strokovni sodelavci ter drugo pomožno osebje, ki izvajajo RRD. Pri tem so JRO kot glavne nosilke raziskovalne dejavnosti v središču raziskovalno-inovacijskega sistema (ReRIS11-20, Ur. l. RS, št. 43/11, 5).

V 5. členu ZRRD so opredeljeni pomeni posameznih izrazov, in sicer:

- raziskovalna in razvojna dejavnost obsegata temeljno in uporabno raziskovanje ter predkonkurenčne raziskave, industrijske raziskave in prenos znanja,
- raziskovalec oziroma raziskovalka (v nadaljnjem besedilu: raziskovalec) je fizična oseba, ki opravlja raziskovalno ali razvojno dejavnost,
- raziskovalna skupina je skupina raziskovalcev, ki izvaja raziskovalno in/ali razvojno dejavnost pri osebah javnega ali zasebnega prava,

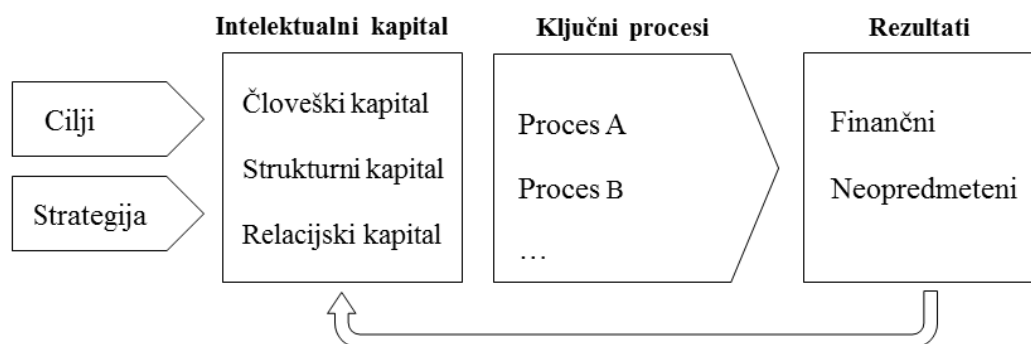
- raziskovalna organizacija je pravna oseba javnega ali zasebnega prava, ki izpolnjuje pogoje, določene s tem zakonom in predpisi, izdanimi na podlagi tega zakona za izvajanje raziskovalne in razvojne dejavnosti,
- javna raziskovalna organizacija je oseba javnega prava, katere ustanovitelj je Republika Slovenija ali druga z zakonom pooblaščen oseba javnega prava,
- javno službo na področju raziskovalne in razvojne dejavnosti izvajajo v obliki raziskovalnih programov programske skupine v javnih raziskovalnih zavodih, visokošolskih zavodih, ki jih je ustanovila Republika Slovenija ter na podlagi koncesije programske skupine, organizirane pri pravnih osebah zasebnega in javnega prava ter
- programsko financiranje je financiranje programov javne službe, ki se izvaja v obliki raziskovalnih programov in infrastrukturnih programov.

3.3 Dejavnosti in posebnosti delovanja JRO

Specifična lastnost raziskovalnih organizacij je njihova neprofitnost in ustvarjanje – v določeni meri – javnih dobrin. Poleg tega že iz opredelitve raziskovalnih organizacij izhaja, da njihova dejavnost temelji na znanju. To nadalje pomeni, da so njihove najpomembnejše investicije neopredmetene ter da rezultati oziroma produkti njihovega delovanja temeljijo na znanju. Med rezultate dela raziskovalnih organizacij spadajo: inovativni produkti, prototipi, svetovalne storitve, ponudba raziskovalne infrastrukture, publikacije in ekspertize (Leitner in Warden 2004, 37).

Model »proizvodnega procesa« raziskovalnih organizacij

Leitner in Warden (prav tam) sta na podlagi modelov intelektualnega kapitala ARC (*Austrian Research Center*) in DLR (*Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt*) oblikovala osnovni model intelektualnega kapitala raziskovalnih organizacij, ki ga prikazujemo na sliki 8. Namen njunega modela je pojasniti »proizvodne« procese raziskovalnih organizacij.



Slika 8: Osnovni model intelektualnega kapitala raziskovalnih organizacij

Vir: Leitner in Warden 2004, 38.

Ponazorjeni model v osnovi sestavljajo štiri komponente, in sicer: cilji, intelektualni kapital, organizacijski procesi in rezultati. Leitner in Warden (2004) v izhodišču modela ločita različne vrste neopredmetenih sredstev oziroma intelektualnega kapitala. Te so nato povezane s ciklom ustvarjanja znanja znotraj raziskovalne organizacije. Proces pridobivanja, aplikacije in eksploatacije znanja se pričnejo z identifikacijo specifičnih »ciljev«, ki so opredeljeni kot »cilji znanja«. Ti nadalje opredeljujejo področja, kjer je potrebno zgraditi ali okrepiti specifična znanja, strukture in razmerja z namenom zagotavljanja pogojev za implementacijo strategije organizacije. Tako zastavljeni cilji predstavljajo okvir za uporabo intelektualnega kapitala organizacije (Leitner in Warden 2004, 37–38).

Intelektualni kapital organizacije sestoji iz človeškega, strukturnega in relacijskega kapitala (Pahor b. l.). *Človeški kapital* ni v lasti organizacije, ampak posameznika in predstavlja njegovo izobrazbo, izkušnje, znanje, sposobnosti, kot tudi vrednote in stališča. *Strukturni kapital* je last organizacije ter zajema formalno in neformalno organizacijsko strukturo, sistem vodenja in kulturo organizacije, metode in postopke dela, sisteme raziskav in razvoja, programsko opremo in baze podatkov. *Relacijski kapital*, ki je tudi v lasti organizacije, predstavljajo odnosi z zunanjimi deležniki in sodelovanje z drugimi organizacijami ter nenazadnje splošna podoba organizacije (prav tam). Sestavine intelektualnega kapitala – kot neopredmeteni resursi – so vložki v procesu proizvodnje znanja. Za raziskovalno organizacijo to pomeni izvajanje različnih vrst raziskav, in sicer temeljnih in aplikativnih raziskav ter pogodbenih raziskovalnih projektov, kot tudi ponudba storitev in izobraževalna dejavnost (Leitner in Warden 2004, 37–38).

Rezultati dejavnosti raziskovalnih organizacij so sami po sebi končni produkti in hkrati resursi v ciklu ustvarjanja znanja. V tem se raziskovalna dejavnost v raziskovalnih organizacijah razlikuje od raziskovalne dejavnosti v podjetjih. Namreč, rezultati raziskovalne dejavnosti v raziskovalnih organizacijah so sami po sebi končen produkt, medtem ko so rezultati raziskovalne dejavnosti v podjetjih vgrajeni v produkte, ki jih podjetje prodaja z namenom povečevanja prihodkov in dobička podjetja (Leitner in Warden 2004, 45).

Raziskovalci v raziskovalnih organizacijah

Kot že rečeno, raziskovalne organizacije izvajajo RRD, za kar zaposlujejo raziskovalce, tehnične in strokovne sodelavce ter drugo pomožno osebje. Po Frascatiju so raziskovalci opredeljeni kot strokovnjaki, ki so vključeni v zasnovo ali ustvarjanje novega znanja, proizvodov, procesov, metod in sistemov ter so vključeni v vodenje projektov (EK 2002, po Bevc, Koman in Murovec 2006, 25). Raziskovalci so posamezniki, ki se problemov lotevajo znanstveno-raziskovalno in zato predstavljajo vodilo zasnove na znanju temelječe družbe. Obenem družbeno okolje učinkuje tudi kot valilnica novih idej in znanstvenikov (ReRIS11-20, Ur. l. RS, št. 43/11, 40).

Pri analizi RRD Statistični urad Republike Slovenije sicer raziskovalca obravnava le kot tistega posameznika, ki ima doktorat znanosti, je v zadnjih treh letih objavil znanstveno delo, izkazuje sposobnost za organiziranje in vodenje raziskovalne skupine, praviloma je v delovnem razmerju z raziskovalno organizacijo, kjer izvaja projekt, ali pa je zasebni raziskovalec (Škrbec 2012, 18–19). Sicer med raziskovalce lahko vključujemo tudi posameznike, ki so pridobili nižjo stopnjo izobrazbe od doktorata.

Dinsmore (1993, po Mali 2014, 9) raziskovalce kot sodelavce na raziskovalno-razvojnih projektih opisuje kot metodične, analitične in racionalne. Nagibajo se k individualnemu in ne k skupinskemu iskanju rešitev. Kot strokovnjaki na svojem področju običajno niso tudi strokovnjaki na poslovnem področju. Verjetno na podobni predpostavki, torej da raziskovalci niso strokovnjaki na poslovnem področju in nimajo ustreznih znanj s področja managementa, temelji zahteva, ki je izrecno zapisana v ReRIS11-20 (Ur. l. RS, št. 43/11, 20), in sicer:

Načrtno je treba krepiti usposobljenost kadrov, ki temelji na vseživljenjskem učenju. Za raziskovalce je še zlasti pomembno novo znanje, ki se navezuje na pridobivanje veščin za vodenje ter pripravo nacionalnih in mednarodnih raziskovalno-razvojnih projektov, poleg tega jih je treba opremiti z znanjem o rabi menedžerskih tehnik, komuniciranju, upravljanju intelektualne lastnine in podjetništvu.

3.4 Sistemi in načini financiranja raziskovalne dejavnosti

Vsaka država ima vzpostavljen svoj, specifičen sistem financiranja raziskovalne dejavnosti. Kljub temu so v osnovi različnim sistemom skupni določeni elementi. Eden od teh je mehanizem dodelitve finančnih sredstev, ki se načeloma izvaja na tri načine: kot temeljno (institucionalno) financiranje, kot projektno financiranje in kot vertikalno integriran sistem financiranja (Lepori 2011). Na tem mestu povzemamo glavne značilnosti omenjenih načinov, ki jih bomo sicer podrobneje obravnavali v nadaljevanju.

Temeljno financiranje običajno izvajajo resorna ministrstva. Ta oblika financiranja je stabilna in dolgoročna, saj je namenjeno obstoju visokošolskih in raziskovalnih organizacij. Resorno ministrstvo dodeli sredstva organizaciji, ki običajno sredstva razdeli interno med svoje enote (fakultete, inštitute, idr.). Pri alokaciji in porabi teh sredstev imajo organizacije običajno avtonomijo. Pri *projektne financiranju* nacionalna agencija na podlagi razpisa dodeli namenska, v obsegu in času omejena sredstva določeni raziskovalni skupini (Lepori 2011, 356–357). Pri *vertikalno integriranem sistemu financiranja* država krovni organizaciji delegira alokacijo finančnih sredstev posamezni (interni) enoti, bodisi v obliki temeljnega financiranja ali na podlagi tekmovalnega pristopa oziroma projektno. Pri tem modelu financiranja ima krovna organizacija tudi vlogo pri določanju strategij, pri odločanju o vzpostavitvi ali ukinitvi enot ter pri določanju pravil za razdelitev sredstev (Lepori idr. 2009, 5).

Preglednica 3: Prednosti in slabosti načinov financiranja raziskovalne dejavnosti

Finančni mehanizem	Prednosti mehanizma	Slabosti mehanizma
Projektno financiranje	Z evalvacijo posameznega projekta je možna prilagojena alokacija finančnih sredstev	Primeren za majhne sisteme z nizko konkurenco med organizacijami, sicer zavira inovativnost
	Državi omogoča »nakup« javnih dobrin preko namenskih programov in agencij	Potrebno je povezovanje med agencijami in raziskovalnimi organizacijami in skupen sistem vrednot
	Spodbuja tekmovalnost in strateško usmerjanje organizacij	Povečuje koncentracijo resursov, kar lahko zmanjšuje raznolikost
	Potencialno učinkovit način alokacije sredstev	Visoki stroški zaradi postopkov evalvacije posameznega projekta
Temeljno financiranje VŠZ	Država preko spodbud omogoča usmerjeno vedenje organizacij	Manj učinkovit način alokacije, ker temelji na ocenjevanju raziskovalnih skupin glede na povprečje
	Nizki stroški alokacije sredstev	Manjša odzivnost na nove raziskovalne izzive in nova raziskovalna področja
	Omogoča dolgoročnejšo zavzetost in strateško načrtovanje	
Vertikalno integrirano financiranje	Načrtovanje in koordiniranje vzdolž vseh ravni javnega raziskovanja	Organizacije so težje inovativne, so pa lahko inovativni posamezniki
	Skupne akademske vrednote	Težja sta nadzor in merjenje rezultatov
	Koncentracija resursov na preddefiniranih področjih	V velikih organizacijah so visoki stroški upravljanja

Vir: Lepori 2011, 363.

Lepori (2011, 359) izpostavlja, da je pri vrednotenju predstavljenih načinov financiranja raziskovalne dejavnosti bistven kriterij učinkovitosti z vidika kakovosti in ne količine raziskovalnih rezultatov. Pri tem je za državo kot financerja ključno doseganje družbenih in političnih ciljev. Poleg tega mora biti sistem financiranja prožen in inovativen, saj mora biti sposoben hitrega odziva in preusmeritve sredstev v razvijajoče se dejavnosti, za reševanje novih družbenih in ekonomskih izzivov ter mora biti spodbuden za snovanje novih idej (prav tam).

Projektno financiranje raziskovalne dejavnosti

V večini držav srednje in vzhodne Evrope je v začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja prišlo do političnih sprememb. Posledično so bili v večini držav vzpostavljeni novi upravni sistemi, znotraj katerih so začele delovati nove agencije in vpeljani novi finančni mehanizmi. To je pomenilo spremembe v načinu financiranja raziskovanja znotraj visokošolskega sistema ter predvsem uvedbo projektnega načina financiranja raziskovalne dejavnosti (Lepori idr.

2009, 1; Laudel 2006, 489). Tudi Demšar in Bervar (2010, 57) ugotavljata (sicer na podlagi pomanjkljivih in težko primerljivih podatkih), da je pri večini držav članic EU opazen trend povečevanja deleža javnega tekmovalnega financiranja raziskav in razvoja.

Teixeira idr. (2004, po Lepori 2011, 360) so pri opazovanju sistema projektne financiranja zaznali delovanje ustroja, ki je v določenih elementih podobno dogajanju na trgu. Ugotavljajo namreč, da določila pogodbe, ki jo skleneta država kot financer in raziskovalna organizacija kot prejemnik sredstev, v bistvu pomenijo ponudbo določenega produkta po določeni ceni. Razlika je le v tem, da država kot kupec raziskovalnih produktov ne zasleduje lastnega interesa, ampak deluje v javnem interesu (prav tam).

Tako kot v tržnih razmerah je tudi pri projektne financiranju prisotna konkurenca. Ta gre v dve smeri. Po eni strani nacionalne agencije izberejo izvajalca, ki najbolj ustreza zastavljenim (nacionalnim) ciljem, po drugi strani se izvajalci odločajo, na katera sredstva bodo kandidirali, in zaradi tega – v odvisnosti od razpoložljivih sredstev – strateško razvijajo svoje kompetence (prav tam). To pomeni, da projektne financiranje omogoča raziskovalnim skupinam odločanje, na katera sredstva bodo kandidirali, kar posledično znatno zmanjšuje upravljaljske možnosti države (Lepori idr. 2009, 4).

Projektne financiranje, ki temelji na konkurenci, naj bi vodilo v večjo kakovost raziskav in v nove oblike interdisciplinarnega sodelovanja. Potrebno pa je upoštevati tudi posredne posledice projektne financiranja, ki se kažejo v prilagajanju raziskovalnega dela in v ustvarjanju drugačnega znanja. Sprememba prevladujočega mehanizma oziroma načina financiranja povzroči nadaljnje spremembe. Namreč, spremenijo se razmerja med temeljnimi in aplikativnimi raziskavami, med raziskavami znotraj določene discipline in interdisciplinarnimi raziskavami ter načini in oblike diseminacije raziskovalnih rezultatov (Laudel 2006, 490). Laudel nadalje povzema posledice t. i. komercializacije visokega šolstva oziroma akademskega kapitalizma (angl. *Academic capitalism*), ki se kažejo v spremembi akademskih vrednot in v obnašanju raziskovalcev. Ugotavlja namreč, da so ti vse bolj naklonjeni izvajanju aplikativnih in raznovrstnih raziskav, interdisciplinarnemu pristopu in »*mainstream*« raziskavam na račun novih raziskav. Kljub temu pa ni možno trditi, da mehanizem oziroma vir financiranja vpliva na sam potek raziskovalnega dela (prav tam).

Laudel (2006, 495–497) je na podlagi rezultatov raziskave, ki jo je opravil med nemškimi in avstralskimi raziskovalci, opredelil različne načine, kako se raziskovalci – s ciljem povečanja svojih možnosti za pridobitev finančnih sredstev – prilagajajo projektne načinu financiranja. Prvi način se nanaša na različne pristope pri odločanju o kandidiranju na razpise. Pri tem je dognal, da se raziskovalci odločajo za (prav tam):

- osredotočenje na »lahke vire«,
- prijavo na vse vire ali
- izbiro ustreznih virov.

Prvi pristop, *osredotočenje na lahke vire*, predpostavlja, da so raziskovalci seznanjeni s postopki, zahtevnostjo in verjetnostjo pridobitve finančnih sredstev na posameznem viru financiranja oziroma razpisu. Pri tem avtor navaja primer nemških raziskovalcev, ki se zaradi zahtevne birokracije namenoma izogibajo prijavam na evropske razpise. *Ciljati na vse vire* je drugi pristop. Zaradi potrebe po finančnih sredstvih raziskovalci kandidirajo na več različnih razpisov in s tem povečajo svoje možnosti za uspeh. Tretji pristop predvideva *izbiro ustreznih virov*. Pri tem pristopu raziskovalci najprej pripravijo projektni predlog in nato izberejo najustreznejši vir za njegovo financiranje (Laudel 2006, 495).

Drugi sklop načinov prilagajanja dela raziskovalcev z namenom pridobivanja finančnih sredstev se nanaša na izbiro raziskovalne teme. Laudel (2006, 496–497) ugotavlja, da so odločitve raziskovalcev pri izbiri raziskovalne teme lahko različne, in sicer:

- raje se odločajo za vnaprej določeno temo,
- z diverzifikacijo, tj. da raziskovalno temo predstavijo kot drugačno v primerjavi z že izvedenimi raziskavami,
- izogibajo se kandidiranju s tveganimi, inovativnimi oziroma »eksotičnimi« raziskavami in
- izogibajo se splošnim temam in raje prijavljajo nišne raziskave.

Laudel (2006) nadalje ugotavlja, da na konkurenci temelječ projektni način financiranja vpliva tudi na posameznikovo znanstveno produkcijo. Namreč, zaradi potrebe po pridobivanju finančnih sredstev se posledično spremeni vedenje raziskovalcev. Z njihove strani zaznane posledice projektnega financiranja je razdelil v pet skupin, in sicer (Laudel 2006, 498–500):

- Prva posledica je zmanjšanje kakovosti objav raziskovalcev. Namreč, raziskovalno delo je upočasnjeno zaradi časa, ki ga raziskovalci vložijo v pripravo projektnega predloga. Poleg tega neuspeh na razpisih pomeni zmanjšanje razpoložljivih finančnih sredstev, kar posledično negativno vpliva na raziskovalne metode (manj sredstev za opremo, podizvajalce, zbiranje podatkov, idr.).
- Druga posledica se kaže v zmanjšanju inovativnosti raziskav. Raziskovalci se z namenom zagotovitve finančnih virov izogibajo kandidiranju na razpise s preveč novimi idejami in inovativnimi pristopi.
- Tretja posledica izhaja iz dejstva, da so finančna sredstva časovno omejena na nekaj let, zaradi česar raziskovalci izvajajo vse manj raziskav, ki zahtevajo časovno daljše oziroma razpotegnjeno raziskovalno delo.
- Preusmeritev iz temeljnega v aplikativno raziskovanje je četrta posledica.
- Peta posledica pa je preusmeritev iz eksperimentalnega v teoretično raziskovanje oziroma obratno. To je sicer odvisno od vrste in obsega upravičenih stroškov odobrenega projekta.

Raziskovalci so torej doumeli, da je za pridobitev finančnih sredstev pomembno, da poznajo »pravila igre«. To pomeni seznanjenost raziskovalcev s programi in razpisi, pravili in pogoji vsake finančne pobude in splošno znanje priprave projektnega predloga. Primer so skrajno

zbirokratizirani evropski programi in zahtevnost priprave projektnega predloga do te mere, da je nujno sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki za prijavo evropskih projektov (Laudel 2006, 495).

Preglednica 4: Prilagoditvene strategije in učinki na vsebino raziskav

Prilagoditvene strategije in vpliv na raziskovalne vsebine	Učinki
Prilagoditvene strategije, ki temeljijo na usmeritvi glede virov financiranja	Osredotočenje na lahke vire Prijava na vse vire Izbira ustreznih virov Komerencializacija rezultatov Ponudba storitev na trgu
Prilagoditvene strategije, ki temeljijo na raziskovalni vsebini	Izbor prevladujočih tematik Izogibanje tveganim raziskavam Diverzifikacija raziskav Izogibanje »vročim« tematikam Izbira »poceni« raziskav
Vpliv na raziskovalne vsebine	Zmanjšuje kakovost Zmanjšuje inovativnost Izginotje počasi napredujoče raziskave Premik k aplikativnim raziskavam Spremembe razmerja med eksperimentalnimi in teoretičnimi raziskavami

Vir: Laudel 2006, 501.

Rezultati Laudelove raziskave torej kažejo, da projektni sistem financiranja, pri katerem raziskovalci tekmujejo za pridobitev finančnih sredstev, spodbuja izogibanje tveganim, »*mainstream*« in »poceni« raziskavam. Takšno prilagajanje raziskovalcev ima lahko srednje in dolgoročne negativne posledice v smislu okrnjenega razvoja določenega znanstvenega področja (Laudel 2006, 502).

Projektno financiranje raziskovalne dejavnosti v manjših državah

Z namenom razumevanja projektnega financiranja raziskovalne dejavnosti v majhni državi, kot je Slovenija, predstavljamo v nadaljevanju rezultate raziskave, opravljene na primeru Estonije (glej Masso in Ukrajinski 2009). Analiza estonskega sistema je za nas zanimiva predvsem zaradi dveh vidikov. Prvi je majhnost države in s tem majhnost raziskovalnega prostora, drugi vidik so politične in strukturne spremembe, do katerih je prišlo ob koncu dvajsetega stoletja, in članstvo v EU.

Avtorja navajata, da so v Estoniji kar tri četrtine sredstev za financiranje raziskovalne dejavnosti dodeljene projektno (Masso in Ukrajinski 2009, 683–684). Sicer ugotavljata, da je bilo osredotočenje raziskovalne politike na konkurenčne mehanizme financiranja z vidika kakovosti raziskovalnih rezultatov smotrno, vendar je to hkrati povzročilo nekatere negativne posledice, kot so zmanjšanje možnosti za usmerjanje raziskav in neusklajenost raziskovalnega sistema s potrebami družbe (prav tam). Raziskava omenjenih avtorjev je tudi pokazala zelo visoko in naraščajočo stopnjo koncentracije nacionalnega raziskovalnega prostora in posledično krepitev prevladujočih raziskovalnih organizacij. Pri tem trdita, da ima to lahko v majhnih raziskovalnih prostorih, kot je estonski, izredno negativen vpliv na raznolikost in inovativnost raziskovalne dejavnosti (prav tam). Na konkurenci temelječi finančni mehanizmi in posledičen pomen projektne financiranja raziskovanja ni značilen samo za majhne države, ampak – kot ugotavljajo Lepori in soavtorji (2009, 679) – je prisoten na ravni celotne EU. To je posledično povzročilo koncentracije resursov (Geuna 2001, 620).

Cole, Rubin in Cole (1978, po Masso in Ukrajinski 2009, 684) so prvi dokazali, da je znanstvenikov uspeh pri pridobivanju sredstev pozitivno odvisen od njegove pretekle uspešnosti. Rezultat teh procesov je znan kot Matejev učinek (angl. *Matthew effect*) v znanosti, na katerega je opozoril ameriški sociolog Robert Merton (glej Merton 1968). Matejev učinek pojasnjuje sicer že prej opaženo zakonitost, da uspeh nudi še več priložnosti oziroma »denar rojeva denar« in da se večinoma s tem razlike med bogatimi in revnimi še povečujejo. Matejev učinek pojasnjuje dediščino – v posplošenem smislu, ki obsega tudi minulo delo – kot enega izmed pomembnih dejavnikov uspešnosti. Sicer predstavljata prav dediščina in priložnost odločilna dejavnika za uspešnost, ki pa ni povezana s prirojenimi sposobnostmi ali osebnimi prizadevanji (Wikipedija 2016).

Na številne javne in zasebne vire financiranja je mogoče gledati kot na različne možnosti, ki so na razpolago raziskovalcem in raziskovalnim organizacijam, in tako ustvarjajo raznoliko, a hkrati potencialno konfliktno strukturo financiranja (Lepori idr. 2009, 680; Laudel 2006, 489). Pri tem se je potrebno zavedati, da velik delež projektne financiranja raziskovalne dejavnosti sam po sebi ne pomeni nujno učinkovitejše dodelitve finančnih sredstev. Masso in Ukrajinski (2009, 685) navajata, kar zagovarjajo različni avtorji (glej Liefner 2003; Bredahl, Bryant in Ruttan 1980; Echeverría 1998), da je dolgoročno za razvoj raziskovalnih zmogljivosti potrebno v določenem deležu zagotoviti stabilno financiranje. Namreč, v razmerah omejenih javnih sredstev za financiranje znanosti postane projektno financiranje sčasoma vse bolj konkurenčno in nestabilno za določene institucije, zaradi česar te več ne izvajajo tveganih projektov, kar negativno vpliva na raznolikost raziskav in inovativnost (Geuna 2001, 626). To je še zlasti problematično v majhnih državah, kjer je dolgoročno zagotavljanje raznolikosti raziskav nujno (Masso in Ukrajinski 2009, 685).

Nadzor nad porabo javnih sredstev in tekmovalno financiranje

V Sloveniji, kot tudi v drugih državah, je raziskovalna dejavnost financirana pretežno z javnimi sredstvi. Preko sistema financiranja raziskovalne dejavnosti država usmerja razvoj znanosti. Bohinc (1996, 3) izpostavlja eno od načelnih vprašanj znanstvene politike, in sicer: »[K]olikšen naj bo delež svobodnih raziskav in kolikšen del usmerjenih, naročenih, naročniških, skratka, gre za vprašanje, koliko naj bo raziskovalna politika, kar zadeva določanje raziskovalnih tematik, bottom-up s strani raziskovalcev, in koliko top-down (s strani države)?«

V literaturi smo zasledili tudi kritične poglede in razmišljanja o t. i. tekmovalnem financiranju ter tudi bolj specifično o projektnem financiranju raziskovalne dejavnosti. Geuna (2001, 616, 619) na primer opozarja, da se je poleg potencialnih prednosti projektnega financiranja raziskovalne dejavnosti potrebno zavedati tudi dolgoročnih nepričakovanih in negativnih posledic tega načina financiranja ter da projektno financiranje raziskovanja hkrati predstavlja posreden nadzor nad raziskovalno dejavnostjo visokošolskih organizacij.

Tudi Leitner in Warden (2004, 34) zaznavata vse večjo zahtevo po odgovornosti in s tem vse večjo transparentnost pri porabi javnih sredstev. Demšar (2013) obravnava odgovornostno transparentnost, kot »vrh transparentnostne piramide«, saj zagotavlja odgovorno in učinkovito ravnanje pri sprejemanju odločitev ter odgovorno porabo javnega denarja. S preverjanjem delovanja ARRS ter na podlagi podatkov iz baz COBISS in SICRIS je omogočen vpogled v delo znanstvenikov, kar nadalje omogoča jasno povezavo med financiranjem znanstvenikov in njihovo produkcijo (Demšar 2013, 138–139).

Nazor nad porabo javnih sredstev zagovarja tudi Kralj (glej Kralj 2004). Izrazil je prepričanje, da bi moral slovenski vladni nadzorni sistem biti bolj usmerjen v ugotavljanje učinkovitosti, racionalnosti delovanja in porabe sredstev, kakovosti in kako institucije izpolnjujejo odgovornost do družbe. Po njegovem mnenju povečana vlaganja v RRD ne obrodijo pričakovanih rezultatov brez učinkovitega in dobro delujočega nadzora RRD po mednarodno primerljivih standardih. Navaja, da mnogi ugotavljajo, da je »nenapisano pravilo« dote in zagotavljanja socialnega miru v financiranju VŠZ in znanosti preveč prisotno in deluje izredno zaviralno tako glede skrbi za večjo kakovost in odprtost v prostor kot tudi v smislu prenosa dosežkov v gospodarsko okolje. Velja ugotovitev, da RRD in VŠZ sistem v Sloveniji delujeta v izoliranem in zaščitenem okolju in brez prisotnosti konkurenčnih ponudnikov. Davkoplačevalce zanima, ali bo denar, zbran z davki, uporabljen racionalno, učinkovito za doseganje kakovostnih rezultatov premikov, ki bodo slej ko prej v pomoč tudi njim samim. Za davkoplačevalce ni pomembno, katera institucija je opravila raziskave in koliko je bilo teh raziskav (Kralj 2004, 150–153).

V sklepnih ugotovitvah Pogovorov pri predsedniku RS o prihodnosti Slovenije in o vlogi znanja in znanosti (Urad predsednika Republike Slovenije 2004) so razpravljalci izhajali iz

ugotovitve, da znanost postaja osnova gospodarskega in družbenega razvoja in se zato povsod, po svetu, v Evropi in Sloveniji, izredno povečuje njen pomen. Poudarili so, da so temeljne raziskave ključni del znanosti in kot take predstavljajo prispevek k svetovnemu znanju in morajo že za to biti visoko kakovostne. Predstavili so zahtevo, da je v bodoče potrebna boljša podpora za izjemno kakovostne znanstvenike in raziskovalne skupine, obenem pa je potrebno temeljne raziskave bolj usmeriti v področja, ki preko aplikativnih raziskav dajejo koristne rezultate za družbo in gospodarstvo. Izpostavili so, da je v Sloveniji za aplikativne in razvojne raziskave, brez katerih ni prispevka znanosti k družbenemu in ekonomskemu razvoju, značilna nepovezanost, in sicer nepovezanost med znanstveno sfero in družbo znotraj znanosti in znotraj gospodarstva. Ugotavljali so tudi, da so nadaljnje strukturne spremembe v slovenski znanosti nujne, saj da smo ostali pri raziskovalnih inštitucijah iz prejšnjega sistema s pomanjkljivo opredeljenim poslanstvom in neprimerno visokim deležem državnega financiranja. Zato je vsaki od teh inštitucij potrebno jasno določiti poslanstvo skupaj z njihovimi kratkoročnimi in srednjeročnimi cilji, katerih doseganje morajo nadzorni sistemi stalno preverjati in ocenjevati učinkovitost in racionalnost njihovega poslovanja. Večina razpravljalcev je tako podprla uvajanje agencije za raziskovalno delo, ki je bila leta 2003 ustanovljena s sklepom Vlade RS (Urad predsednika Republike Slovenije 2004, 207–210).

3.5 Viri financiranja raziskovalne dejavnosti in njihove značilnosti

V nadaljevanju bomo predstavili prevladujoče vire financiranja, ki so dostopni slovenskim JRO. Na splošno smo jih razdelili v tri skupine, in sicer: nacionalni programi in projekti (sofinancirani s strani ARRS), evropska sredstva in tržna sredstva.

3.5.1 Nacionalni (ARRS) programi in projekti

V Sloveniji podaja usmeritve za dodeljevanje finančnih sredstev za financiranje raziskovalne dejavnosti Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (nekdanje Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo), Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije (v nadaljevanju ARRS) pa opravlja nadzor nad namensko porabo sredstev ter nad primernostjo in strokovnostjo dela pravnih in fizičnih oseb, katerim so bila sredstva dodeljena (Vajs 2007, 81). Prejemniki sredstev za izvajanje javne službe na področju raziskovalne dejavnosti so javni raziskovalni zavodi, javne univerze in javni samostojni visokošolski zavodi ter pravne osebe s podeljeno koncesijo javne službe na področju raziskovalne dejavnosti (Pravilniku o postopkih (so)financiranja, ocenjevanja in spremljanju izvajanja raziskovalne dejavnosti, Ur. l. RS, št. 4/11, 72/11, 45/12, 96/13, 100/13 – popr. in 92/14; v nadaljevanju Pravilnik ARRS).

ARRS je bila ustanovljena s sklepom Vlade RS leta 2003 in opravlja z zakonom določene naloge v javnem interesu z namenom, da zagotovi trajno, strokovno in neodvisno odločanje o izbiri programov in projektov, ki se financirajo iz državnega proračuna in drugih virov financiranja (6. člen *Sklepa o ustanovitvi Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije*, Ur. l. RS, št. 123/03 in 105/10). ARRS pripravlja strokovne, razvojne in izvršilne naloge v zvezi z izvajanjem sprejete *Raziskovalne in inovacijske strategije Slovenije* (RISS) v okviru veljavnega proračunskega memoranduma in državnega proračuna ter skladno z namenom ustanovitve tudi druge naloge pospeševanja raziskovalne dejavnosti (prav tam; Vajs 2007, 81). RISS se s številnimi ukrepi usmerja h kakovosti in učinkovitosti raziskovalne dejavnosti v Sloveniji, spodbuja povezovanje izobraževanja, raziskovanja in podjetništva ter povečuje mobilnost znanja, idej in ljudi v družbi (Vajs 2007, 81).

Naloge ARRS so osredotočene na zagotavljanje pogojev za izvajanje in spremljanje namembnosti izvajanja raziskovalne dejavnosti. Obsežnejši del nalog predstavlja financiranje raziskovalne dejavnosti, natančneje raziskovalnih in infrastrukturnih programov, temeljnih in aplikativnih ter podoktorskih projektov, mladih raziskovalcev ter projektov mednarodnega sodelovanja. Dolgoročni cilji ARRS, ki so financirani iz državnega proračuna RS, so zato specifični cilji politike na področju znanosti in tehnologije, ki jih ARRS uresničuje preko letnih ciljev v okviru posameznih ukrepov (ARRS 2016b, 5–6).

V okviru politike *Znanost in informacijska družba* se na področju delovanja ARRS izvajata dva programa, tj. na raziskovalno-razvojnem področju v državnem, visokošolskem in poslovnem sektorju, in sicer program *Znanstvenoraziskovalne dejavnosti*, ki vključuje sofinanciranje raziskovalnega dela ter program *Človeški viri*, ki vključuje sofinanciranje krepitve človeških virov (ARRS 2016b, 7).

Oblike in struktura financiranja raziskovalne dejavnosti s sredstvi ARRS

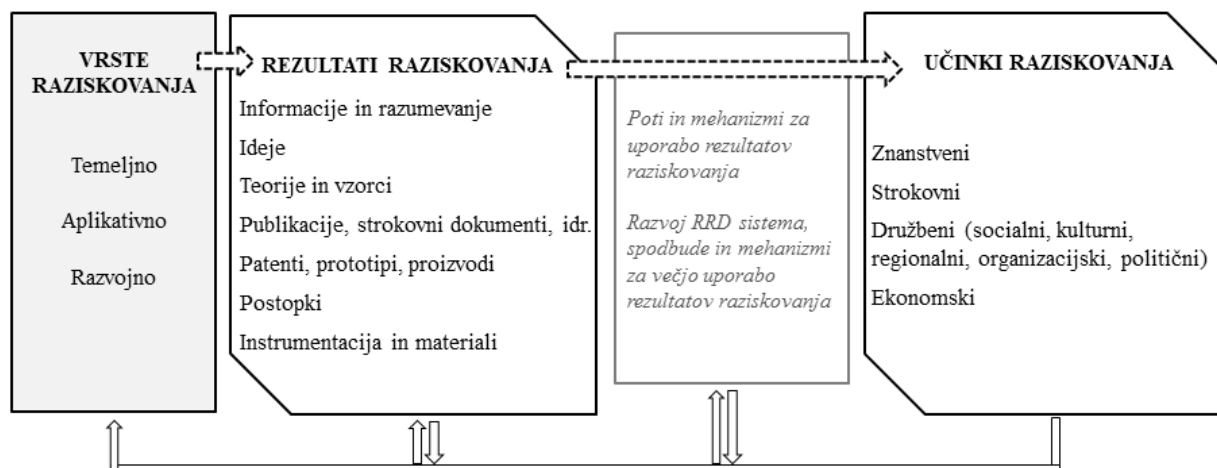
ARRS financira raziskovalno dejavnost v osnovi na dva načina, in sicer kot raziskovalni programi in kot raziskovalni projekti. V okviru *raziskovalnih programov* opravljajo raziskovalno dejavnost programske skupine, ki delujejo v JRO, na univerzah in samostojnih visokošolskih zavodih ter tudi programske skupine, ki so oblikovane na podlagi koncesije in so organizirane pri pravnih osebah zasebnega ali javnega prava (ARRS 2016e). Člani programske skupine so vodja programske skupine in vsaj trije raziskovalci z doktoratom znanosti, ki imajo izkazane raziskovalne ali razvojne rezultate v zadnjih petih letih in nazive v skladu z obstoječimi predpisi, drugi raziskovalci ter strokovni in tehnični sodelavci iz ene ali več raziskovalnih organizacij (prav tam). V programski skupini lahko sodelujejo tudi mladi raziskovalci. Raziskovalni programi predstavljajo zaokroženo področje raziskovalnega dela, za katerega je pričakovati, da bo v svetu aktualno deset ali več let, in ki je hkrati toliko

pomembno za Slovenijo, da obstaja državni interes, opredeljen v nacionalnem raziskovalnem in razvojnem programu, da programska skupina na tem področju dolgoročno raziskuje (4. člen Pravilnika ARRS; ARRS 2016e). Raziskovalni programi predstavljajo stabilno financiranje raziskovalne dejavnosti, saj znaša minimalni letni obseg financiranja programske skupine znotraj JRZ 2,5 FTE in 1 FTE znotraj drugih JRO ter predvidevajo obdobje financiranja do šest let (ARRS 2016e).

Drugi sklop nacionalnega financiranja predstavljajo *raziskovalni projekti*. Kot nacionalne raziskovalne projekte v osnovi obravnavamo temeljne, aplikativne in podoktorske projekte ter ciljne raziskovalne projekte, ki so izbrani v sofinanciranje preko javnih razpisov ARRS. V nadaljevanju povzemamo značilnosti posamezne vrste raziskovalnih projektov. *Temeljni raziskovalni projekti* so izvirna eksperimentalna in/ali teoretična dela, katerih namen je predvsem pridobiti novo znanje o osnovah pojavov in zaznavnih dejstvih (4. člen Pravilnika ARRS). ARRS temeljne projekte agencija financira do 100 odstotkov stroškov projekta (prvi odstavek 79. člena Pravilnika ARRS). Namen *aplikativnih raziskovalnih* projektov je pridobiti novo znanje, ki je usmerjeno predvsem k praktičnemu cilju ali namenu (4. člen Pravilnika ARRS). Aplikativne raziskovalne projekte ARRS financira do 75 odstotkov stroškov projekta (drugi odstavek 79. člena Pravilnika ARRS). Preostalih 25 odstotkov upravičenih stroškov projekta mora zagotoviti prijavitelj od drugih zainteresiranih subjektov (prav tam). Aplikativne in temeljne projekte ARRS (so)financira v višini do 2,14 FTE letno za obdobje treh let. Sofinanciranje aplikativnega projekta s strani zainteresiranih subjektov lahko razumemo kot spodbudo za transfer znanja in njegovo uporabnost za »prakso« (Gomezelj, Biloslavo in Trnavčevič 2010, 67). *Podoktorski projekt* je temeljni ali aplikativni projekt, ki ga izvaja en raziskovalec in pri katerem od pridobitve doktorata znanosti še ni preteklo več kot tri leta (4. člen Pravilnika ARRS). ARRS (so)financira temeljni podoktorski projekt v višini polne zaposlitve raziskovalca (1 FTE) za obdobje dveh let. *Ciljno raziskovalni projekti* se financirajo v okviru t. i. *Ciljnega raziskovalnega programa*, katerega namen je izvajanje raziskovalne dejavnosti, preko zagotavljanja ciljno usmerjene raziskovalne podpore, v javnem interesu za doseganje ciljev nacionalnega razvoja, ki so tematsko usmerjeni na predlog ministrstev in drugih predlagateljev, pristojnih za posamezna področja javnega interesa (ARRS 2016a).

ARRS s sredstvi državnega proračuna sofinancira tudi projekte t. i. komplementarne sheme, pri katerih gre za projekte prijaviteljev iz Slovenije, ki so bili v mednarodni recenziji pozitivno ocenjeni na razpisih Evropskega raziskovalnega sveta (ERC) ali pri Evropski znanstveni fundaciji (ESF), niso pa bili izbrani za sofinanciranje (ARRS 2016c). Namen slednjega mehanizma oziroma sofinanciranja je spodbujanje kakovostnih prijav na najzahtevnejše razpise v evropskem raziskovalnem prostoru ob zagotovitvi, da bodo pozitivno ocenjeni projekti sofinancirani na nacionalni ravni (prav tam).

Sicer, kot navaja Rožič Novak (2010, 9), razmerja med vrstami raziskovanja, raziskovalnimi rezultati in njihovimi učinki predstavljajo zelo kompleksen družbeni proces. Razlike med vrstami raziskav in povezave je Rožič Novak povzela po internih podatkih ARRS in jih grafično ponazorila kot je razvidno s slike 9.



Slika 9: Povezava med vrsto raziskovanja, rezultati raziskovanja in učinki raziskovanja

Vir: Rožič Novak 2010, 9.

Postopki in kriteriji izbora raziskovalnih programov in projektov

Pridobitev in financiranje raziskovalnega programa oziroma projekta je vezana na ločena javna razpisa, ki ju ARRS praviloma objavi enkrat letno. V vsakoletnem razpisu za financiranje raziskovalnih projektov je predviden okvirni letni obseg sredstev in definiran razrez sredstev po znanstvenih vedah. Postopki in pogoji izbora raziskovalnih programov in projektov so podrobno razdelani in opredeljeni v *Zakonu o raziskovalni in razvojni dejavnosti* (ZRRD, Ur. l. RS, št. 22/06, 61/06 – ZDru-1, 112/07, 9/11 in 57/12 – ZPOP-1A), v *Pravilniku o postopkih (so)financiranja, ocenjevanja in spremljanju izvajanja raziskovalne dejavnosti* (Pravilnik ARRS) in v *Pravilniku o kriterijih za ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za vodjo raziskovalnega projekta* (Ur. l. RS, št. 41/09 in 72/11) ter v *Metodologiji ocenjevanja prijav za razpise* (ARRS 2016d).

Zaradi obsežnosti zgoraj navedenih dokumentov, kompleksnosti z njimi predpisanih postopkov, kriterijev ocenjevanja in izbora raziskovalnih programov in projektov, v nadaljevanju povzemamo le – za predmetno magistrsko nalogo relevantne – specifikke ARRS sistema.

Postopek prijave raziskovalnih projektov na ARRS razpis je dvofazen. V prvi fazi prijavitelj odda kratko prijavo, nato in na podlagi poziva ARRS v drugi fazi odda dopolnjeno prijavo. Prijavitelji se temu lahko izognejo z oddajo omejenega števila prijav, vezano na število zaključnih projektov raziskovalne skupine v predhodnem letu. Pravilnik ARRS določa, da se

za ocenjevanje prijav na razpise uporabljajo različni kriteriji, kazalci in merila. V postopku ocenjevanja prijav se ocenjevanje reference raziskoval-ca/-cev, vsebino prijave, učinki podporne dejavnosti in vsebina prijav za (so)financiranje podporne dejavnosti (Pravilnik ARRS). Opisani dvofazni postopek zahteva dvojno delo prijaviteljev in ARRS, zaradi česar mine vsaj eno leto od objave razpisa do začetka financiranja. To je za raziskovalce izrazito neugodno z vidika negotovosti glede pridobitve in izvajanja projekta (in posledično lahko tudi zaposlitve), organizacije raziskovalnega dela in prijave na druge razpise. Zato so že bile podane pobude za uvedbo enofaznega postopka, s katerim si predlagatelji spremembe obetajo različne pozitivne učinke tako za prijavitelje kot za ARRS. Obetajo si bolj dodelane predloge raziskav ter za ARRS hitrejši in bolj obvladljiv postopek izbora zaradi zmanjšane števila prijav. Poleg tega skrajšan postopek od objave razpisa do začetka izvajanja projekta omogoča raziskovalcem lažje načrtovanje svojega dela (ARRS 2015, 18–19).

Zahteve ARRS pri izvajanju raziskovalnih programov in projektov

V nadaljevanju opisujemo glavne zahteve ARRS, ki se nanašajo na finančno in vsebinsko poročanje v okviru raziskovalnih programov in projektov. Temeljni dokument, ki ureja finančno spremljanje ARRS projektov, je *Uredba o normativih in standardih za določanje sredstev za izvajanje raziskovalne dejavnosti financirane iz proračuna Republike Slovenije* (Ur. l. RS, št. 103/11, 56/12, 15/14 in 103/15, v nadaljevanju Uredba ARRS).

ARRS (so)financira raziskovalno dejavnost po normativnih, ne po dejanskih stroških, kar pripomore k poenostavitvi financiranja in finančnega spremljanja (Kastelc Selan 2016). Uredba ARRS, ki določa, da se lahko v breme javnih sredstev pokrivajo samo upravičeni stroški, stvari normira, zato pri prijavi programov in projektov ni potrebno predložiti natančnega finančnega načrta. Normativnost poleg tega omogoča financiranje po dvanajstinah, kar je primerno z vidika zagotavljanja likvidnosti upravičencev do sredstev. V primeru drugačne, nenormirane ureditve financiranja, bi bila zahteva Računskega sodišča – podobno kot pri evropskih projektih – dokazovanje namenske porabe sredstev in stroškov s predložitvijo ustreznih dokazil (prav tam). Tudi sicer je finančno načrtovanje in poročanje pri ARRS sredstvih poenostavljeno. ARRS v objavi razpisa določi maksimalno vrednost projekta, prijavitelj nato na podlagi izbrane cenovne kategorije določi razdelitev sredstev po postavkah (te so: stroški dela zaposlenih projektnih sodelavcev, materialni stroški in sredstva za amortizacijo). Za raziskovalne programe, projekte, MR in infrastrukturne programe je določenih šest cenovnih kategorij. Osnovna enota za določanje obsega financiranja predstavlja ekvivalent polne zaposlitve (FTE), ki obsega 1700 raziskovalnih ur. Sredstva za plače in prispevke so enako visoka pri vseh kategorijah, spreminjajo se sredstva za materialne stroške in storitve ter za kritje amortizacije (prav tam).

Upravičenci do ARRS sredstev letno poročajo o višini in namenski porabi sredstev na predpisanih obrazcih, in sicer na enotnem obrazcu za (so)financirane programe in projekte.

Določila Uredbe ARRS na splošno opredeljujejo tudi vrste upravičenih stroškov in njihovo višino ter obseg dovoljenih letnih odstopanj pri posameznem stroškovnem elementu. Možna so tudi višja odstopanja od normiranih, a le po predhodni utemeljitvi in odobritvi ARRS. Določila Uredbe ARRS pa so zelo restriktivna in ne dovoljujejo presežnih odstopanj pri pokrivanju fiksnih (operativnih) stroškov zavoda, ki so potrebni za nemoteno izvajanje raziskovalnih projektov. Pri večletnih projektih je ob koncu poslovnega leta dovoljeno izkazati kratkoročno odložene prihodke, ob zaključku projekta pa je možno presežke, ki nastanejo iz naslova financiranja projektov, najpozneje v petih letih razporediti in nameniti za nakup raziskovalne opreme. Presežek je možno tudi vrniti v proračun, skladno z ustanovitvenimi akti in drugimi normativnimi akti, ki urejajo razporejanje presežka prihodkov nad odhodki (Paternoster 2013, 17; Uredba ARRS). Letno in zaključno vsebinsko poročilo odda vodja programa oziroma projekta z izpolnitvijo obrazca o rezultatih in dosežkih raziskovalnega programa oziroma poročilo raziskovalnega projekta.

Presoja ustreznosti slovenskega sistema financiranja raziskovalne dejavnosti

V nadaljevanju iz objavljenih smernic, razprav deležnikov in objav posameznikov na kratko povzemamo nekatere poglede na slovenski sistem financiranja raziskovalne dejavnosti ter mnenja in predloge za njegovo izboljšavo, ki so po našem mnenju vmesni za temo pričujoče naloge.

Na splošno prevladuje mnenje, da je treba povečati delež stabilnega financiranja znanstveno-raziskovalne dejavnosti. Predlaga se povečanje programskega financiranja tistim skupinam, ki so uspešne pri pridobivanju ARRS in drugih virov. Predlagatelji sprememb financiranja zagovarjajo spremembo sistema financiranja v smeri stabilnega in trajnega institucionalnega in infrastrukturnega financiranja, ki bi se dopolnjevalo s projektnim financiranjem. Tako zastavljen sistem bi po njihovem mnenju omogočal sistemizacijo stalnih delovnih mest in spodbujal razvoj novih tem in področij ter raziskovalnih potencialov z vključevanjem novih raziskovalcev (ARRS 2015, 14).

V *Resoluciji o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020* (ReRIS11-20, Ur. l. RS, št. 43/11, 14–15) je zapisano, da je za učinkovito izvajanje ciljev RISS treba zagotoviti dolgoročno financiranje raziskovalnih in razvojnih aktivnosti. Hkrati je navedena ugotovitev, da je za sistem financiranja raziskovalne dejavnosti v Sloveniji značilno, da obstaja razmeroma veliko različnih instrumentov, kar vodi v drobljenje in posledično v zmanjševanje učinkovitosti vloženih sredstev.

Kot je zapisano v Izhodiščih za poglobljene spremembe postopkov (so)financiranja, ocenjevanja, spremljanja in izvajanja raziskovalne dejavnosti (ARRS 2015, 4–13) je za mnoge vprašljivo ocenjevanje prijav na ARRS razpise s strani tujih recenzentov, saj ti praviloma ne poznajo razmer in stanja gospodarstva v Sloveniji. Poleg tega mnogi

ugotavljajo, da je zahteva po sodelovanju različnih inštitucij pri izvedbi projekta neplodna, saj gre po njihovem mnenju pogosto le za formalno sodelovanje (ARRS 2015, 13).

Fischer (2004) je bolj kritična do slovenskega sistema financiranja raziskovalne dejavnosti in mu očita, da v njem ni sistemsko poskrbljeno za financiranje inštitutov. Izpostavlja, da ti delujejo na tržišču in v razmerah konkurence, kar sproža konflikte med posameznimi nosilci znanstvenoraziskovalnega dela, obenem pa se pozablja na dejstvo, da nekatera znanstvena področja in discipline trga sploh nimajo in ga po naravi svojega dela niti ne morejo imeti (prav tam). Nadaljuje z ugotovitvijo, da raziskovalci na JRZ porabljajo energijo za zagotavljanje preživetja, namesto da bi jo usmerjali v raziskovanje. Hkrati opozarja, da je sicer akcija 2000 mladih raziskovalcev omogočila obnovo raziskovalnega kadra, vendar niso bile zasnovane ustrezne systemske rešitve za aktivno vključevanje raziskovalcev v raziskovalne, programske ali projektne skupine oziroma ni bilo urejeno ustrezno systemsko financiranje. Pri tem dodaja, da so postdoktorski projekti (zaradi kratkotrajnosti) le podaljšanje negotove usode mlajših raziskovalcev (Fischer 2004, 122–123).

Še bolj kritični do slovenskega sistema financiranja znanosti so bili udeleženci in udeleženci raziskave o razlikah v delovnih pogojih v znanosti v Sloveniji, ki so v komentarje pri odgovorih na vprašalnik med drugim zapisali (Kreft in Ule 2013, 106):

Financiranje bi moralo biti ustrezneje urejeno, izrazito lobistično naravnano razdeljevanje sredstev bi bilo nujno omejiti in narediti strategijo razdeljevanja.

V slovenski znanstveno-raziskovalni in akademski sferi je preveč domačijstva, klientelizma, nepotizma in provincializma. [...]

S pridružitvijo Slovenije k Evropski uniji so se tudi za JRO odprle nove možnosti za financiranje in sodelovanje v okviru evropskih pobud. Sistem t. i. evropskih sredstev predstavljamo v nadaljevanju.

3.5.2 Evropska sredstva

Vlaganje v raziskave in inovacije se vedno večkratno obrestuje. Tega se zaveda zlasti Evropska komisija, ki politiki na področju raziskav in inovacij namenja posebno pozornost. V publikaciji Evropske komisije je zapisano, da je EU najpomembnejša tovarna znanja na svetu, saj v njej nastane skoraj tretjina svetovne znanstvene in tehnološke produkcije, ter da je EU in državam članicam kljub gospodarski krizi v zadnjih letih uspelo ohraniti ta konkurenčni položaj v znanju (EK 2014, 3, 12). K temu prispevajo tudi različne finančne spodbude. Države članice EU sicer vodijo vsaka svojo raziskovalno politiko in način financiranja, toda zaradi zavedanja, da je mogoče številna ključna vprašanja uspešneje reševati le s skupnimi prizadevanji, so raziskavam in inovacijam namenjena izdatna evropska finančna sredstva.

Pri pregledu zgodovine raziskovalne politike EU zasledimo, da so bile določbe o raziskavah zapisane že leta 1951 v *Pogodbi o Evropski skupnosti za premog in jeklo* ter v *Pogodbi o Evropski skupnosti za jedrsko energijo* leta 1957. Istega leta je bila podpisana *Pogodba o ustanovitvi Evropske gospodarske skupnosti* (EGS), ki je med drugim omogočila številne raziskovalne programe na prednostnih področjih tedanjega časa. Od leta 1984 igrajo vodilno vlogo na področju raziskav in inovacij okvirni programi, v katerih Slovenija uradno sodeluje od leta 1999. Do leta 2013 se je zvrstilo sedem okvirnih programov, ki jih je za obdobje 2014–2020 nasledil program *Obzorje 2020*. Ta s skoraj 80 milijardami evrov proračunskih sredstev predstavlja do sedaj največji okvirni program EU za raziskave in inovacije (EK 2014, 4).

Evropski okvirni programi, namenjeni spodbujanju raziskovalne dejavnosti, so zelo kompleksni in vsebujejo vrsto različnih podprogramov in oblik pomoči, na katere lahko kandidirajo posamezniki in organizacije. Sicer je za evropske okvirne programe, natančneje za projekte raziskovalno-razvojnega sodelovanja, značilna velika konkurenca za pridobitev finančnih sredstev (Geuna 2001, 620).

Poleg okvirnih programov na ravni EU obstaja tudi vrsta skladov, programov in pobud, na katere lahko kandidirajo tudi slovenske organizacije. Zaradi obsežnosti tematike ne bomo obravnavali posameznega evropskega finančnega mehanizma, ampak bomo v nadaljevanju povzeli bistvene značilnosti, ki so skupne t. i. evropskim projektom. S pojmom evropski projekti razumemo projekte, sofinancirane iz različnih evropskih komunitarnih programov in skladov ter so sredstva zagotovljena iz proračuna EU preko Evropske komisije ali preko ministrstev RS.

Pri evropskih projektih se nepovratna sredstva dodelijo za specifičen namen na podlagi javnega obvestila oziroma t. i. razpisa za zbiranje predlogov. Pogosto EU sofinancira izvedbo projekta, kar pomeni, da mora prijavitelj zagotoviti določen delež sredstev oziroma lastno udeležbo, ki je izražena v odstotku glede na skupno višino upravičenih stroškov projekta (EK 2016). Pozivi za predložitev projektov so ciljno usmerjeni za določeno vrsto organizacij (zasebni ali javni sektor in glede na dejavnost organizacije), vrsto problema, za katerega predlagajo rešitve (projekte), pristop k reševanju problema (opredeljene aktivnosti in rezultati), zahtevano partnerstvo idr. Evropski projekti zahtevajo natančno opredelitev problemov in vprašanj, ki jih s projektom naslavljam. Zato je tudi temeljni pogoj za pridobitev sofinanciranja dobro strukturiran in napisan projektni predlog. Tega prijavitelj pripravi na podlagi projektne dokumentacije, ki v osnovi za vse programe temelji na istih elementih in izhajajo iz smernic projektnega managementa. Poleg tega je pomembno izbrati ustrezne projektne partnerje, določiti realne cilje, primerno načrtovati resurse projekta ter predvideti ustrezno ukrepanje v primeru odstopanj od zadanih (stroškovnih, vsebinskih in časovnih) ciljev projekta (Kočet 2011, 270).

Kočet (2011, 272) nadalje ugotavlja, da je pri oblikovanju projektne ideje za kandidiranje na evropski razpis ključna ocena skladnosti z evropsko razvojno politiko specifičnega področja ter usklajevanje ciljev projekta s pričakovanji razpisnika. Ravno zaradi zahtev razpisnika sta priprava projektne predloga na evropske razpise in izvajanje teh projektov kompleksna procesa, ki zahtevata angažiranje in dober management različnih resursov. In kot že napisano, so pri tem potrebna specializirana strokovna znanja in veščine projektne managementa.

Kočet (2011, 270) trdi, da je projektno vodenje evropskih projektov identično vodenju podjetniških projektov, le da je v evropske projekte vključenih več mednarodnih partnerjev. Zato moramo že pri načrtovanju projekta upoštevati kulturne in poslovne navade svojih partnerjev. Osnova za dobro izpeljavo evropskega projekta je vnaprej dogovorjena projektne metodika, s katero prikažemo način, kako bo izpeljan projektne cikel evropskega projekta (prav tam). Življenjski cikel evropskega projekta se nekoliko razlikuje od klasičnega življenjskega cikla projekta. Faze evropskega projekta so naslednje (Kočet 2011, 271):

- programiranje zajema usklajevanje opredeljenih problemov in projektne ideje z evropskimi politikami in smernicami,
- v fazi identifikacije pripravimo idejni osnutek projekta v vseh njegovih elementih ter vzpostavimo sodelovanje s potencialnimi projektne partnerji,
- faza oblikovanja zajema pripravo projektne dokumentacije v vseh elementih na predpisanih obrazcih,
- v naslednji fazi poteka priprava finančnega načrta. Pri določenih evropskih programih je predviden postopek pogajanj o višini zahtevani oziroma odobreni višini sofinanciranja projekta,
- šele ko je projekt odobren v sofinanciranje, se začne njegovo izvajanje. Na uspeh projekta vplivajo notranji in zunanji dejavniki, in sicer: realno pripravljen in predstavljen projekt, dobro organizirana projekta skupina ter učinkovito spremljanje resursov projekta,
- zadnjo fazo predstavlja vrednotenje projekta, ki poteka na osnovi s strani izvajalca pripravljenih poročil. V tej fazi ovrednotijo rezultate projekta in preverijo ali so projektne cilji doseženi.

Pri večini evropskih projektov je predviden vodilni partner. To je organizacija, ki v fazi prijave projekta nastopi kot prijavitelj in pri katerem je zaposlen vodja projekta. Vodja projekta je odgovoren za spremljanje in nadzor nad izvajanjem projekta. Nadzor pri evropskih projektih je usmerjen predvsem v tri elemente (Kočet 2011, 274):

- kontroliranje rokov in trajanje aktivnosti,
- kakovost rezultatov projekta in
- finančni nadzor, ki obsega porabo finančnih sredstev, nadzor nad stroški in kadrovskimi viri.

Pri izvajanju evropskih projektov gre za obvladovanje t. i. gruče projektov, ki jo avtorica Nemeč-Pečjak (2011, 151) opisuje kot veliko skupino projektov, pri čemer njihovo

obvladovanje ni omejeno na eno samo organizacijo, ampak je porazdeljeno na vse organizacije, ki sodelujejo pri izvajanju projekta. Za obvladovanje tovrstnih gruč projektov je značilno (Nemec-Pečjak 2011, 151–156):

- krovna organizacija je neke vrste dežnik za sodelovanje; obvladovanje programov in projektov je decentralizirano,
- iz predlogov vseh deležnikov so oblikovani skupni cilji,
- uporaba tehnik pospeševanja medsebojnega sodelovanja, mreženja, prenos znanja in sinergijskih učinkov ter
- posebni način oblikovanja in dodeljevanja finančnih sredstev.

V nadaljevanju povzemamo funkcionalne vloge v projektih skupinah mednarodnih projektov, kot jih je na podlagi izkušenj pri izvajanju in administriranju evropskih projektov opredelila Maršič (2009). Projektni vodja določa vizijo in strategijo projekta, načrtuje, nadzira potek projekta, sprejema ključne odločitve glede projekta ter nosi z vsebinskega, finančnega in pravnega vidika odgovornost za celotni projekt. Finančni vodja načrtuje in nadzira finančni vidik projekta, predlaga ključne odločitve glede financ na projektu, nosi soodgovornost za finančno pravilnost in uspešnost projekta. Projektni koordinator usklajuje delo znotraj projektne skupine in med projektnimi partnerji, skrbi za angažiranje in racionalno porabo potrebnih virov. Vsebinski izvajalec izvaja vsebinske aktivnosti projekta. Administrator projekta opravlja podporno funkcijo, v okviru katere nudi operativno in administrativno podporo projektni skupini. Pri enostavnejših projektih se lahko nekatere vloge združujejo. Običajna združitev je npr. projektni vodja, finančni vodja in projektni koordinator (Maršič 2009, 3–4).

Evropski projekti so praviloma administrativno zelo zahtevni, saj od koristnikov sredstev zahtevajo podrobno finančno poročanje in dokazovanje namenske porabe sredstev. Zaradi tega – tudi v primeru ustrezne in izdatne projektne podpore – praviloma vsi člani projektne skupine občutijo breme administracije in birokracije, ki je značilna za evropske projekte. Člani projektne skupine tako (poleg specifičnih projektnih aktivnosti) v določenem deležu izvajajo tudi administrativna dela, ki obsegajo: koordinacijo in komuniciranje s projektnimi partnerji, pripravo vmesnih finančnih in vsebinskih poročil, pripravo dokazil o izvedenih projektnih aktivnostih v skladu z navodili za izvajanje projektov idr.

Specifika evropskih projektov je tudi obseg in način financiranja, ki za koristnika sredstev lahko predstavljata določene težave. Kot smo že omenili, mora koristnik sredstev zagotoviti lastno udeležbo oziroma t. i. lastni delež. V primeru javnih organizacij lahko to (zaradi namenskega financiranja dejavnosti) predstavlja veliko težavo. Dodatna težava je način financiranja, ki večinoma predvideva povračilo potrjenih stroškov. To pomeni, da mora koristnik periodično predložiti finančna poročila z dokazili o nastalih upravičenih stroških projekta, torej plačane račune. Poročila pristojna služba ali evropska pisarna evalvira in v primeru potrditve namenskosti in ustreznosti koristniku povrne stroške. Zaradi dolgotrajnosti

postopka, ki v določenih traja tudi eno leto dni in več, lahko to koristniku povzroči likvidnostne težave in resno ogrozi njegovo poslovanje.

Naslednja značilnost evropskih projektov je ciljna naravnost, saj naj bi njihovi rezultati prispevali k specifičnim in splošnim ciljem, ki so opredeljeni v regionalnih, nacionalnih in evropskih strateških in razvojnih dokumentih. Zato uspešnost evropskih projektov ocenjujejo na podlagi vnaprej določenih kazalnikov. Pri evalvaciji projektov preverjajo kazalnike učinka (*output* kazalnike), ki pokažejo, kaj od načrtovanega je bilo narejeno, in kazalnike rezultata (*outcome* kazalnike), ki pokažejo, ali je bila in kakšna sprememba je bila dosežena. Pri evalvaciji evropskih projektov praviloma preverjajo t. i. kvantitativne (številčne) kazalnike, s katerimi preverjajo, kaj in koliko od načrtovanega oziroma obljubljenega je bilo v okviru projekta izvedeno (MJU 2015).

3.5.3 Projekti z gospodarstvom in drugi projekti

Javni zavodi poleg opravljanja javne službe pogosto sodelujejo z gospodarstvom in izvajajo raznovrstne tržne projekte. Pri poslovanju javnih zavodov je zakonsko predpisano razmejevanje med odhodki javne in tržne dejavnosti. Slednja predstavlja prodajo proizvodov ali storitev. V primeru raziskovalne dejavnosti so to prihodki od izvajanja storitev izven nacionalnega raziskovalnega programa (Suhadolnik 2005). Projekti z gospodarstvom in drugi projekti so za delovanje JRO pomembni z več vidikov. Izpostavili bomo le vidik tržnih sredstev kot dodatnega vira za financiranje delovanja JRO in kot pomemben dodaten vir za izvajanje raziskovalne dejavnosti. Namreč, tako ARRS kot praviloma vsi evropski projekti v osnovi sofinancirajo izvajanje projektov, kar pomeni, da mora koristnik zagotoviti lastna oziroma dodatna sredstva, kar tržni projekti dejansko so.

V zaključku poglavja o raziskovalni dejavnosti in financiranju JRO povzemamo Rozmana (2004), ki med drugim ugotavlja, da v Sloveniji ni natančno opredeljeno, kdo naj prvenstveno ustvarja nova znanja (t. i. temeljne raziskave) in kdo naj izvaja razvojne in aplikativne raziskave. Sprašuje se, kdo predstavlja raziskovanje kot javno službo, saj v slovenskem prostoru delujejo univerze in inštituti. Prepričan je, da si ti ne smejo konkurirati, in zato je mnenja, da je potrebno določiti vlogo enih in drugih ter spodbuditi njihovo sodelovanje, brez podvajanja naporov za doseg istih ciljev. Izpostavlja tudi, da mora biti Slovenija vključena v evropski raziskovalni prostor in zato je potrebno spodbujanje prijav v okvirne in druge evropske programe. Dodaja, da je znanost javna služba, ki ustvarja nova znanja in jih prenaša v prostor, hkrati pa mora biti tudi storitveno naravnana in dostopna gospodarskim subjektom, ki z uporabo storitev javnih zavodov postajajo bolj konkurenčni. Poudarja tudi, da je potrebno jasno določiti način financiranja in ga predvsem fiksirati, da ne bi prišlo do nejasnosti in nestabilnosti (Rozman 2004, 189–190).

4 ŠTUDIJA PRIMERA V IZBRANI JRO

V empiričnem delu naloge predstavljamo rezultate raziskave, v katero smo vključili dve članici Univerze na Primorskem (v nadaljevanju UP). Prva članica, Znanstveno-raziskovalno središče (v nadaljevanju UP ZRS) izvaja pretežno raziskovalno dejavnost, druga članica, Fakulteta za management (v nadaljevanju UP FM) izvaja pretežno izobraževalno dejavnost. Uvodoma predstavljamo UP ter dejavnost in organiziranost dveh v raziskavo vključenih članic UP.

4.1 Predstavitev Univerze na Primorskem

V spletni predstavitvi UP je zapisano, da ta postavlja raziskovanje kot temelj znanstvene odličnosti in kakovostnega pedagoškega dela. Med drugim je zapisano, da: »[p]ovezovanje med izobraževalnim in raziskovalnim procesom [...] zagotavlja vključevanje raziskovalcev v študijski proces. Prav zaradi tega je raziskovanje tudi temelj pedagoškega dela« (UP 2016).

Znanstvenoraziskovalna dejavnost UP poteka v vseh njenih članicah; na šestih fakultetah in na dveh raziskovalnih inštitutih, kar je tudi njena posebnost v slovenskem univerzitetnem prostoru. Raziskovalno delo je financirano z nacionalnimi sredstvi, na mednarodnem področju pa v okviru dvostranskega sodelovanja ter v okviru evropskih in drugih mednarodnih pobud. UP (po podatkih iz SICRIS), je v začetku leta 2016 zaposlovala 524 raziskovalcev. Ti delujejo organizirani v 16 raziskovalnih skupinah, ki opravljajo znanstvenoraziskovalno delo na področjih družboslovnih, humanističnih, naravoslovno-matematičnih, tehniških, medicinskih in biotehniških ved ter interdisciplinarne raziskave (UP 2015, 7; SICRIS 2016).

Pri pregledu strukture prihodkov UP po letih ugotovimo, da je sprememba Uredbe ARRS leta 2012 in posledično zmanjšanje sredstev za izvajanje raziskovalne dejavnosti vplivala tudi na finančne vire UP oziroma nekaterih njenih članic. Primerjava obsega ARRS programskega in projektnega financiranja tako pokaže, da se je na UP v obdobju med letoma 2009 in 2015 število FTE, financiranih v okviru raziskovalnih programov, znižalo za tretjino, v okviru raziskovalnih projektov pa prepolovilo. Sicer so v zadnjih štirih letih nekatere članice zabeležile povečanje nacionalnih sredstev, so pa najvišji izpad sredstev in aktivnosti, sofinanciranih iz ARRS, zabeležila UP ZRS kot raziskovalna članica in UP FM kot pedagoška članica (UP 2015, 5, 11).

Zmanjševanje nacionalnih finančnih sredstev za izvajanje raziskovalne dejavnosti na UP deloma nadomeščajo s pridobivanjem evropskih in drugih razvojnih projektov, vendar pa to ne rešuje vprašanja financiranja in ne zagotavljanja stabilnosti pri izvajanju temeljnih in aplikativnih raziskav (UP 2015).

Prav zaradi ugotovitve, da je sprememba Uredbe ARRS poleg UP ZRS najbolj prizadela UP FM, smo v našo raziskavo vključili to pedagoško članico UP.

4.1.1 Raziskovalna dejavnost Fakultete za management

Fakulteta za management je bila ustanovljena leta 1995 kot Visoka šola za management v Kopru in je z ustanovitvijo Univerze na Primorskem postala njena članica. UP FM izvaja izobraževalno in raziskovalno dejavnost, ki poteka predvsem na področju managementa, ekonomije, financ, podjetništva in inoviranja, izobraževanja in prava (UP FM 2016).

Raznolikost dejavnosti UP FM se odraža tudi v strukturi prihodkov fakultete, ki je ponazorjena v preglednici 5. Na podlagi teh podatkov lahko ugotovimo, da se je delež temeljnega financiranja (MIZŠ sredstva in ARRS raziskovalni programi) v strukturi prihodkov UP FM v letu 2014 znatno povečal (65,2 odstotka) v primerjavi z letom 2010 (38,8 odstotka). Poleg tega lahko opazimo povečanje sredstev iz evropskega proračuna in zmanjšanje drugih sredstev za izvajanje javne službe. V letu 2014 je bil sicer obseg vseh prihodkov za 43 odstotkov nižji v primerjavi z letom 2010. Raziskovalna dejavnost UP FM je financirana poleg iz ARRS sredstev tudi z evropskimi sredstvi. Zaposleni na fakulteti so v letu 2014 bili vključeni v izvajanje projektov, financiranih iz FP7 in Obzorja 2020 ter iz Programov čezmejnega sodelovanja (UP FM 2015a). Sicer pa UP FM izvaja tudi različne projekte sodelovanja z gospodarstvom, lokalnimi skupnostmi in drugimi uporabniki znanja (UP FM 2015b).

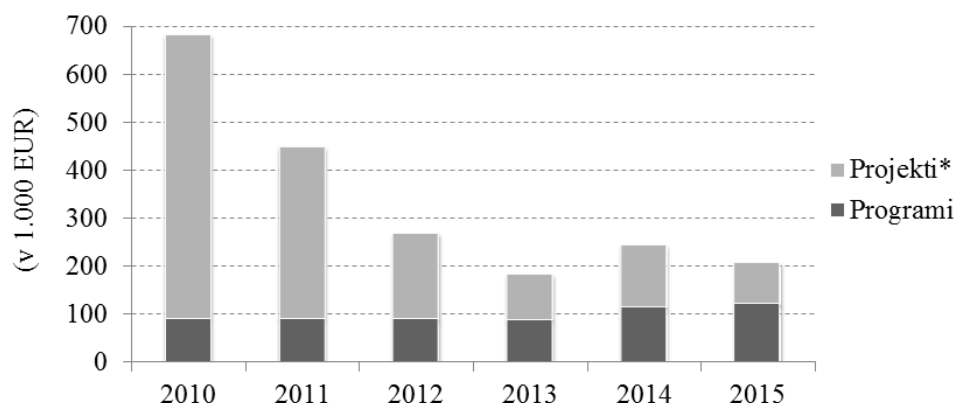
Preglednica 5: Struktura prihodkov UP FM v letih 2010 in 2014 po virih sredstev

Vir sredstev	Struktura prihodkov v letu 2010 (v %)	Struktura prihodkov v letu 2014 (v %)	Indeks strukture prihodkov 2014/2010
MIZŠ / MVZT	37,2	61,6	165,6
ARRS (raziskovalni programi)	1,6	3,6	223,9
ARRS (projekti in druga sredstva)	18,3	10,5	57,4
Drugi proračunski viri	0,7	2,6	381,3
Evropski proračun, razpisi mimo proračuna RS (komunitarni programi)	0,6	5,1	828,1
Druga sredstva za izvajanje dejavnosti javne službe	34,8	16,0	46,0
Sredstva od prodaje blaga in storitev na trgu	6,9	0,7	10,3
Skupaj	100,0	100,0	

Vir: UP FM 2011 in 2015a.

Na podlagi *Pregleda financiranja* raziskovalne dejavnosti, ki je dostopen na spletni strani ARRS, ugotavljamo, da je UP FM v obdobju med letoma 2010 in 2015 v strukturi pridobljenih ARRS sredstev povečal delež stabilnih (programskih) sredstev. Ta sprememba v obravnavanem obdobju je posledica izrazitega zmanjšanja projektnega financiranja (predvsem aplikativnih projektov) za skoraj 90 odstotkov ob sočasnem povečanju programskih sredstev

za tretjino. Sicer lahko ugotovimo, kot izhaja s slike 10, da se je leta 2015 ARRS financiranje raziskovalnih programov in projektov v primerjavi z letom 2010 zmanjšalo za tri četrtine.



* V izračun so vključeni aplikativni, temeljni, podoktorski in ciljni raziskovalni projekti.

Slika 10: Višina in struktura ARRS sredstev UP FM med letoma 2010 in 2015

Vir: ARRS 2016f.

Na UP FM izvajajo raziskovalno dejavnost znotraj Inštituta za raziskovanje in svetovanje v managementu, v okviru katerega je v začetku leta 2016 sodelovalo 64 raziskovalcev in 4 tehniki (SICRIS 2016). Pri njihovem delu nudijo podporo sodelavci Službe za splošne zadeve in Službe za znanstvenoraziskovalno dejavnost.

4.1.2 Raziskovalna dejavnost Znanstveno-raziskovalnega središča

Znanstveno-raziskovalno središče je bilo ustanovljeno leta 1994 s strani Vlade RS ter soustanoviteljic Skupnost obalnih občin in Slovenske akademije znanosti in umetnosti. Od začetka leta 2003 deluje kot članica Univerze na Primorskem (UP ZRS 2016).

V okviru UP ZRS deluje devet inštitutov in devet organizacijskih enot, znotraj katerih zaposleni izvajajo raziskave na področju humanističnih, družboslovnih in naravoslovnih ved. Čeprav je UP ZRS pretežno raziskovalna organizacija, se raziskovalci poleg raziskovalnega dela vključujejo tudi v izobraževalni proces na fakultetah UP in na drugih slovenskih univerzah ter tako zagotavljajo prenos svojih spoznanj v izobraževalno sfero (prav tam).

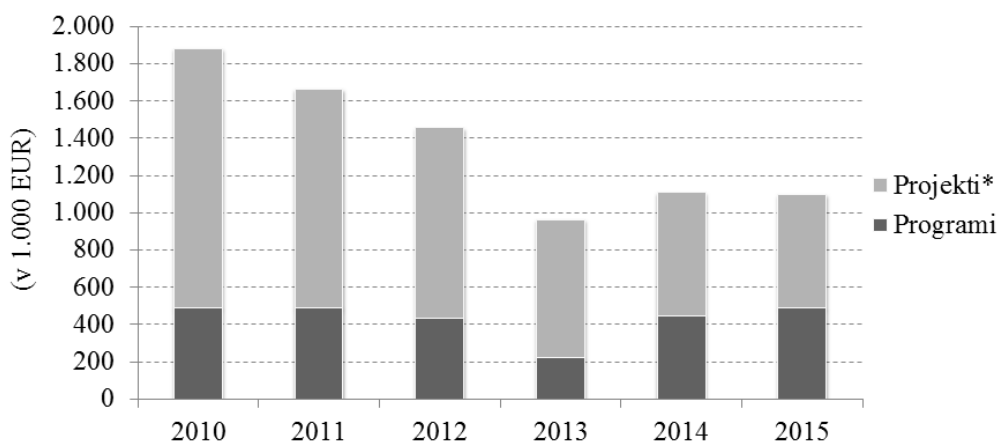
V preglednici 6 je prikazana struktura prihodkov UP ZRS v letih 2010 in 2014. V letu 2014 je bil obseg vseh prihodkov za 21 odstotkov nižji v primerjavi z letom 2010. Delež temeljnega financiranja (MIZŠ sredstva in ARRS raziskovalni programi) se ni bistveno spremenil. Se pa je v strukturi prihodkov UP ZRS povečal delež sredstev iz proračuna EU ob hkratnem zmanjšanju ARRS projektnih sredstev. Spremembe so posledica večletnega trenda, ki so mu priča na UP ZRS, in sicer povečanja prihodkov iz naslova evropskih projektov ob sočasnem zmanjšanju nacionalnega sofinanciranja izvajanja raziskovalne dejavnosti.

Preglednica 6: Struktura prihodkov UP ZRS v letih 2010 in 2014 po virih sredstev

Vir sredstev	Struktura prihodkov v letu 2010 (v %)	Struktura prihodkov v letu 2014 (v %)	Indeks 2014/2010
MIZŠ / MVZT	10,5	8,0	75,6
ARRS (raziskovalni programi)	11,3	13,0	115,1
ARRS (projekti in druga sredstva)	59,2	40,8	68,9
Drugi proračunski viri	1,2	7,5	603,8
Proračun EU (državni proračun iz sredstev pror. EU in ostala sredstva EU)	13,6	20,2	149,0
Druga sredstva za izvajanje dejavnosti javne službe	1,2	3,7	312,0
Sredstva od prodaje blaga in storitev na trgu	3,0	6,8	226,6
Skupaj	100,0	100,0	

Vir: UP ZRS 2011, 2015.

Kljub njihovemu zmanjšanju ostajajo ARRS sredstva pomemben vir financiranja raziskovalne dejavnosti UP ZRS. Pri pregledu njihove strukture med letoma 2010 in 2015 (slika 11) lahko ugotovimo veliko nominalno znižanje projektnih sredstev (skoraj za polovico). Sredstva iz naslova financiranja raziskovalnih programov so se v opazovanih letih minimalno povečala. Sicer lahko ugotovimo, da se je leta 2015 ARRS financiranje raziskovalnih programov in projektov v primerjavi z letom 2010 zmanjšalo za štirideset odstotkov.



* V izračun so vključeni aplikativni, temeljni, podoktorski in ciljni raziskovalni projekti ter prilagojeni ERC projekti.

Slika 11: Struktura ARRS sredstev UP ZRS med letoma 2010 in 2015

Vir: ARRS 2016f.

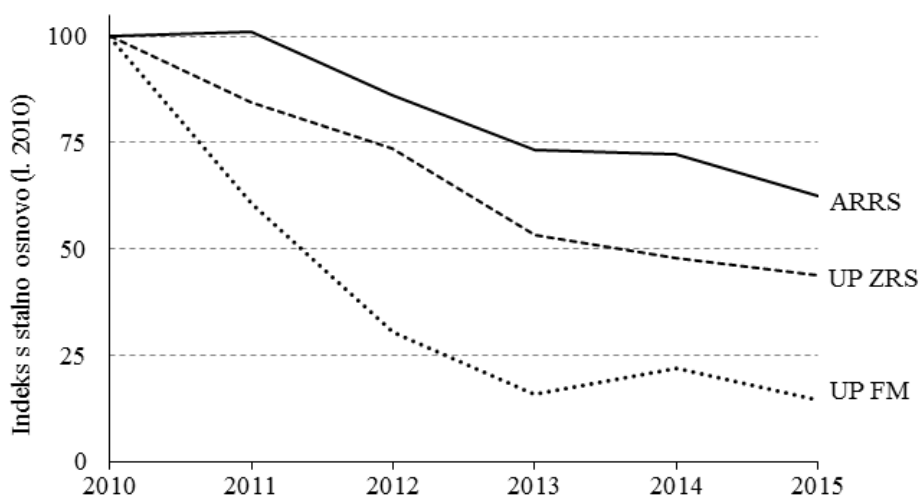
V delovanju UP ZRS je bilo prelomno leto prav leto 2010, ko je z uspešnim kandidiranjem na razpis *Program čezmejnega sodelovanja Slovenija-Italija 2007–2013* pridobil tri velike

projekte. Uspeh pri pridobitvi evropskih sredstev je povzročil tudi organizacijske spremembe, saj je bila z namenom učinkovitega izvajanja projektov ustanovljena infrastrukturna enota *Center za upravljanje projektov*, ki deluje v funkciji projektne pisarne in izvaja naloge, skupne vsem evropskim projektom. V okviru svojega delovanja sodeluje z drugimi organizacijskimi enotami (predvsem strokovnimi službami znotraj uprave) ter s projektnimi skupinami in je tako vmesni člen med obojimi (Maršič 2009, 10). Tri leta kasneje je bila vzpostavljena še *Služba za nacionalne projekte in kontroling*. Ta kot strokovna služba UP ZRS finančno vodi ARRS in tržne projekte.

4.1.3 Primerjava UP FM in UP ZRS kot pretežno pedagoške in pretežno raziskovalne organizacije

Kot osnovo za primerjavo UP FM kot pretežno pedagoške organizacije in UP ZRS kot pretežno raziskovalne organizacije bomo analizirali strukturo financiranja obeh organizacij. Podatki iz leta 2014 kažejo, da je višina letnih prihodkov obeh organizacij primerljiva. Prihodki UP FM v letu 2014 so znašali 3,2 milijona EUR, UP ZRS pa 3,4 milijona EUR. Osnovna ugotovitev, ki izhaja iz podatkov v preglednicah 5 in 6, je, da ima UP FM bistveno višji delež temeljnega financiranja od UP ZRS. V obravnavanem letu je UP FM prejel skupaj za 65,2 odstotka vseh sredstev iz naslova MIZŠ in ARRS raziskovalnih programov, UP ZRS pa le 21,0 odstotkov od vseh prihodkov organizacije v letu 2014.

Kot smo izpostavili pri predstavitvi raziskovalne dejavnosti UP FM in UP ZRS, je v strukturi prihodkov obeh organizacij očiten upad ARRS projektних sredstev. To je razvidno tudi iz naslednje slike, na kateri smo prikazali zmanjševanje projektnih sredstev med letoma 2010 in 2015 na ravni ARRS, UP ZRS in UP FM, pri čemer smo za izhodišče vzeli višino projektnih sredstev v letu 2010.



Slika 12: Projektna sredstva ARRS, UP FM in UP ZRS med letoma 2010 in 2015

Vir: ARRS 2016f in 2016g.

Naslednja bistvena razlika v financiranju med UP FM in UP ZRS se nanaša na obseg in delež evropskih sredstev. Leta 2014 so EU sredstva v strukturi financiranja UP FM predstavljala 5,1 odstotka vseh prihodkov organizacije, medtem ko so za UP ZRS predstavljala kar petino vseh prihodkov. To ni presenetljivo, saj evropski projekti predstavljajo za UP ZRS pomembno možnost in vir za izvajanje raziskovalne dejavnosti. Posledično evropska sredstva predstavljajo vedno večji delež v financiranju UP ZRS, kar je prišlo še bolj do izraza zaradi vsesplošne finančne krize in zniževanja deleža za znanost v nacionalnem proračunu (UP ZRS 2015).

V primerjavi z UP FM je raziskovalna dejavnost UP ZRS izrazito projektno financirana, na kar kažejo tudi podatki o številu projektov v preglednici 7, ki sta jih obravnavani organizaciji izvajali v letu 2014. Hkrati lahko ugotovimo, da je tudi število tržnih in drugih projektov na UP ZRS šestkrat večje od števila tovrstnih projektov na UP FM.

Preglednica 7: Primerjava osnovnih podatkov o strukturi raziskovalne dejavnosti na UP FM in UP ZRS glede na vrsto in vir financiranja (leto 2014)

Vir financiranja	Vrsta projekta	UP FM	UP ZRS
ARRS sredstva	Raziskovalni programi	2	4
	Raziskovalni projekti	3	27
Evropska sredstva	Projekti FP7 in Obzorje 2020	1	2
	Programi čezmejnega sodelovanja	3	15
	Drugi EU projekti	0	11
Tržna in druga projektna sredstva	Projekti z gospodarstvom, lokalnimi skupnostmi in drugimi uporabnimi znanja	8	49
SKUPAJ		17	108

Vir: UP FM 2015a, 14-15; UP ZRS 2015.

Da je pridobivanje, izvajanje in administriranje številnih in raznovrstnih projektov za UP FM in UP ZRS velik zalogaj, potrjujejo tudi zapisi v dokumentih obeh organizacij. V letnem poročilu UP FM za leto 2014 je namreč zapisano, da je raziskovalna služba preveč obremenjena z administriranjem projektov (zaradi poročanja iztekajočih se projektov) in premalo angažirana pri zagotavljanju infrastrukture za pridobivanje novih projektov (UP FM 2015a, 2). V dveh internih dokumentih UP ZRS, ki sta bila osnova za vzpostavitev projektne pisarne oziroma podpore pri projektnem delu, so v SWOT analizah o projektne dejavnosti UP ZRS med drugimi zapisane naslednje slabosti (Maršič 2009; Matekovič 2012):

- raziskovalci imajo večinoma premalo specifičnih managerskih znanj in veščin za projektno delo,
- baza znanja in izkušenj z delom na projektih je razdrobljena po organizacijskih enotah,
- v organizaciji niso vzpostavljeni podporni sistemi za vodenje in management projektov ter
- slab pregled nad projektno dejavnostjo (kadrovske, finančne, organizacijske).

V omenjenih analizah pa so kot nevarnosti izpostavljene:

- nestalnost virov financiranja,
- neredni prihodki od projektov,
- zaostrovanje konkurence pri prijavih na razpise in
- zmanjšanje proračunskih sredstev za financiranje raziskovalne dejavnosti.

Zaradi vseh navedenih (finančnih in organizacijskih) vidikov projektnega financiranja raziskovalne dejavnosti smo se odločili, da v raziskavo vključimo raziskovalce, zaposlene na UP ZRS in UP FM.

4.2 Predstavitev raziskave

Z raziskavo smo skušali ugotoviti, kako raziskovalci v pretežno raziskovalni in pretežno pedagoški organizaciji občutijo projektno financiranje raziskovalne dejavnosti pri svojem delu in delu raziskovalnih skupin ter s katerimi izzivi se soočajo zaradi projektnega načina pridobivanja sredstev za financiranje raziskovanja.

V nadaljevanju navajamo raziskovalna vprašanja, opisujemo metodo zbiranja podatkov, predstavljamo nabor sodelujočih v raziskavi in iz osnovnih raziskovalnih vprašanj izpeljana vprašanja polstrukturiranega intervjuja.

4.2.1 Raziskovalna vprašanja

Osnovna raziskovalna vprašanja, ki so vključena že v uvodnem poglavju, temeljijo na definiranem problemu projektizacije raziskovalne dejavnosti v JRO. Z metodo študije primera smo želeli odgovoriti na naslednja raziskovalna vprašanja:

- Kako raziskovalci v pretežno raziskovalni oziroma v pretežno pedagoški organizaciji občutijo projektno financiranje raziskovanja: je zanje stimulatивно ali zaviralno? Kakšna je po mnenju udeležencev raziskave vloga stabilnejšega programskega financiranja?
- Kako – po mnenju udeležencev raziskave – s strani financerjev predpisani postopki prijave in izvajanja projektov ter zahteve pri poročanju o rezultatih projekta vplivajo na organizacijo in potek raziskovalnega dela?
- Kako se po mnenju udeležencev raziskave projektno financiranje odraža v motiviranosti raziskovalcev za raziskovalno delo in kako raziskovalci vrednotijo svoj doprinos k znanosti? Kako raziskovalci v obstoječem načinu projektnega financiranja in dela ocenjujejo možnost prenosa novega znanja znotraj raziskovalne skupine?
- Kakšno je po mnenju udeležencev raziskave optimalno razmerje med raziskovalnim in pedagoškim delom? V kolikšni meri raziskovalci, ki so pedagoško vpeti, dosežke raziskovalnih projektov vključujejo v poučevanje? S katerimi izzivi se raziskovalci soočajo pri usklajevanju raziskovalnega in pedagoškega dela?

4.2.2 Opis metode zbiranja podatkov

Med februarjem in aprilom leta 2016 smo opravili intervjuje z raziskovalci, ki so zaposleni na UP FM kot pretežno pedagoški organizaciji in na UP ZRS kot pretežno raziskovalni organizaciji. Pred pričetkom opravljanja raziskave smo pridobili soglasje vodstva obeh organizacij za sodelovanje v raziskavi in opravljanje intervjujev z zaposlenimi.

Pri naboru sodelujočih v raziskavi smo upoštevali podatke dostopne preko baze SICRIS in podatke o zaposlenih, ki so objavljeni na spletnih straneh obeh organizacij. Osnovna pogoja pri izboru sodelujočih sta bila status raziskovalca in sodelovanje pri raziskovalni dejavnosti organizacije, kar smo preverili v bazi SICRIS in na spletnih straneh organizacij. Osnova za to je bilo izkazano posameznikovo sodelovanje kot vodja ali član raziskovalnega programa ali projekta. Izbrane sodelujoče v raziskavi smo glede na raziskovalni naziv razdelili v tri skupine. V prvo skupino smo vključili uveljavljene raziskovalce (znanstvene svetnike), v drugo raziskovalce na sredini kariere (višje znanstvene sodelavce in znanstvene sodelavce) ter v tretjo skupino raziskovalce na začetku kariere (asistente).

Udeležence za raziskavo smo rekrutirali delno na podlagi poznanstev in delno na podlagi javno dostopnih evidenc (spletna stran UP FM). Največ uspeha smo pričakovano imeli pri rekrutiranju na podlagi poznanstev. Raziskovalce, zaposlene na UP ZRS, smo k sodelovanju v raziskavi povabili osebno, raziskovalcem na UP FM pa smo prošnjo poslali po elektronski pošti. Med udeležence v raziskavi za izvedbo polstrukturiranih intervjujev smo vključili 12 raziskovalcev z obeh organizacij. Individualne intervjuje smo opravili osebno in po telefonu ter jih pri tem posneli z diktafonom. V povprečju so intervjuji trajali 43 minut. Na podlagi zvočnih posnetkov smo intervjuje prepisali in besedilo uporabili za analizo odgovorov.¹

4.2.3 Opis vzorca

Da bi zagotovili anonimnost sodelujočih v raziskavi, v nadaljevanju podajamo le osnovne informacije o raziskovalcih, s katerimi smo opravili intervjuje. Oznako RAZ smo dodelili vsem udeležencem v raziskavi, ki so zaposleni na UP ZRS in s tem v pretežno raziskovalni organizaciji (v nadaljevanju PRO), medtem ko smo oznako PED dodelili udeležencem v raziskavi, ki so zaposleni na UP FM in s tem v pretežno pedagoški organizaciji (v nadaljevanju PPO). Udeležencem v raziskavi znotraj posamezne organizacije je bila dodeljena zaporedna številka glede na vrstni red opravljenega intervjuja med raziskovalci posamezne organizacije. Pri vsakem udeležencu v raziskavi smo navedli tudi raziskovalni naziv, saj je to pri analizi odgovorov pomembno.

¹ Posnetki in prepisi intervjujev so na voljo pri avtorici dela.

Preglednica 8: Lastnosti udeležencev v raziskavi

Lastnost	Kategorija	Število udeležencev
Matičnost zaposlitve	PPO	4
	PRO	8
Pedagoška obremenitev	Da	7
	Ne	5
Veda (SICRIS)	Družboslovje	9
	Humanistika	3
Raziskovalni naziv	Znanstveni svetnik	3
	Višji znanstveni sodelavec ali znanstveni sodelavec	5
	Asistent	4
Sodelovanje pri izvajanju projektov po viru financiranja	Samo ARRS projekti	3
	Samo EU projekti	2
	ARRS in EU projekti	7
Vodja projekta	Da	6
	Ne	6
Član raziskovalnega programa	Da	5
	Ne	7

Na podlagi lastnosti udeležencev v raziskavi je potrebno omeniti dvoje:

- nekateri udeleženci v raziskave z UP ZRS niso le raziskovalno angažirani, ampak sodelujejo tudi pri pedagoškem delu na članicah UP oziroma na drugih univerzah in
- udeleženci v raziskavi z UP ZRS imajo v primerjavi z udeleženci z UP FM v povprečju veliko več izkušenj s prijavo in izvajanjem raznovrstnih projektov.

4.2.4 Vprašanja polstrukturiranega intervjuja

Za izvedbo polstrukturiranih (poglobljenih) intervjujev smo pripravili nabor vprašanj odprtega tipa in nekaj podvprašanj.² Tematsko smo vprašanja razdelili na osem sklopov, in sicer:

- uvodna vprašanja o razlogih za raziskovalno delo, o raziskovalnem področju in delovni angažiranosti udeležencev raziskave,
- vprašanja o izkušnjah s postopki prijave projektov na različne razpise,
- vprašanja o izkušnjah z izvajanjem različnih projektov in s projektnim delom,
- vprašanja, ki se nanašajo na zahteve financerjev, administracijo projektov in poročanje,

²Vprašanja polstrukturiranega intervjuja so v celoti vključena v prilogi 1.

- vprašanja o večprojektni organiziranosti dela,
- vprašanja o poteku in rezultatih raziskovalnega dela ter o prenosu znanja v odvisnosti od oblik in virov financiranja,
- vprašanja o povezanosti raziskovalnega in pedagoškega dela ter
- zaključna vprašanja o raziskovalnih dosežkih in zadovoljstvu raziskovalcev.

4.3 Obdelava in analiza intervjujev

V nadaljevanju predstavljamo analizo intervjujev in rezultate raziskave. Razdelili smo jih po sklopih glede na zastavljena raziskovalna vprašanja in kot si sledijo tematski sklopi vprašanj polstrukturiranega intervjuja. Analiza odgovorov je predstavljena v štirih kategorijah oziroma sklopih, in sicer:

- projektno financirano delo raziskovalcev,
- predpisani formalni postopki in zahteve financerjev,
- rezultati in dosežki projektno financiranega raziskovanja ter prenos znanja in
- povezanost med pedagoškim in raziskovalnim delom.

Na podlagi analize odgovorov smo vsak sklop razdelili na več tem in podtem, ki jih bomo v nadaljevanju uporabili kot osnovo za izpeljavo ugotovitev raziskave. Pri vsaki temi predstavljamo in interpretiramo ugotovitve ter navajamo najbolj relevantne odgovore udeležencev raziskave. Njihovih odgovorov nismo spreminjali in jih nismo slovnično popravljali. Pri analizi izpostavljam podteme, pri katerih se odgovori dveh obravnavanih skupin udeležencev v raziskavi – torej raziskovalcev iz pretežno raziskovalne organizacije in raziskovalcev iz pretežno pedagoške organizacije – bistveno razlikujejo. Na koncu poglavja povzemamo ključne ugotovitve in interpretiramo rezultate, ki smo jih argumentirali in primerjali z dostopnimi ugotovitvami drugih avtorjev in podkrepili s sekundarnimi viri.

4.3.1 Projektno financirano delo raziskovalcev

V nadaljevanju analiziramo odgovore po temah prvega sklopa, ki obravnava projektno financiranje in delo raziskovalcev.

Opredelitev projekta

Udeleženci raziskave so *projekt* večinoma opredelili kot način za pridobitev finančnih sredstev oziroma kot sredstvo za financiranje raziskovanja:

Kot raziskovalno nalogo, ki je financirana s strani neke institucije. Ali je to nacionalna, ali je to pač evropska. (RAZ-7, asist.)

Projekt je izvedba neke storitve za naročnika, ki te je pripravljen plačat. (PED-3, doc. dr.)

Nekateri udeleženci raziskave (predvsem zaposleni v PRO) so projekt opredelili kot nekaj negativnega:

Projekt: stalna borba! So razpisane teme, na katere prijaviš neko idejo, neko delo, ki ga boš opravil, in predvidoma upamo, da bo bil financiran iz strani evropskih ali nacionalnih projektov. (RAZ-1, asist.)

Projekt je meni ena zelo neljuba beseda. [...] Tako da v bistvu prva asociacija s projektom je v meni negativna. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

Za udeležence raziskave je torej projekt v prvi vrsti način oziroma sredstvo za pridobitev financiranja, ki jim omogoča opravljanje raziskovalnega dela. Ob upoštevanju dejstva, da je priprava projektnega predloga na razpis zahteven in časovno obremenjujoč proces, ki kljub vložnemu znanju, trudu in času ne zagotavlja pridobitve finančnih sredstev, zato ni presenetljivo, da *projekt* pri nekaterih raziskovalcih vzbuja predvsem negativne občutke.

Stimulativni in zaviralni dejavniki projektnega financiranja

Udeleženci raziskave so kot stimulativne vidike projektnega financiranja raziskovalne dejavnosti navedli fleksibilnost, soočanje z novimi izzivi in vsebinami, možnost sodelovanja s tujimi raziskovalci in nerutinskost dela:

[...] Prednost pa je predvsem to, da se ti lahko konstantno ukvarjaš z nekimi novimi vsebinami, imaš nove izzive, ni samo tisto rutinsko delo, kar se mi zdi ključno za raziskovalca, da imaš stalno neke nove izzive pred sabo, da si postavljaš nova raziskovalna vprašanja, nove teme, da se povezuješ z drugimi disciplinami. (RAZ-2, znan. sod.)

Vsi raziskovalci iz PRO so navedli predvsem destimulativne dejavnike projektnega financiranja, s katerimi se tudi sami soočajo in so vezani izključno ali pretežno na zaposlitev zaradi projektnega pridobivanja sredstev za kritje stroškov dela. Pri tem je po njihovem mnenju najbolj kritično veriženje pogodb za določen čas, zaposlitev za krajši delovni čas od polnega ter slabše možnosti za karierno in znanstveno napredovanje. Čeprav bi lahko pričakovali, da se z omenjenimi težavami soočajo izključno raziskovalci na začetku kariere, temu ni tako. Prekarnost zaposlitve pesti tudi raziskovalce, ki so v PRO zaposleni deset let in več. Udeleženci v raziskavi so omenili tudi težavo pri zagotavljanju nadaljnje zaposlitve sodelavcev v PRO, ki so doktorirali in njihova zaposlitev ni več financirana iz MR sredstev:

No, ja, ni najbolj spodbudno. Se mi zdi da tako, ko dobivamo včasih več naenkrat zavrnitev, smo vsi res malo demoralizirani. Predvsem pa je to, ker je nekako naša zaposlitev odvisna od tega, al imamo projekte in pol je neprestano ta stres, al boš dobil projekt, al boš še zaposlen. [...] Mlajši so v glavnem zaposleni za določen čas in so potem tisti prvi, ki odpadejo, recimo mogoče v primeru, da ni financiranja. (RAZ-3, viš. asist.)

[...] Tako da imam vedno službo za določen čas, že dvanajst let. V bistvu si zelo obremenjen s tem, ker ne razumem, zakaj se pač raziskovalce vrednoti na ta način [...] (RAZ-2, znan. sod.)

Meni je zelo hudo, ko vidim, da mladi raziskovalci nimajo več službe, recimo. [...] To je en tak vidik, ki te tko zelo obremeni. (RAZ-4, znan. sod.)

Raziskovalec iz PRO je kot destimulativna dejavnika izpostavil tudi prenizko osnovno plačo raziskovalcev, pomanjkanje ustreznega načina nagrajevanja truda in uspeha pri raziskovalnem delu in uspeha pri pridobivanju projektnih sredstev:

Veš, že itak plača je kar je. [...] [T]i si prinesel na to Univerzo [...] projekte, v [n] letih recimo v [n] tisoč evrov, plus še malenkosti iz drugih projektov. Plačujem svojo delovno mesto in še tolko ljudi okoli mene.

[...]

Za tisti denar napišeš uni članek tam, in je mir. [...] Če tisti, ki napiše članek v nekem zborniku, in enkrat gre na konferenco v Buzet in tako naprej, dobi isto plačo kot ti, ki greš v Ameriko, pišeš članke, imaš tri doktorande, si rečeš: ‚Ma komu na čast?‘. Tako da pol to nekaj časa gre in pol se ustavi. In, vidiš, tisti, ki ima možnost, dejansko gre. Sej vidiš, da noben tujec nima nekega interesa, da bi prišel raziskovat k nam. Oziroma bi prišel – sem govoril z mnogimi – samo zakaj bi? (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Kot destimulativni dejavnik projektnega financiranja so udeleženci na splošno navedli tudi zavrnitev projektnega predloga oziroma neuspeh pri prijavi na razpise. Pri tem se odgovori raziskovalcev iz PRO z odgovori raziskovalcev iz PPO bistveno razlikujejo. Slednji se drugače odzivajo na neuspeh pri pridobitvi projekta, saj se lahko celo odločijo, da na naslednji, na primer ARRS razpis, ne bodo kandidirali oziroma se odločajo o prijavi na podlagi razmerja med vložkom (truda in časa), ocenjeno verjetnostjo izbora in pričakovano višino financiranja projekta:

Recimo letos ne bom prijavila [projekta na ARRS razpis] prvič. Prvič, odkar sem tu, ne bom prijavila, ker zde sem bila že dvakrat, trikrat za las neuspešna in nimam energije. Tako da bom spustila letošnje leto, mogoče bom spet zbrala moči. (PED-1, prof. dr.)

Moje osebno mnenje je, da se za tako majhne zneske [ARRS projektov] ne splača potegovat, ker je škoda časa. Evropski projekti so druga zgodba: tam lahko bistveno več denarja počrpaš, če ti rata. In je tista računica v ozadju pač sledeča: za pol milijona evrov se bom potrudil, za dvajset tisoč evrov, ki jih kot raziskovalec, ki pač nima še milijavžnt pik, pač ne morem dobit, ni vreden truda. Ne da ni vreden truda, je verjetnost izbora tako majhna, vložek pa tako velik. (PED-3, doc. dr.)

Udeleženci v raziskavi iz skupine zaposlenih v PRO so opozorili tudi na težavo pri izboru raziskovalnih tem. Pri pripravi projektnih predlogov raziskovalne teme prilagajajo glede na

razpoložljiva oziroma razpisana sredstva, saj se zavedajo oziroma pričakujejo, da na ta način povečajo možnosti za odobritev projekta in s tem financiranja:

V resnici je tako, da moramo bit precej skromni in da že neka tema, da ti je približno blizu, potem se odločimo zanjo. Nimamo možnost izbire, da bi lahko se razvili v eni smeri, žal ne. [...] Ni možnosti, da si odličen strokovnjak na enem področju. To, da se mi ukvarjamo s tako različnimi temami, ne samo da ni znanstveno, je pravzaprav bizarno. [...] Smešno, nestrokovno. (RAZ-4, znan. sod.)

[...] je žal, da predvsem projekti usmerjajo področje dela, namesto da bi bilo obratno, da bi se lahko recimo osredotočili na eno temo, se poglobljeno z njo ukvarjali skozi več projektov. (RAZ-3, viš. asist.)

Potrebovali bi manj projektov, manj tem in pač teme moraš prilagodit sprotnemu zanimanju, ki ga zahteva trg, na žalost. (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Kljub vrsti zaznanih prednosti projektnega načina financiranja, so udeleženci v raziskavi izpostavili predvsem destimulativne dejavnike projektnega financiranja. Projektizacijo raziskovanja povezujejo s prekarnostjo zaposlitve in na splošno s slabšimi pogoji zaposlitve in dela. Na to je v izsledkih raziskave opozoril že Hacket (1987) in izpostavil, da so običajno pogoji zaposlitve in dela raziskovalnega kadra slabši v primerjavi s sodelavci na pedagoških delovnih mestih. Namreč, fluktuacija prihodkov, ki je značilna za projektno financiranje, med drugim povzroča nestabilnost zaposlitve raziskovalcev (Raudla idr. 2015, 961). Nadalje so udeleženci v raziskavi povedali, da z namenom povečanja možnosti za pridobitev financiranja, se običajno odločajo za kandidiranje na različne razpise z različnimi raziskovalnimi temami. Ta pristop oziroma strategijo, poleg diverzifikacije raziskav ter izogibanje metodološko tveganim raziskavam, sta opisala tudi Coccia in Rolfo (2010).

Večprojektno financiranje

Pri obravnavi večprojektnega financiranja so predvsem udeleženci iz PRO izpostavili več vidikov. Prvi, ki so ga izpostavili, so vsebinski ali tematski izzivi, s katerimi se soočajo zaradi večprojektnega financiranja raziskovalnega področja. Pri tem so udeleženci v raziskavi iz PRO kot težavo navedli izvajanje tematsko zelo različnih projektov. Drugi vidik večprojektnega financiranja predstavlja sočasno izvajanje večjega števila (različnih) projektov, tretji vidik pa je zagotavljanje organizacijskih pogojev za uspešno večprojektno delo:

Če si ti na dveh, treh, štirih projektih, kar običajno delamo, si enostavno tako preveč razpršen. [...] V raziskovanju, tako kot ga jaz doživljam, da je raziskovalni proces toliko specifičen, da ti moraš res nekaj časa delat na neki temi, da se ti utrne ena resnično originalna ideja. Tega se ne more izsilit! (RAZ-6, znan. svet.)

Problem je, da težko delaš dobro vse te projekte hkrati, ker so večkrat tudi različni med sabo. Težko delaš hkrati neko poglobljeno raziskavo o [prvi temi] in potem izvajaš nek drug projekt o [drugi temi]. In potem se skušaš bolj fokusirati na eno zadevo, in drugo vidiš, koliko ti uspe. (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Je pa raziskovalka iz PPO omenila, da sama ni imela težav zaradi različnih tem projektov, pri čemer pa je poudarila, da ni bila nikoli v vlogi vodje na dveh projektih hkrati:

Nikoli nisem imela situacije, da bi bila jaz vodilni več projektov hkrati, tako da se da, se da koordinirati. Ena raziskava je na eni temi, ena raziskava na drugi temi. Se da. (PED-1, prof. dr.)

Raziskovalka iz PRO je ocenila, da večprojektno financiranje prispeva h kvantiteti raziskovalnih rezultatov, hkrati pa vpliva negativno na njihovo kakovost:

Smiselno se mi zdi z vidika reproduciranja kvantitativnih dosežkov ARRS-ja. [...] Če me pa vprašaš, kaj to pomeni za kvaliteto, pomeni katastrofo. Ker ga ni človeka, ki bi lahko produciral toliko, pa hkrati zadostil kvaliteti. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

Sicer so udeleženci v raziskavi kot bistvene elemente, ki omogočajo uspešno večprojektno delo, izpostavili naslednje: ustrezno vodenje in koordinacijo vodja projekta, učinkovito komunikacijo in kolegialnost med člani raziskovalne skupine ter ustrezno načrtovanje aktivnosti in posameznikovih zadolžitvev pri izvajanju projekta:

Zaenkrat nam gre, ker smo dobro organizirani in ker naredimo, kar se dogovorimo. Zdej kakor bi en člen iz naše ekipe popustil, potem to ne bi blo več to. (RAZ-4, znan. sod.)

Meni se zdi, da kot skupina v tem smislu dobro funkcioniramo, ker drug od drugega, se mi zdi, si porazdelimo dela in odgovornosti, tako kot potrebno. Včasih je mal težje usklajevati, ker moreš več delati na enem projektu, ostane mal časa na drugemu, pol moreš spet nadoknaditi. (RAZ-3, viš. asist.)

Za udeležence raziskave – predvsem tiste zaposlene v PRO – predstavlja dodaten izziv oziroma težavo večprojektno financiranje. Zato odigra pomembno vlogo vodja projekta, ki po mnenju raziskovalcev mora imeti ustrezne kompetence s področja projektnega managementa. Namreč za uspešno delo v večprojektnem okolju je po mnenju udeležencev raziskave bistvena ustrezna komunikacija in kolegialnost med člani projektne skupine ter učinkovito načrtovanje projektnih aktivnosti. Navedeno delno sovпада z vrstami potencialnih težav večprojektnega managementa, ki so jih opredelili Dooley, Lupton in O'Sullivan (2005), in se nanašajo na potrebo po usklajenem upravljanju, ustreznem izvajanju nadzora in komunikacije ter na postopke učenja in upravljanja znanja.

Motiviranost in zanos pri raziskovanju

Med dejavniki, ki raziskovalce motivirajo in jim dajejo zanos pri raziskovalnem delu, so udeleženci v raziskavi navedli inovativnost, ustvarjalnost, dobre odnose in sodelovanje med člani raziskovalne skupine ter uporabnost raziskovalnih rezultatov:

To da rada delam raziskovalno in to, da delam v dobri ekipi, s katero se dobro razumemo. [...] (RAZ-4, znan. sod.)

Zato rad to počnem, mi ni težko, da se usedemo z ekipo, nek problem razglodamo, razstavimo, poiščemo neke rešitve, da na koncu rata nekaj uporabnega. [...] Izpolnjujoče delo je. (PED-3, doc. dr.)

Ko je neka zadeva lepo izpeljana, ko vidiš, da enostavno si naredil dobro, da je to sprejeto, [...] da ljudje pohvalijo, ko začutijo dodano vrednost. (PED-2, prof. dr.)

V resnici je lepo delo, zato ker je res inovativno, ustvarjalno, ti pušča svojo svobodo, to so vse stvari, ki meni osebno ogromno pomenijo. Meni najbolj pomeni svoboda, svoboda glede vsega. [...] Meni se zdi res ena od idealnejših služb. (RAZ-6, znan. svet.)

Poleg samostojnosti in fleksibilnosti raziskovalce motivirajo individualni dosežki, kot so to objave knjig in člankov, citiranost ter nenazadnje uspešna prijava projekta. Udeleženci raziskave občutijo zadovoljstvo tudi ob dosežkih pri pedagoškem delu:

[...] soavtorstvo pa objava v mednarodno priznani publikaciji, [...] pa citati, ki pravzaprav so v teh bazah ARRS-ja kot v neuglednih revijah, ampak so pravzaprav s strani nekih mednarodnih eminentov na tem področju [...] Ampak v bistvu ta citat s strani priznane mednarodne strokovnjakinje. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

Jaz sem najbolj ponosna kakorkoli na to publikacijo od [ime založbe] je v bistvu svetovno priznana publicistična firma, in se mi je zdelo fajn...oziroma še prej bi rekla tako: to, da sem dobila projekt [navedba projekta]. [...] To je bilo zame neverjetno. To je prva stvar, da nekdo od zunaj te je prepoznal in ti bil pripravljen dat tak denar za neko tako stvar. (RAZ-6, znan. svet.)

To, da sem samostojna, da imamo na [fakulteti] dobre odnose [...] tej uspehi na pedagoškem področju, ko gremo zadovoljni vsi po enem predavanju z razreda, študenti in jaz. [...] Obseg objave članka ti prinese eno zadovoljstvo, vsakič, ko pogledaš SICRIS, ko vidiš: 'Uau, nov citat!', to ti prinese zadovoljstvo; vsak študent, ko magistrira, mislim, diplomira. (PED-1, prof. dr.)

Na podlagi odgovorov udeležencev raziskave ugotavljamo, da raziskovalci v projektne financiranju ne vidijo samo negativnih vidikov, ampak tudi pozitivne oziroma stimulative vidike. V intervjujih so tako izpostavili fleksibilnost, soočanje z novimi izzivi in vsebinami, možnost sodelovanja z organizacijami in raziskovalci iz tujine ter opravljanje dela, ki ni

rutinsko. Sicer pa jim pri raziskovanju dajejo zanos: uporabnost raziskovalnih rezultatov, ustvarjalnost, samostojnost ter nenazadnje odmevne znanstvene objave.

Percepcija stabilnejšega (programskega) nacionalnega financiranja

V odgovorih na vprašanja o programskem financiranju so udeleženci v raziskavi izpostavili več vidikov. Prvi, ki so ga izpostavili, se nanaša na potek raziskovalnega dela, drugi vidik predstavlja izbor raziskovalnih tem ter tretji vidik zaznana kakovost raziskovalnih dosežkov in doprinos k znanju in razvoju znanstvenega področja. Na podlagi odgovorov lahko razberemo tudi, da raziskovalci programsko financiranje smatrajo kot stabilnejše financiranje predvsem temeljnega raziskovanja, kar jim hkrati daje občutek večje samostojnosti in samoralizacije, omogoča časovno daljše in s tem bolj poglobljeno raziskovanje določene teme ter (po mnenju udeležencev v raziskavi), posledično bolj kakovostne raziskovalne rezultate:

[...] te programske skupine bi mogle zajet uveljavljene raziskovalce. [...] naj bi jim dalo nek občutek varnosti, miru predvsem, da bi res lahko razvijali neke nove znanstvene zadeve, neke preboje in tako dalje. (RAZ-6, znan. svet.)

Sigurno je lepše, če imaš daljše financiranje, sploh če delaš na bazičnem raziskovanju, je lažje, kot pa, če si ti pod pritiskom časa, izvedbe in tako dalje. (PED-2, prof. dr.)

[...] bi lahko sam usmeril svoje raziskovalno delo, bi verjetno uspel na področju svoje, bi rekel čist visokošolske kariere naredit en velik korak naprej. Zato, ker potem imaš možnost, da se specializiraš v tisto področje, ki te dejansko zanima. (PED-3, doc. dr.)

Lahko znanje vsaj malo poglobiš, ker drugače, recimo, če si razpršen na različna področja, težje to ohranjaš neko nepoglobljeno smer v raziskovanju. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

Si predstavljam, da bi lahko bili boljši rezultati, vsaj iz tega vidika, če bi imela res en vir financiranja, da se ukvarjam z eno temo, da bi se bolj to znanje nadgrajevalo. (RAZ-3, viš. asist.)

So pa udeleženci raziskave v pogovornih predstavili tudi različne poglede in drugačna mnenja o obstoječem nacionalnem programskem financiranju. Raziskovalka je kritična do nizkega deleža vključenosti raziskovalcev pri raziskovalnih programih ter je predstavila svoj pogled na programsko financiranje z vidika raziskovalne politike in raziskovalnih rezultatov:

S tem, da vidim problem v tem, da če si ti, recimo, ne vem, 3 procente ali 5 zaposlen v programski skupini kot temeljno, to ne pomeni, da imaš platformo, ki bi ti omogočilo resnično temeljno raziskovanje. [...] [I]n za te bi morali poskrbet, da so nekje temeljno, da je ena vreča denarja, ki je v bistvu na razpolago. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

Ni presenetljivo, da so do programskega financiranja in povečanja obsega financiranja obstoječih programskih skupin kritični udeleženci raziskave, ki ne sodelujejo pri izvajanju

raziskovalnega programa. Iz odgovora udeleženke raziskave izhaja zaznava t. i. Matejevega učinka v znanosti, ki smo ga opisali v tretjem poglavju:

Jaz mislim, da ta način stabilnega financiranja, ko gre zdaj v okviru povečevanja deleža programskih skupin, v bistvu dela monopole tam, kjer že so. [...] Ta sistem daje več tistim, omogoča več kopičenja tistim, ki že imajo, tistim pa, ki nimamo nič, pa odvzema vse možnosti. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

O vlogi stabilnejšega programskega financiranja raziskovalci menijo, da to predstavlja osnovo za izvajanje temeljnega raziskovanja in jim omogoča časovno daljše in s tem bolj poglobljeno raziskovanje določene teme ter jim tako daje občutek večje samostojnosti in samoralizacije. Poleg tega ocenjujejo, da so zaradi stabilnejšega (programskega) financiranja raziskovalni rezultati bolj kakovostni in »znanstveni«.

Organiziranost in potek raziskovalnega dela

Delo raziskovalcev lahko poteka individualno ali v skupini, odvisno od vrste raziskave oziroma projekta, načrtovanih aktivnosti ipd. Praviloma je že osnovna zahteva financerja, da projekt izvede skupina zaposlenih. Sicer so udeleženci raziskave, predvsem tisti z več izkušnjami, pri izvajanju ARRS in evropskih projektov na splošno bolj naklonjeni izvajanju raziskovanja v skupini kot pa individualnemu delu. Kot poglobljena razloga za večjo naklonjenost delu v skupini so udeleženci v raziskavi navedli večjo učinkovitost in boljšo kakovost raziskovalnega dela in raziskovalnih rezultatov:

Zelo je odvisno od tega, za kakšen projekt gre. Recimo evropski projekti so v veliki večini, so itak taki, da ti tudi znotraj inštitucije vstopiš v projekt največkrat kot skupina. (PED-3, doc. dr.)

V našem primeru je tako, da je [raziskovalno delo] precej skupinsko, čeprav gre za neke faze, ki jih lahko posameznik naredi sam, ali pa si neko delo razdelimo na našem inštitutu. [...] Torej en del je individualen, ampak hkrati si pa vpet v skupino, kjer se nekak, bom rekla, dopolnjujemo, pa tudi na drugi strani tud preverjamo tisto, kar smo pripravili v taki kvaliteti, da se nam zdi OK. (RAZ-4, znan. sod.)

Velika prednost timskega dela je, da res vsak lahko doprinese kakšno novo idejo. Pa tudi ravno zaradi tega, ker ima vsak od nas dobro lastnost ali pač neko šibkost. [...] ker nekdo od nas je vedno dober v originalnih idejah, nekdo je dober v temu, kako to strukturirat, nekdo je dober v reševanju kriznih situacij. In to dejansko dobiš z eno ekipo. (RAZ-6, znan. svet.)

Kot ključen dejavnik za uspešno projektno delo so udeleženci raziskave izpostavili sestavo in organiziranost projektne skupine, učinkovito komunikacijo med člani projektne skupine, jasno opredelitev posameznikovih zadolžitev ter osebne lastnosti in kompetence vodja projekta. Sicer glede vloge vodja projekta, njegovih zadolžitev in kompetenc, so udeleženci v raziskavi omenili različne izkušnje. Medtem ko so nekateri izpostavili način dela vodje kot

enega ključnih dejavnikov za uspeh projekta, so drugi omenili primere, ko je nekdo vodja samo formalno, zaradi znanstvenih referenc, nima pa ustreznih vodstvenih kompetenc in znanj projektne managementa:

Vse more imet [vodja], pa kjerkoli je vodja. [...] Jaz sem ugotovila – in v to sem prepričana – da vsak človek najbolj funkcionira v sistemu, kjer so pravila jasna: kaj je naloga, do kdaj moramo narediti, in kaj se od koga pričakuje. Čist enostavno. [...] (RAZ-6, znan. svet.)

Vodja projekta je postavljaj konkretne cilje, ki naj bi se jih doseglo po nekih določenih časovnih okvirih, razdelili smo si naloge, vsak je obdelal en del. [...] Ni stvar, da ti razdeliš naloge in potem, v bistvu, čekiraš, če je kaj narejeno in kje nam manjka kaj, ampak da tudi pravočasno skočiš takrat, ko se nekomu ustavi. (PED-4, asist.)

Dosti se mi zdi, da je odvisno, recimo, od vodje projekta, torej, kako vodja projekta pozna projekt. Velikokrat se mi zdi, na žalost, se da tako, da je vodja projekta le ime. Ker je vodja projekta samo na papirju. (RAZ-2, znan. sod.)

Sestava projektne skupine je odvisna od več dejavnikov. Med temi niso nujno prvotnega pomena kompetence raziskovalcev, ampak razpoložljivost posameznika oziroma na drugi strani njegova »nepokritost«. To pomeni, da se z vključitvijo v projektno skupino zagotovi vir za kritje stroškov dela določenega raziskovalca in se tako lahko ohrani njegovo zaposlitev:

Če imaš možnost zbirat, si zbiraš tiste, s katerimi sodeluješ najboljše, ne nazadnje tudi tiste, ki so prosti, tisti, ki imajo potrebo, tiste, ki si želiš, ali vsebinsko sploh tudi pol ustrezajo temu, al glede na delo, ki je predvideno. (PED-2, prof. dr.)

Po mnenju udeležencev raziskave delo v skupini, ki je značilno za projektno delo, prispeva k večji učinkovitosti raziskovalnega dela in s tem k bolj kakovostnim raziskovalnim rezultatom. Pri tem, kot navaja Stare (2010), odigra pomembno vlogo kompetenten vodja projekta, ki je sposoben izpeljati vse faze projektne managementa. Prav tako, kot ugotavljajo Fowler, Lindahl in Sköld (2015), od raziskovalcev pričakujemo osvojitve in uporabo pristopov projektne managementa. Tudi sicer, zaradi projektne načina financiranja, prevzemata organiziranost in potek raziskovalnega dela v JRO značilnosti projektne usmerjene organizacije, kot je to opredelil Kuura (2011, 125). Pri tem izpostavlja uporabo novih konceptov managementa, ki temeljijo na timskem delu, procesno usmerjenost in upravljanje s projekti kot del organizacijske strategije. S tem projektne in večprojektni management predstavljata specifične poslovne procese.

4.3.2 *Predpisani formalni postopki in zahteve financerjev*

Raziskovalci pridobivajo finančna sredstva s kandidiranjem projektne predlogov na ARRS in evropske razpise. Že zaradi svojega namena imata ta različna vira svoje specifikacije. Te se kažejo v zahtevnosti predpisanih postopkov priprave in prijave projektne predloga, v

financiranih projektih in omejitvah, v zahtevah glede projektnega partnerstva idr. V nadaljevanju povzemamo bistvene razlike oziroma specifične razpisov in projektov, ki so jih v intervjujih izpostavili raziskovalci.

Tekmovalnost, postopki in kriteriji izbora projektih predlogov

Čeprav je večina udeležencev raziskave kritična do ARRS sistema ocenjevanja, meril in kriterijev izbora projektov, se po drugi strani nekaterim udeležencem raziskave obstoječi sistem zdi povsem ustrezen. Pri vrednotenju ARRS sistema so udeleženci v raziskavi omenili kot neustrezne oziroma problematične naslednje dejavnike:

- ocenjevanje tujih ocenjevalcev zaradi, po mnenju raziskovalcev, njihovega nepoznavanja slovenske realnosti in jezika,
- ARRS kriterije in merila za ocenjevanje prijav, saj prejemajo zelo različne ocene in
- zaznana pristranskost in neobjektivnost pri ocenjevanju projektih prijav ter favoriziranje določenih institucij.

Udeleženci raziskave iz skupine raziskovalcev iz PRO in še neuveljavljeni raziskovalci so mnenja, da v sistemu izbora projektov, ki temelji na točkah in na oceni nosilca projekta, mladi raziskovalci nimajo možnosti za pridobitev projekta:

Bi rekla tako da pri nas, v Sloveniji, je po moji oceni bistveno večji poudarek dan na tako imenovano kvaliteto nosilca. [...] Medtem ko se mi zdi na tujih projektih lahko prideš prej noter, tudi če si mlajši, neizkušen, če imaš dobro zastavljen projekt. Rabiš manj referenc. (RAZ-6, znan. svet.)

In ta sistem je danes šel, po mojem okusu, preveč v prid birokraciji in birokratskemu odločanju, kot pa vsebinskemu delu. Gledajo se točke. [...] Jaz mislim, da je sistem izkrivljen, ki v določeni meri podpira neki, čemur jaz pravim, raziskovalni klientalizem. Kdo koga pozna, kdo koga citira, kdo koga podpisuje. Sej samo to šteje. (PED-3, doc. dr.)

Metodologija je v redu. Tej kriteriji se mi zdijo v redu. Mislim pa, da včasih nekaj gor ne štima, gor z ocenjevanjem. [...] Ampak včasih; nemogoče je to, da dobiš tri ocenjevalce: en te oceni skupno s 24 točkami, en pa skupno z desetimi. Kaj je to? To ni v redu. Če eden bi dal 15, en 17, bi rekla OK. Ampak take razlike v ocenah recenzentov? Neki ne štima, ne? (PED-1, prof. dr.)

Vedno se spomnem, ko je en kolega [...] rekel, da se mu zdi tak sistem, ki ga ARRS ima in ki ga želi vzpostaviti naprej, pravzaprav ekvivalenten žrebu. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

Meni se ne zdi, da je [ARRS sistem ocenjevanja] slab. Čeprav morem reč tukaj, da sem subjektiven, ker sem v zadnjih [n] letih dobil [n] projektov. [...] Sistem financiranja je delno odraz tega, ker še vedno financirajo ne samo glede na uspešnost. Še vedno veljajo neki mehanizmi. [...] Gre pač za neko politično odločitev, [...] to se odraža, in več: 'Tisti morejo obstati', in ne glede na neke sprotne rezultate. Kar ni nujno slabo!

[...]

Obstaja znanstveni trg, to je znanstvena multinacionalka. Denar se nanaša na neke zunanje ocenjevalce, ki so del nekega mednarodnega trga. Oni so moja ciljna skupina. To je velik problem za slovensko znanost. (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Hkrati so nekateri udeleženci raziskave opozorili, da se iz poročil ocenjevalcev zavrnjenih projektnih predlogov ne morejo ničesar naučiti oziroma na njihovi podlagi ne morejo izboljšati prijave za naslednji razpis:

Itak s strani naših se ne naučiš nič. Ko dobiš ti zavrnjeno, sploh ne veš, ne zakaj, ne kako, ne nič. Neke točke. [...] Dosti raje dobiš tak negativen odgovor kot takega, ki dobiš pri nas, ko ti včasih, se mi zdi, prav umetno znižajo oceno zato, da pač ne greš skozi. Ne dobiš pa nobenega realnega feedbacka, zakaj nisi šel skozi. (RAZ-6, znan. svet.)

Večina udeležencev raziskave ugotavlja, da je pri evalvaciji evropskih projektov večji poudarek na sami vsebini projektne prijave. Vendar so v pogovorih izpostavili, da pri večjih evropskih programih, ki financirajo raziskovanje, kot sta Obzorje 2020 in ERC, v evropski konkurenci slovenski prijavitelji nimajo enakih možnosti:

Se mi zdi, da pri evropski ravni (seveda je tudi to [reference] pomembno) ampak je več poudarka po mojem na sami vsebini. [...] Čeprav vsi vemo, pa tako da je, tudi tam so, recimo, neki lobiji in večje države, ki več dajo v to malho financiranja in pogosteje dobijo financirane projekte. (RAZ-3, viš. asist.)

Medtem ko so tisti, ki so zgolj raziskovalni, se pravi HORIZONT, ERC, in tako naprej, pa so zelo težko dosegljivi za nas. [...] Je konkurenca zelo močna. [...] Obstaja neko prepričanje, da dobijo več tiste države, ki več prispevajo v blagajno. Se pravi, da Slovenija, ki je majhna država in predvidoma prispeva manj, potem tudi posledično dobi manj. (RAZ-7, asist.)

Že 7. Okvirni program – je to bilo zelo težko. Tam so močni Nemci, Italijani, Angleži; to so skoraj monopolizirali. Dobro, to pustimo, to so bolj lobistične zadeve. (PED-4, asist.)

Udeleženci raziskave nacionalnemu sistemu projektnega financiranja očitajo pristranskost in neobjektivnost pri ocenjevanju projektnih prijav ter favoriziranje določenih institucij. Slednje, kot je izpostavil Lepori (2011), vodi v povečano koncentracijo resursov, ki lahko posledično zmanjša raznolikost v raziskovalnem prostoru. Kot prednost tega mehanizma pa je navedel spodbujanje tekmovalnosti med organizacijami in s tem potencialno bolj učinkovit način alokacije sredstev (Lepori 2011, 363).

Predpisani postopki prijave, administracije in poročanja financerju

Udeleženci raziskave evropske projekte najpogosteje povezujejo z birokracijo. Besedo birokracija so uporabili pri izražanju mnenja o postopkih prijave in izvajanja projekta ter

predvsem pri finančnem poročanju. Poleg tega so udeleženci raziskave, predvsem tisti iz PRO opozorili, da se je z večanjem števila projektov in zaradi izpolnjevanja vseh administrativnih zahtev predvsem pri evropskih projektih, opazno povečala birokracija znotraj članice in na ravni UP. Omenili so tudi, da postopki med članicami oziroma na ravni UP niso usklajeni, kar po njihovem mnenju še dodatno otežuje izvajanje projektov in delo raziskovalcev:

[...] Z vidika birokracije so veliko bolj obsežni in zahtevnejši ti mednarodni, ker zahtevajo precej dokumentacije, obrazložitev, poznavanje evropskih strategij. Tega pri ARRS ni. [...] Velik poudarek je na financiranju, na tej birokraciji. [...] Skratka, preveč so zbirokratizirani in utrujajoči. (RAZ-2, znan. sod.)

Sam v dno duše sovražim administrativne zadeve in birokracijo. In tega je žal čedalje več. [...] [K]er za en evropski projekt rabiš en FTE samo zato, da ti papirje preklada. [...] Ker je to samo sebi namen, [...] ne vidim niti najmanjšega učinka, razen to, da se zagotavlja delo še toliko in toliko ljudem, ki prekladajo te papirje. (PED-3, doc. dr.)

Mene najbolj moti, da so stvari zelo zbirokratizirane pri nas, in potem morem za eno reč včasih dobit pet podpisov. [...] Za en svinčnik kupit moreš pet ponudnikov povprašat, in tko. Tako, da se mi zdi, da smo vsi vpeti v ta sistem, kar lahko vpliva na slabše delovanje. (RAZ-3, viš. asist.)

Interno je pa tako: jaz mislim, da mi kot Univerza nastopamo navzven zelo nepovezano, razdeljeno [...] Zato, ker vsaka članica dela na svoj način, si naredi neka svoja interna pravila. V smislu Univerza drugače dela, vse članice drugače delajo. (PED-4, asist.)

Po mnenju udeležencev raziskave je pomembna primerjalna prednost ARRS projektov enostavnost izpolnjevanja projektne prijave in po drugi strani slabost evropskih projektov v praviloma obsežnem in izredno razdelanem prijavnem obrazcu. Zaradi tega, med drugim, priprava prijave na evropski razpis raziskovalce izredno obremenjuje:

Lažje je prijaviti oziroma bolj raziskovalcu prijazen je prijaven obrazec na ARRS. Vsaj jaz sem ga bolj navajena. Točno vem, kaj moram. Sama prijavnica je bolj prijazna kot pa na teh mednarodnih projektih. (PED-1, prof. dr.)

Pri sami prijavi so mednarodni dosti bolj zahtevni, bodisi glede vsebine bodisi samega planiranja projekta glede aktivnosti. So dosti bolj detajlni, in moreš vnaprej predvidet marsikaj. ARRS so, še bolj v preteklosti, bolj fleksibilni. Zdaj so postali malo bolj restriktivni, ampak še zmeraj ne tako kot mednarodni. (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Zagotovo je kompleksno, je težko, ampak to je pač vstopnica, da lahko prijaviš nek projekt. Brez tega, mislim, da težko gre, ker ne nazadnje ti obljubiš, dobiš ta kup denarja in potem se spremlja, kokr ti napišeš. [...] (PED-2, prof. dr.)

Jaz ocenjujem, da v mojem primeru obsega dobro polovico mojega delavnika prijava! [...] Se pravi vložek k temu, da bi lahko to kar počneš rad in kar te preživlja, počel še naprej. (RAZ-4, znan. sod.)

Nekaj udeležencev raziskave je opozorilo na specifično evropskih projektov. Njihovo delo v okviru projekta se ne zaključi z dnem njegovega zaključka (s pogodbeno določenim datumom), ampak običajno šele z oddajo zaključnega poročila projekta oziroma šele po njegovi potrditvi s strani financerja:

[V] bistvu v tem obdobju [treh mesecev] je bilo mojega dela 80 procentov dela za projekt, ki se je že iztekel, je bilo treba samo poročati. (RAZ-1, asist.)

Problem vodja projektov je, da to ne konča z dnem, ko se konča projekt, in drugi se razbremenijo, ti pa moreš dostikrat delat še po projektu. (PED-2, prof. dr.)

Tudi pri vprašanju o zahtevnosti poročanja financerjem so udeleženci raziskave ponovno izpostavili evropske projekte, pri katerih je obsežen in zahteven predvsem finančni del poročila. Nekateri evropski programi zahtevajo najprej pripravo poročil vsakega projektne partnerja in nato skupnega poročila na ravni projektne konzorcija, ki ga pripravi vodilni partner. To predstavlja dodatno obremenitev v primeru, ko organizacija pri projektu sodeluje v vlogi vodilnega partnerja:

Interreg je bil pa tako: [...] kontrole okoli denarja, pa aktivnosti je bilo za znoret veliko. Z vsebino se ni noben živ bog ukvarjal, s papirji pa do nezavesti. (PED-3, doc. dr.)

Na evropskih projektih je poudarek na finančnem [poročilu] veliko več. Mednarodni so obupni, kar se tega tiče. Kontrole so zasnovane na tak način, da moreš potem še tisoč in eno dokazilo, [...] za vsak cent. Za ARRS ne poznam, ne vem natančno. [...] Ja, tu mogoče sta tu bolj ločena finančni in vsebinski vidik. Nimaš ti kot raziskovalec stika s tem. (RAZ-2, znan. sod.)

Problem je, ker imaš tisti dve stopnji, ker je partnerstvo. Ti če si vodilni, najprej poročáš zase, potem moreš zbrat za vse in moraš še prevajati, so tu še te zanke. Jaz bi tu predlagala eno poenostavitev [...]. (RAZ-2, znan. sod.)

O pomembnosti vsebinskega oziroma finančnega poročila so udeleženci raziskave izrazili različna mnenja. Nekateri med njimi so podvomili v namen in koristnost vsebinskih poročil tako pri mednarodnih kot pri ARRS projektih:

Kolikor vidim, se mi zdi, je zelo močna ta nota finance in ustrezanje. [...] To samo pogledajo po postavki, koliko je bilo uporabljeno, a je tisto ustrezno temu, kolikor je bilo porabljeno. OK. Včasih je tudi tako težko, ker se ti zdi, da si tisto poročilo napisal sam, da si ga. Da ga noben ne bo videl. [...] (RAZ-1, asist.)

Se mi zdi, da so v bistvu ta poročila bolj sama sebi namen. [...] Smo videli to kot nek zbirokratiziran sistem, da itak tudi, če je poročilo negativno ocenjeno, more bit dvakrat negativno ocenjeno, da se v bistvu le to sploh upošteva. [...] Ampak to dejansko nima neke posledice. Ampak tudi zdej ni nobenih posledic, niti ne plusov ne minusov. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

Udeleženci raziskave v povezavi z evropskim sistemom projektne financiranja omenjajo zbirokratiziranost, ki jo pri svojem delu občutijo predvsem raziskovalci iz PRO. Hkrati opažajo povečanje administracije in birokracije znotraj svoje organizacije. Poleg tega, kot smo že omenili, so tudi Lindahl, Fowler in Sköld (2012, 2) opozorili, da se s predpisano uporabo standardiziranih postopkov projektnega managementa od raziskovalcev zahteva obvladovanje projektnega managementa. Na podlagi odgovorov raziskovalcev ugotavljamo, da so zahteve financerjev ključni zunanji potisni dejavnik pri projektizaciji raziskovalnega dela, kar sovпада z zaključki raziskave avtorjev Godenhjelm, Lundin in Sjöblom (2015). Ti so sicer navedli, da se projektizacija različno odraža v delu in zadolžitvah uveljavljenih in manj uveljavljenih raziskovalcev. Prve, ki so praviloma v vlogi vodja projekta, bremeni vodenje projektne skupine in celotnega projektne konzorcija, manj uveljavljeni raziskovalci pa običajno prevzamejo večji del neraziskovalnih aktivnosti, kot so določena administrativna dela, vezana na izvajanje projekta, organizacija sestankov in dogodkov ter tudi poročanje financerju (prav tam).

Projektno partnerstvo oziroma soizvajanje projekta z drugimi organizacijami

Razpisi praviloma predvidevajo izvedbo projekta kot sodelovanje različnih organizacij, t. i. projektne konzorcija. Zahteve pri ARRS ter predvsem pri evropskih razpisih glede sestave konzorcija so natančno določene. Nanašajo se na minimalno število sodelujočih organizacij, na njihovo dejavnost in velikost ter nacionalnost. Udeleženci raziskave na splošno pozitivno ocenjujejo soizvajanje projektov in so večinoma naklonjeni predvsem sodelovanju z organizacijami iz tujine, s katerimi običajno nadaljujejo sodelovanje po zaključku projekta oziroma pri naslednjem projektu:

To se mi zdi pozitivno. To se mi zdi, da je ena od boljših stvari mednarodnih projektov, zato ker vzpostaviš neke kontakte z ljudmi, ki se ukvarjajo recimo s podobno temo. Torej dobiš res tudi ene druge vidike, nova znanja, kaj se dogaja v drugih državah, in tako. (RAZ-3, viš. asist.)

[Č]e imaš ti neko čezmejno temo, je smiselno, da ti to območje obravnavaš in predstaviš v celoti. [...] Samo moraš res imet take partnerje, ki poznajo te stvari in vejo, kaj delajo. (RAZ-2, znan. sod.)

Raziskovalka iz PRO je pozitivno ocenila zahtevo ARRS po sodelovanju različnih JRO pri izvajanju projektov, pri čemer je omenila tudi širši, strateški pomen tega sodelovanja. Hkrati je omenila taktično sodelovanje pri prijavih ARRS projektov z drugimi slovenskimi organizacijami.

[...] ta pogruntavščina – v smislu sodelovalnih institucij – se mi zdi zelo pozitivna, zato ker se mi zdi, da slovenski prostor je itak tako majhen. [...] Je v bistvu vključen drugi partner, se pravi, da sta dve instituciji primorani sodelovat vidim kot pozitiven, ker vidim kot možnost razbijanja nekega monopola. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

Imamo že skoraj eno konstantno bazo kolegov in kolegic iz drugih univerz in z njimi imamo nek pakt, da si krijemo hrbet, da v bistvu prijavljamo skupaj, tisti, ki dobi, tako da si nismo konkurenca. V bistvu samo ena prijava gre skozi na leto, tako da dejansko se je treba zmenit. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

Čeprav so udeleženci raziskave večinoma izrazili naklonjenost in so omenili pozitivne izkušnje pri sodelovanju s projektnimi partnerji, pa so navajali tudi nekaj negativnih vidikov zahteve po soizvajanju projektov. Najbolj kritična se jim je zdela zahteva evropskih razpisov glede predpisanega (velikega) števila projektnih partnerjev in to iz različnih, kdaj tudi točno določenih, držav. To namreč pri prijavi in izvajanju projekta predstavlja dodatno breme za vodilnega partnerja in za vodjo projekta:

Moramo iskat nove in nove, ker sploh pri evropskih velja 'več jih imaš, več veljaš'. Odvisno od razpisa, treba je vsem tem pogojem zadostit, in potem iščemo nekoga še iz une države. [...] Vedno so tle kakšne zahodne države zaželenene. (RAZ-1, asist.)

Meni, recimo, kot vodjo projekta, ogromno časa vzame samo komuniciranje in moderiranje teh partnerjev. [...] Je velik velik del dela in izziva v medkulturnih skupinah dejansko problem usklajevanja, prvič medkulturnih razlik in drugič čisto medosebnostnih. To moreš bit en kos psihologa, da vse to spraviš skozi. (RAZ-6, znan. svet.)

[...] je fajn, da evropski projekti zahtevajo to partnerstvo. Sigurno. Samo pravim: več kot pet partnerjev po moje je že neobvladljivo. [...] Point po mojem je, da je partnerstvo obvladljivo, da vsak ve točno, kaj mu je cilj, vsak neki pripomore. (PED-4, asist.)

Udeleženci raziskave iz PRO so navedli konkretne negativne izkušnje v primeru projektov, kjer je njihova organizacija nastopila kot vodilni partner:

Delaš v mreži, si vodilni partner, ampak potem pri prijavi [...] v glavnem si kot vodilni partner v temu sam. (RAZ-1, asist.)

Dejansko se je že zgodilo v projektu, da smo mogli mi, kot vodilni partner, prevzet del njihovih del in del njihovega budgeta, da smo lahko zaključili projekt. To pa ni smisel teh partnerstev, po mojem. (RAZ-2, znan. sod.)

Ker če z nekom ti ne sodeluješ dobro in če imaš z njim probleme, potem zakaj bi si izbral še enkrat tega, če veš, da boš imel spet probleme z njim. Za njimi popravljat. Recimo za poročila, ti oddajo tako poročilo, da sploh ne veš, a je to napisal, ne vem, na ravni srednje šole dejansko smo že dobili stvari, ki jih je bilo potreba popravljat in opominjat. (RAZ-7, asist.)

Pri vzpostavitvi raziskovalnega sodelovanja s tujimi projektnimi partnerji je potrebno upoštevati morebitne razlike v nacionalnih etičnih ali raziskovalnih protokolih, kar vpliva na potek in potreben čas za izvedbo raziskave. Svojo izkušnjo s tem je predstavila raziskovalka iz PRO:

Imamo konkretni primer: partner je iz Velike Britanije. [...] Tam se zahteva etični protokol, sledit se mora podpisu mnogoterih izjav, se pravi so njihovi postopki mnogo bolj formalizirani. In ker imajo oni taka pravila, od nas zahtevajo enak postopek. In potem v takih primerih se pa potem nekako sodelovanje zaplete. (RAZ-4, znan. sod.)

Čeprav so nekateri v raziskavi sodelujoči raziskovalci omenili, da zahtevo financerjev po soizvajanju projektov občutijo kot dodatno obremenitev, pa jo na splošno pozitivno ocenjujejo. Raziskovalci so naklonjeni predvsem sodelovanju z različnimi in tujimi organizacijami, saj po mnenju udeležencev raziskave soizvajanje projektov pozitivno in pomembno prispeva h kakovosti raziskovalnega dela in k ustvarjanju znanja.

Potrebno pa je izpostaviti, da vodenje velikega projektne konzorcija lahko za vodilnega partnerja predstavlja težavo. Zato so udeleženci v raziskavi, kot ključen dejavnik za uspeh projekta v soizvajanju, izpostavili kompetence vodja projekta in njegovo obvladovanje projektne managementa.

Podpora projektne delu

Udeleženci raziskave so enotnega mnenja, da je za učinkovito in uspešno izvedbo projektov pomembno, če ne celo ključno, sodelovanje s strokovno-administrativno službo oziroma s projektne pisarno. To velja predvsem za evropske projekte, ki so, kot smo že navedli, po mnenju in na podlagi izkušenj udeležencev raziskave zbirokratizirani in administrativno zelo zahtevni:

Oni [projektne pisarne] so dejansko ponavadi vključeni v upravljanje, v prvi delovni sklop, v katerem se vodi projekt, se piše poročila, finančne zadeve in tako. [...] Ker je nujno, brez tega ne gre. Ti lahko deset knjig napišeš, ampak če ti ne boš imel nekoga, ki ti bo preštudiral, kam boš mogel dat logotip, da bo prav, sredstev ne boš dobil nazaj. Ključno je to sodelovanje [...]. (RAZ-2, znan. sod.)

Kar se tiče administracije. Imamo zelo kakovostno to [projektne] službo. Sem zadovoljna. Kar potrebujemo podpore administrativne, to dobimo. (PED-1, prof. dr.)

[...] in pri pripravi in pri izvajanju [projektov]. Treba pripraviti, treba uskladiti politiko, finance, administrativno podporo z vidika fakultete in potem pri izvajanju na nivoju poročanja dostikrat so oni zelo aktivni. Nas razbremenijo pri administrativnem poročanju. (PED-2, prof. dr.)

[...] je vse odvisno od tega, koliko velik je projekt. Zdej, pri evropskih projektih, je ta delež večji zato ker je tudi administracije več. (PED-3, doc. dr.)

Večina pozitivno ocenjuje sodelovanje projektne pisarne, vendar so udeleženci raziskave v pogovorih izpostavili, da je v nekaterih primerih to sodelovanje neustrezno, saj so sodelavke projektne pisarne ločene od projektne skupine in so preobremenjene zaradi velikega števila

projektov, ki jih zaposleni v njihovi organizaciji sočasno pripravljajo, izvajajo ali poročajo financerjem:

Pomagajo sigurno, predvsem s temi financami, s katerimi se mi posebej ne ukvarjamo. Imajo sicer pregled, ampak nimajo vsebinskega zaledja, ki bi po moje morale biti malo bolj vključene. [...] Bi se dala še izboljšat. Saj vem, da imajo cel kup stvari, 150 milijonov projektov – ampak so pa to nevarne stvari, ker se zgublja denar, [...] škodo si delamo na ta način, kjer ni potrebno. (RAZ-1, asist.)

Sogovorniki iz obeh skupin so izrazili strinjanje, da kljub podpori strokovnih služb oziroma projektne pisarne izvajanje projektov pomeni za člane projektne skupine in predvsem vodjo projekta tudi opravljanje določenih administrativnih nalog:

[...] pa jaz dostikrat pomagam pri teh tehničnih administrativnih zadevah. Zoprniža. Stalno pregleduješ, da vse štima, da ja ne bo problemov. Pol pa vedno so in jih pač rešuješ. (RAZ-1, asist.)

[...] imaš osebno administracijo, ki je od vodja projekta. Po moji oceni so tu deleži tam okoli 30 procentov na projekt administriranja. Na celotno govorim, koliko časa moreš to delat. Približno kolikor je vrednost, koliko je predvideno časa in vse. (PED-2, prof. dr.)

Raziskovalka iz PRO, vodja več projektov, je izpostavila, da sta pri raziskovalnih projektih funkciji vsebinskega in tehničnega vodja nerazdružljivi:

[...] se ne da tako enostavno ločit [vsebinskega in tehničnega vodenja], ni ene črte, ki bi jo potegnil. Zato ker je to vsebina, in kot neko rakavo tkivo se noter po nekih laskih zažirajo te težave, ki jih en, ki bi skrbel samo za administracijo, tehnologijo, moderacijo, ne bi mogel. Ker pride tako sproti neopazno. (RAZ-6, znan. svet.)

Splošno mnenje raziskovalcev je, da so predvsem EU projekti preveč zbirokratizirani, zaradi česar je zanje nujna tudi administrativna podpora, kar ne velja za ARRS projekte. Pomoč projektne pisarne, ki opravlja večino administrativna dela, je ključna predvsem pri izvajanju več projektov hkrati. Udeleženci v raziskavi so opozorili na težavo preobremenjenosti projektne pisarne, kar pri svojem delu občutijo tudi raziskovalci. Potreba po podpori projektne pisarne in s tem sodelovanje projektne pisarne predstavlja organizacijsko spremembo, na katero je kot posledico izvajanja projektov opozoril De Nito (2008).

4.3.3 Rezultati in dosežki projektno financiranega raziskovanja ter prenos znanja

V okviru tretjega sklopa predstavljamo teme, ki se nanašajo na vrsto raziskav in raziskovalne teme v povezavi s projektним financiranjem ter na ustvarjeno znanje in na njegov prenos oziroma širitev.

Vrste projektno financiranih raziskav in projektne aktivnosti

Prva temeljna razlika med ARRS in evropskimi projekti, ki so jo omenili skoraj vsi udeleženci raziskave, je namen raziskovalnih projektov in s tem različne vrste projektov in raziskovalne dejavnosti. Na podlagi dosedanjih izkušenj udeležencev raziskave so po njihovem mnenju evropski projekti izrazito aplikativni:

Velike razliko so. Ker mednarodni projekti (v večini primerov) so bolj aplikativno naravnani. [...] Ampak predvsem v fokusu: kot sem rekel, ARRS ima bolj temeljne projekte, in jaz pripravljam in sodelujem, mednarodni pa so večinoma bolj aplikativne narave. (PED-2, prof. dr.)

Mi smo se večinoma prijavljali na te projekte Evropske komisije. [...] So bolj aplikativni, tako da na nek način se moremo znati, kako znotraj tega umestiti raziskovanje. (RAZ-7, asist.)

[...] ti mednarodni projekti so res ponavadi namenjeni temu, da ima bodisi neka skupina korist od njih, tako da so vseeno malo bolj aplikativno naravnani. (RAZ-3, viš. asist.)

Aplikativnost in prilagojenost ciljnim skupinam se kažeta tudi v projektih aktivnostih, ki jih v okviru evropskih projektov izvajajo raziskovalci. Udeleženci raziskave so poleg izključno raziskovalnih aktivnosti navedli, da sodelujejo pri organizaciji dogodkov, izobraževanj, srečanj ipd. Pri večini evropskih projektov je namreč že v obrazcu projektne prijave predviden ločen delovni sklop z opisom promocijskih aktivnosti in aktivnosti za diseminacijo rezultatov projekta:

Mi smo raziskovalci [...] ampak pol pride, da delaš več delavnic, predavanj, okroglih miz, organizacijo dogodkov, ker to pač bolj šteje pri projektih. (RAZ-1, asist.)

Lahko pa tudi v njih vključiš raziskovalno delo, s tem, da ga veš promovirat. Torej pri teh mednarodnih imaš dosti več teh dejavnosti, kot so neke sodobne aplikacije, razstave, spletne strani; take bolj user-friendly neki širši publiki. (RAZ-2, znan. sod.)

[...] [M]oreš ti izvest zelo konkretno število, ne vem, nekih usposabljanj, izobraževanj. In to je delo, ki je precej drugačno od golega raziskovalnega dela, ne. (RAZ-4, znan. sod.)

Po mnenju udeležencev raziskave se projektni način financiranja odraža v vse bolj aplikativni naravnosti raziskav ter v zahtevi po takojšnjih, kvantitativno izraženih rezultatih. Sicer je tudi v drugih državah opazen trend, kot navajata Coccia in Rolfo (2009, 249), da je finančno bolj spodbujano aplikativno raziskovanje, kar pa posledično lahko privede do zmanjšanja temeljnega raziskovanja.

Raziskovalna področja in teme

Predvsem udeleženci raziskave iz PRO so kritični do projektne načina financiranja raziskovalne dejavnosti. Med negativnimi vidiki je večina izpostavila nezmožnost

raziskovanja izbrane teme v daljšem časovnem obdobju. Zato se po njihovem mnenju ne morejo posvetiti le določeni temi, jo razvijati, na njej graditi in pridobivati reference. Posledično so (po njihovem mnenju) manj konkurenčni pri nadaljnjem pridobivanju projektnih sredstev. Udeleženci raziskave so povedali, da dejansko nimajo realne možnosti pri izbiri raziskovalne teme, ampak prijavljajo različne teme glede na razpisana sredstva in ocenjeno verjetnost za uspeh na razpisu:

Probam čim bolj delat zadeve, ki se tičejo [mojega raziskovalnega področja] na splošno, ampak zaradi načina financiranja in tudi sistema, v katerem smo, je precej negotovo, delam različne stvari. [...] tako da delam veliko različnih stvari. [...] Je širok nabor tem, težko rečem, da se ukvarjam prav s kakšno ozko temo. (RAZ-3, viš. asist.)

Raziskovalno je pa stvar prav tako še bolj kompleksna, zato ker mi namesto da bi se osredotočili na dve ali tri teme, se prilagajamo razpisom: kdor nam da denar, to naredimo. In zelo pogosto skačemo iz teme na temo. [...] Tako da tudi raziskave, vse skupaj potem poteka zelo rutinsko, kot da si v kakšni fabriki. (RAZ-6, znan. svet.)

In to je tisto, kar nam nekak jemlje tud kompetence no. Ker ne moremo bit strokovnjaki na tolik različnih področjih, s katerimi se ukvarjamo. [...] Zdej ni problem, da ti delaš na večjih projektih, problem je v tem, da delaš vedno neki znova, znova in znova. Znova si na novo v nečem. Česa ne moreš potem v naslednjih letih gradit. [...] In to je en velik manko, velika negativna točka. (RAZ-4, znan. sod.)

Kot smo že omenili, je ena od strategij raziskovalcev za povečanje možnosti pridobitve financiranja prilagajanje raziskovalnih tem vsebini in ciljem razpisa. Do enake ugotovitve sta z raziskavo prišla tudi Coccia in Rolfo (2010). Poleg tega raziskovalci, kot ugotavljata omenjena avtorja, porabijo veliko časa za prijavo in izvajanje projektov, zaradi česar imajo manj časa na razpolago za temeljno raziskovanje, kar negativno vpliva na njihove objave in znanstvene dosežke (Coccia in Rolfo 2009, 247–248; Coccia in Rolfo 2010, 146).

Udeleženci v raziskavi projektno financiranje na splošno vidijo kot negativen dejavnik pri individualnem znanstvenem napredku, v procesu ustvarjanja znanja in širše, za znanost. S tem so raziskovalci nakazali na težavo, ki po mnenju Smitha (2015) izhaja iz različnih časovnih razsežnosti znanstvenih področij, kariere raziskovalca in trajanja projekta.

Rezultati projektne dela in ustvarjeno znanje

Glede na omenjeno aplikativnost in različnost tem raziskovalnih projektov so udeleženci raziskave na splošno ocenili, da projektni način financiranja predstavlja negativen dejavnik v procesu ustvarjanja znanja in širše za znanost. Sicer – predvsem raziskovalci iz PRO – projektno financiranje občutijo kot zaviralen dejavnik pri individualnem znanstvenem napredku:

Če sem iskren, to dolgoročno ne koristi zato, ker si težko na več področjih številka ena. Skušajš na enem, tistim, ki ti najbolj leži, in potem skušajš lih, da ne napišeš nekih neumnosti. Nekomu morda rata, ampak prav gotovo je težko. Mnogi smo na dveh, treh, tudi štirih projektih [...] (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Se tako forsira to aplikativno uporabnost: mednarodni in ARRS. Projektno delo se je zdaj na splošno orientiralo v ta doprinos družbi, znanosti na tak zelo primitiven način, tako kot v naravoslovju, da more bit oprijemljivo, ne pa da je vedno sama po sebi doprinos. To zelo hromi sam prispevek znanosti kot tak, da bi rekel tisto temeljno, res izvorno znanost. (RAZ-6, znan. svet.)

Ja gre ta absolutno negativna točka v obeh smereh. V smeri znanosti zaradi tega, ker v resnici pol ne moremo na neki točki več govorit, da je tisto, kar počneš, znanstveno, ali da je znanstveno relevantno. Z vidika posameznika pa zato, ker se ne moreš razvit v neki smeri, ki bi te privlačila, v kateri si lahko dober, v kateri imaš zelo dober štart in pozicijo. (RAZ-4, znan. sod.)

Udeleženci raziskave so izpostavili tudi sistem ocenjevanja projektnih rezultatov. Problematično se jim zdi, da se uspešnost in doprinos raziskovalnih projektov ocenjuje predvsem na podlagi takojšnjih, oprijemljivih rezultatov in količinskih kazalnikov:

Velik poudarek je na kvantificiranju in seveda tukaj je problem glede znanosti. Jaz morem imet neko družbeno-ekonomsko pomembnost, neko valenco. [...] Prav gotovo celotna znanost gre v neko aplikativnost. Tudi evropski projekti. Se čudijo ameriški kolegi, da smo mi nekako nori na aplikativnost projektov, da vse more imet nek takojšen rezultat. In teh rezultatov more bit precej, zelo veliko. [...] In, recimo, na nekaterih projektih ne predvidevajo, da bojo pač intelektualno dosti bolj dozoreli, da bojo tam spoznali dosti novejših stvari, ki bojo potem seveda v času aplikativni v njihovih raziskavah. Pika. Če to napišeš verjetno, se ti bojo ocenjevalci smejali. (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Ne glede na splošno negativno mnenje o ustvarjenem znanju pri projektno financiranem raziskovanju je udeleženec raziskave iz PPO podal drugačno mnenje. Pozitivno in kot koristno je ovrednotil naslavljanje raziskovalnega dela na aktualne in stvarne težave različnih naročnikov:

Jaz sam sem pristaš tega, da se intenzivno povezujemo z naročniki, pa naj bo to gospodarstvo, naj bo to javna uprava, kokorkoli. Zato, ker včasih je pa tudi v redu, da dobiš nek realen problem. [...] Ne da ti v bistvu vis-a-vis prej omenjene ideje, nekaj počasi tenstaš in raziskuješ v nekem takem res akademskem duhu (tri leta) in je to potem bolj al manj samo nek prispevek k splošni zakladnici znanja. Oboje mora bit in nekje tudi razumem, da danes, ko nam tržne sile tako močno diktirajo, je razumljivo, da bo bolj aplikativnega raziskovanja kot temeljnega raziskovanja. (PED-3, doc. dr.)

Po mnenju udeležencev raziskave projektizacija deluje kot zaviralni dejavnik pri nastajanju kakovostnega znanja in pri doseganju resnično znanstvenih rezultatov in ocenjujejo, da to dolgoročno škoduje razvoju znanosti. Na neoptimalnost pogojev ustvarjanja znanja v

razmerah projektno financiranega raziskovanja sta opozorila tudi Coccia in Rolfo (2009). Pri tem sta izpostavila težavo izvajanja več projektov, saj skakanje z enega na drugi projekt negativno vpliva na proces ustvarjanja znanja. Polege tega lahko projekten način dela pri zaposlenih povzroči preobremenjenost, kar posledično zmanjšuje njihovo učinkovitost, zavira razvoj kompetenc in zmožnost napredovanja ter je pomemben dejavnik stresa (Zika–Viktorsson, Sundströmin in Engwall 2006, 386).

Udeleženci v raziskavi so izrazili kritičnost do ocenjevanja projektov na podlagi količinskih kazalnikov. Na problematiko uporabe kazalnikov, ki so osredotočeni na učinke (angl. outputs) namesto na rezultate (angl. outcomes), so opozorili tudi Godenhjelm, Lundin in Sjöblom (2015). Omenjeni avtorji ugotavljajo tudi, da po zaključku projekta običajno niso vzpostavljeni ustrezni mehanizmi za prenos znanja znotraj organizacije. To hkrati pomeni, da ni zagotovljena trajnost dosežkov projekta in v okviru projekta ustvarjenega znanja (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 342).

Prenos ustvarjenega znanja in uporaba rezultatov

Udeleženci raziskave iz PPO so pri načinu prenosa ustvarjenega znanja pričakovano izpostavili uporabo znanja v pedagoškem procesu, torej prenos znanja na študente:

V projektni skupini je običajno, več nas je, ki delamo v isti projektni skupini, seveda si mi med sabo prenašamo znanje. To je prvo. Drugo, absolutno jaz znanje in delo s projektov prenašam tudi na študente. Kaj drugega pa ni. [...] Tako da ja, prenašamo znanje s publikacijami na konferencah in tako naprej. Ni pa to posebej organizirano. (PED-1, prof. dr.)

Udeleženci raziskave, zaposleni v PRO, ki tudi sami sodelujejo v pedagoškem procesu, so različno ocenili uspešnost in učinkovitost prenosa znanja na študente:

V bistvu najbolj učinkovit prenos znanja je to, da svoje raziskave preneseš v pedagoško delo. To je zelo pomembno. [...] [R]ecimo na kakšnih konferencah, ampak ki so bolj znanstvene narave, kar pomeni, da so spet bolj usmerjeni v nek ožji strokovni krog. [...] (RAZ-2, znan. sod.)

[...] [S]ej ni nujno, da to [prenos znanja] počneš samo znotraj enega razreda. Lahko na konferencah, na nekih javnih nastopih, na okroglih mizah, na predstavitvah knjig. Imaš lahko celo svoj blog, ki je dosti bolj dosegljiv v družbi kot nekih deset študentov v razredu, ki na pol spi. Tako da ni nujno, da svojega znanja ne posreduješ družbi, če nisi pedagoško zaposlen. (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Predvsem udeleženci raziskave iz PRO so omenili prenos znanja med člani raziskovalne skupine oziroma inštituta. Pri odgovorih so omenili tudi proaktivne pristope diseminacije raziskovalnih rezultatov. Poleg sodelovanja na konferencah, objav v znanstvenih revijah in izdajanja knjig, so omenili razpošiljanje raziskovalnih poročil ciljnim skupinam:

To je ena utečena praksa, ki jo imamo, konkretno naš inštitut [...] kot tudi pri kolegih oziroma partnerski organizaciji poteka podobno. Imamo enkrat mesečna srečanja, pravzaprav tako kot mini simpozije [...] Pri partnerjih sploh, imamo tudi stran projekta, na katero dajamo te ažurne podatke. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

Smo še kar aktivni znotraj medijev, [...] zdaj pripravljamo kratko poročilo v slovenščini in ga bomo poslali vsem tistim, ki menimo, da so podatki za njih relevantni. Zraven tega pa še primerjalna poročila v angleščini, knjigo in tako, da opozorimo nase. Pogosto imamo aktivnosti, kot so konference, recimo mednarodne konference, tam sodelujemo. [...] Pa znanstveni članki seveda. Zdej, koliko so to, bom rekla, naši rezultati uporabljeni, upoštevani v nadaljevanju, nekje tukaj pa izgubimo nit za tem. Ne vemo več, ker se ne ukvarjamo dolgoročno z neko temo. (RAZ-4, znan. sod.)

Projektizacija zavira oziroma otežuje prenos znanja znotraj raziskovalne skupine, saj kot smo že omenili, so v raziskavo vključeni raziskovalci povedali, da zanje ni spodbudno ukvarjanje s preveč različnimi temami, kot tudi ne spremembe članov raziskovalne skupine. Poleg tega je za udeležence raziskave, z vidika prenosa znanja, ključno sodelovanje znotraj projektne skupine. Zaradi splošnega porasta projektne načina dela prihaja v organizacijah do dolgoročne težave, na katero sta opozorila Pilemalm in Velin (2003), in se nanaša na prenos izkušenj in znanja med projekti. Sicer raziskovalci v okviru projektov ustvarjeno akademsko znanje – kot ga opredeljujejo Geng in soavtorji (2005) – prenašajo na študente v pedagoškem procesu in raziskovalne rezultate širijo preko znanstvenih objav in prispevkov na konferencah.

4.3.4 Povezanost med pedagoškim in raziskovalnim delom

V nadaljevanju predstavljamo odgovore udeležencev raziskave o pedagoški in raziskovalni angažiranosti, natančneje o optimalnem razmerju med pedagoškim in raziskovalnim delom, o vključevanju raziskovalnih dosežkov pri poučevanju in o izzivih pri usklajevanju pedagoškega in raziskovalnega dela.

Sodelovanje študentov pri raziskovalnem delu

Udeležence raziskave, ki sodelujejo v pedagoškem procesu, smo vprašali o vključevanju študentov v raziskovalno in projektno delo. Čeprav so vsi pedagoško angažirani udeleženci raziskave izrazili, da to podpirajo, predvsem kot koristno za študente, pa jih na raziskovalne projekte le redko vključujejo. Menijo namreč, da so študenti neresni, nezanesljivi in prezasedeni ter da niso zainteresirani za sodelovanje pri raziskovalnem delu oziroma jim primanjkuje metodoloških znanj:

[...] Izkazuje se mi, da študentje niso dosti resni. Zelo malo je takih, ki so resni, in potem od njih nekaj se dobi. Tam pač, kjer je možnost, jih vključujem, v povprečju to dva do tri na leto. (PED-2, prof. dr.)

Jih vključujem pač na tak način, da na predavanjih jim govorim o svojih najnovejših raziskavah [...] Sej kot praksa sodelujejo, ampak jih ponavadi vključujemo v organizacijo posvetov, tako da vidijo, kako to poteka in te zadeve. Zdej, da bi prav raziskovali in delali znotraj projekta, to ne. Včasih jih tudi peljemo na teren. To že. Ampak da bi kaj več, pa prav gotovo bi lahko. (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Bi več, a žal zelo malo. [...] Težko nekoga noter vklopiš, ki v osnovi nima tistega nivoja znanj, ki pridejo prav na projektu. [...] So redki študentje, ki imajo tiste kapacitete, imajo toliko te samoiniciativne, raziskovalne vneme. [...] Torej jaz bi ful, ampak je situacija trenutno taka, da je to časovno tebi kot raziskovalcu prej breme kot v pomoč. (PED-3, doc. dr.)

Nikoli. Pa ne zato ker ne bi hotela, ampak zato, ker je bilo vse skupaj [...] ker dostikrat študenti zaradi neizkušenosti, neznanja, lenobe ali kakorkoli tudi goljufajo, pride do rezultatov, ki sploh niso eksaktni, niso točni. [...] Bi bilo pa smiselno, da bi se študente vključilo v nek raziskovalni proces zato, da dobijo malo občutka, s tem da seveda to potem ne uporabiš nujno za končne rezultate. (RAZ-6, znan. svet.)

So pa udeleženci raziskave potrdili, da je v primeru zainteresiranih in angažiranih študentov njihovo sodelovanje v raziskavah koristno in tvorno:

[...] kar se da jih angažiramo, koker so zainteresirani. Zdej tako, študenti se izkaže, da niso običajno tako raziskovalno močni, tako da jih uporabimo bolj za kakšno podporo. [...] Kar nekaj študentov je takšnih, da naredijo iz naših podatkov, iz naših tem, da potem to nadgradijo v neko ožjo temo in naredijo recimo celo magistrsko delo iz tega. To se mi zdi kar precejšnja dodana vrednost. (PED-1, prof. dr.)

Navadno pri izvajanju. To pomeni, da recimo predvsem pri predmetih, ki so bolj terenske narave [...] In ponavadi študenti so hvaležni in zadovoljni. (RAZ-2, znan. sod.)

Raziskovalci, ki sodelujejo v pedagoškem procesu, načeloma seznanjajo študente z vsebinami in rezultati raziskovalnih projektov. Po drugi strani pa, čeprav so nekateri udeleženci v raziskavi izrazili naklonjenost sodelovanja študentov pri izvajanju raziskovalnih projektov, raziskovalci študente redko aktivno vključujejo v raziskovalno delo. Namreč po mnenju udeležencev raziskave, študenti niso motivirani in nimajo ustreznih kompetenc, so neresni, nezanesljivi in nezainteresirani zaradi česar sodelovanje s študenti po mnenju raziskovalcev to zanje predstavlja le dodatno obremenitev.

Vključenost zaposlenih v raziskovalno in pedagoško delo

Skoraj vsi udeleženci raziskave se strinjajo, da je sodelovanje pedagoškega osebja v raziskovalnem procesu nujno. Kot prednosti raziskovalne angažiranosti pedagoškega osebja so navedli pridobivanje novega znanja, kar je po njihovem mnenju nujno za univerzitetnega profesorja, in pogoj za višjo raven predavanj in bolj kakovosten študij:

Ima lahko [profesor] te pedagoške veščine, je lahko dober, dobro skomunicira, ampak mislim, da moraš delat na sebi, moreš se raziskovalno angažirat, ker samo tam je znanje po mojem. To vidimo tudi s študenti včasih. Lahko imamo deset knjig, pa ne pove toliko kot dva dobra znanstvena članka. (PED-1, prof. dr.)

Mislim, da more bit vsem jasno, da nobeno znanje ni za vedno. Na tak ali drugačen način moreš stalno raziskovat, zato da si na tekočem. [...] Po mojem bi mogel imet vsaj eno konferenco na leto, bi moral objavit en članek, kjer ima neke sprotne raziskave, in tako dalje. (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Meni se zdi, da predvsem ta implementacija obojega [...] iz neke perspektive kvalitete, nekega študijskega in raziskovalnega procesa, kot tudi posameznika, se mi zdi pa to bistven doprinos kvalitete. [...] Jaz si ne predstavljam, da bi bila zgolj samo pedagoško vključena, ker enkrat ti zmanjka goriva. A ne? (RAZ-5, viš. znan. sod.)

[...] Jaz mislim, da ti nimaš kaj delat na faksu, če nisi tudi vsake toliko v kakšnem raziskovalnem projektu. Zato ker če ne, to niso več fakultetni predavatelji, ampak so dejansko srednješolski učitelji. In to so. [...] [N]ekdo, ki ima neko raziskovalno izkušnjo, lahko ogromno da študentom. Predvsem pa prebije ta srednješolski nivo, ki že itak nima kaj delat na faksu. (RAZ-6, znan. svet.)

Po drugi strani so udeleženci raziskave večinoma izrazili mnenje, da pedagoška angažiranost raziskovalcev ni nujna. Pri tem so izpostavili, da nimajo vsi raziskovalci potrebnih osebnih lastnosti in želje za pedagoško delo:

Po mojem ne gre samo zato, da raziskovalec, ampak človek: ni vsak za to, da zna neke vsebine na nek zanimiv način tudi predstaviti. Tako da po mojem ni nujno, nekdo je lahko odličen raziskovalec in vprašanje, kako zna on ali ona to predstaviti. (RAZ-2, znan. sod.)

Mislim pač imaš raziskovalca, raziskovalne inštitute, ki so res samo raziskovalni inštituti. [...] Mislim pa, da je lahko nekdo čisto dober raziskovalec, ne da bi bil nujno pedagoško vpet. (RAZ-3, viš. asist.)

[...] Je pa zdaj tako: dober raziskovalec ni dober pedagog. Pedagog more imet posebne kvalitete. Imamo ljudi s krasnim SICRIS-om, ki ljudje crkavajo na predavanjih. Mislim poslušalci. Idealna kombinacija seveda je obojna, ne, vendar se ne zgodi vedno. (PED-3, doc. dr.)

Pri oceni optimalnega razmerja med pedagoškim in raziskovalnim delom so udeleženci raziskave podali različne odgovore. Najpogosteje so podali oceno, da bi bilo ustrezno

razmerje zaposlitve sodelavcev na PPO 80:20 v prid pedagoškemu delu. Večina torej zagovarja raziskovalno delo pedagoškega osebja, vendar so v pogovorih izpostavili, da mora biti to delo realno ovrednoteno in izkazano v deležu posameznikove obremenitve in zaposlitve. To pomeni, da je zaposleni na pedagoškem delovnem mestu ob vključitvi v raziskovalno delo oziroma projekt v določenem deležu zaposlen raziskovalno in v enakem deležu razbremenjen pedagoškega dela:

Bi bilo fajn, če bi imel možnost bit 80, 20, da ni to tista dejavnost, ki naj bi jo počel potem v prostem času. (RAZ-3, viš. asist.)

[...] [Z]ato, da pridobiva nova znanja skozi raziskovanja. Enih 20 procentov sigurno raziskovalne dejavnosti. En tak minimum bi mogel to bit. Ma to zaradi tega, da lahko to vključi potem in zato da motivira študente potem za to. (PED-4, asist.)

Odvisto od posameznika. Nekdo ima na primer rajši pedagoško delo, in bi rad tam bil 100 odstotno. Takemu daš 80 pedagoško in 20 raziskovalno, lih tolko, da napiše en članek sproti vsake dve leti. In tistemu, ki se ne da se ukvarjat z diplomami, seminarskimi in tako naprej, da 10–20 od 100, da izvaja del predmeta vsake dve leti, in mir. Sej nismo vsi enaki. (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Čeprav so udeleženci raziskave večinoma izrazili mnenje, da pedagoška angažiranost raziskovalcev ni nujna, je večina podprla tudi njihovo delovno obveznost v obliki vsaj delnega ali občasnega sodelovanja v pedagoškem procesu. Udeleženci v raziskavi so podali različne odgovore. Nekateri so predlagali sodelovanje raziskovalcev pri omejenem številu študijskih predmetov, spet drugi so ocenili, da bi bilo ustrezno bolj uravnoteženo razmerje med raziskovalnim in pedagoškim delom:

Optimalno razmerje bi bilo, po mojem mnenju, recimo 70 procentov, 30 procentov. 70 za raziskovalca, če si, in potem, recimo, en predmet, dva. Ne več, ker se mi zdi, da vse, kar je več, te sili na neka področja, ki potem sploh niso tvoja. (RAZ-7, asist.)

Jaz bi rekla tako 60 procentov raziskovalno, 40 pedagoško, tako nekje. (RAZ-2, znan. sod.)

Meni se zdi 50:50 procentov eno tako fajn razmerje. (RAZ-5, viš. znan. sod.)

Sodelovanje pedagoškega osebja v raziskovalnem procesu je po mnenju udeležencev raziskave nujno, saj je to pogoj za predavanja na višji stopnji in osnova za kakovosten študij. Pri tem so navedli, da bi bilo za zaposlenega v PPO optimalna pedagoška obremenitev v obsegu štirih petin in sodelovanje pri raziskovalni dejavnosti v obsegu ene petine zaposlitve. Po drugi strani pa večinoma ne podpirajo zahteve po pedagoški angažiranosti raziskovalcev, saj po mnenju udeležencev raziskave ti nimajo nujno osebnih lastnosti, ki so potrebne za dobrega predavatelja. Hkrati pa udeleženci raziskave, ki so zaposleni v PRO, vidijo pedagoško obremenitev kot priložnost za stabilnejšo zaposlitev in s tem tudi za zagotovitev ustrežnejših delovnih pogojev.

Izzivi pri usklajevanju pedagoškega in raziskovalnega dela

Predvsem udeleženci raziskave iz PRO, ki ne sodelujejo v pedagoškem procesu, gledajo na pedagoško obremenitev kot priložnost za stalno zaposlitev in s tem stabilnost ter večjo varnost. Čeprav so udeleženci raziskave večinoma navedli prednosti sodelovanja zaposlenih pri pedagoškem in raziskovalnem delu, so v pogovorih predstavili tudi nekaj negativnih vidikov. Izpostavili so preobremenjenost in pomanjkanje časa. Udeleženci raziskave iz PRO, ki opravljajo pedagoško delo na drugih članicah UP, so kot problematično izpostavili predvsem to, da so vsebine pedagoških predmetov in teme raziskovalnih projektov pogosto različne. Nenazadnje so udeleženci raziskave omenili tudi dejstvo, da je priprava projektnega predloga na razpis zahteven in časovno obremenjujoč proces, kar za raziskovalce predstavlja dodatno delovno obremenitev:

[...] Tisti, ki imajo pedagoško, imajo včasih vsaj tist delček zaposlitve bolj siguren. Je bolj fiksen je, včasih za nedoločen čas ali karkoli. (RAZ-4, znan. sod.)

Čeprav je res, da potem so te delitve [v pogodbi o zaposlitvi] nisi nikoli samo 80:20, ampak ti pedagoško delo vzame veliko več časa. Tako, da si v bistvu zaposlen 150 procentov. Zato ker pač imaš ene tri diplome. [...] Tako da v bistvu imaš takoj neko dodatno obremenitev. [...] (RAZ-8, viš. znan. sod.)

Problem je to, da v bistvu jaz pršim svoj čas, svojo energijo in predvsem utruja ta shizofrenost, ker jaz delam deset stvari popolnoma različnih med sabo. Jaz imam vse skupaj devet predmetov, ki med sabo nimajo nobene veze. To so strokovno čisto druga področja. (RAZ-6, znan. svet.)

Načeloma zadovoljen s tem, kar počnem, edino morda želja je res ta, da danes so stvari počasi postale toliko boljše, v smislu tempa in obsega dela, da si marsikdaj misliš: ‚Joj, ko bi lahko nekaj v miru in še boljše naredil‘. [...] Ampak v danem trenutku jaz osebno občutim časovno presijo in presijo glede količine dela kot tisto, kar že duši kakovost raziskovanja. (PED-3, doc. dr.)

Bolj je zoprno to, da gre cel kup časa v pisanje vlog, ker seveda ne gre v izvajanje in pa rezultate. [...] Ampak dejstvo je pač, da nove ideje prihajajo, in ti iščeš novo financiranje za to. (PED-2, prof. dr.)

V akademski sferi je sicer z vidika prenosa in širitve znanja pomembna povezanost med pedagoškim in raziskovalnim delom. To pa za pedagoško in raziskovalno angažirane zaposlene v JRO predstavlja izziv z vidika usklajevanja raziskovalnega in pedagoškega dela. Udeleženci v raziskavi so izpostavili, da se soočajo s preobremenjenostjo in na splošno pomanjkanjem časa. Drugi izzivi pri usklajevanju pedagoškega in raziskovalnega dela je dejstvo, da se pogosto vsebine in teme, ki jih predavajo, ne pokrivajo s temami raziskovalnih projektov.

4.4 Interpretacija rezultatov

Na osnovi opravljene analize odgovorov v nadaljevanju predstavljamo ugotovitve in interpretiramo rezultate, podprte z ugotovitvami, ki izhajajo iz raziskav drugih avtorjev. S tem podajamo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Na podlagi analize odgovorov iz opravljenih intervjujev z raziskovalci iz PRO in PPO ugotavljamo, da raziskovalci projektni način financiranja večinoma občutijo kot zaviralni dejavnik pri njihovem raziskovalnem delu. Projektizacijo raziskovalne dejavnosti sicer občutijo predvsem raziskovalci v PRO, saj je ta vzrok za prekarnost in slabše zaposlitvene pogoje. Za raziskovalce je destimulativno dejstvo, da je priprava projektnega predloga na razpis zahteven in časovno obremenjujoč proces z negotovim izidom oziroma se zavedajo, da je možnost za uspeh in pridobitev finančnih sredstev (kljub vloženemu znanju, trudu in času) zelo nizka.

Te ugotovitve lahko podpremo z rezultati raziskave, opravljene v ZDA. Hackett (1987) je ugotovil, da se raziskovalci zaradi tekmovalnega financiranja izogibajo prijavam tveganih projektov, ker ocenjujejo, da imajo manj možnosti za pridobitev financiranja. Opozoril je tudi, da v ZDA trend promocije novih doktorjev znanosti ni sledil odpiranju novih pedagoških delovnih mesta na univerzah. Posledično so se novi doktorji znanosti posvetili raziskovanju in preko kandidiranja na različne razpise pridobili sredstva za svoje raziskovalno delo. S tem so si sicer zagotovili službo, so pa običajno njihovi pogoji zaposlitve in dela slabši v primerjavi s sodelavci na pedagoških delovnih mestih. Namreč, pogodba o zaposlitvi raziskovalcev je vezana na obdobje trajanja projekta, večinoma so zaposleni za krajši delovni čas od polnega ter v povprečju prejemajo nižjo plačo. Te razlike med zaposlitvenimi pogoji za raziskovalni in pedagoški kader povzročijo delitve na zaposlene s pogodbo za nedoločen čas in zaposlene s pogodbo za določen čas. To se posledično kaže v razslojevanju znotraj visokošolske organizacije (Hackett 1987, 136, 140).

Hackett (1987) je sicer iz pogovorov z deprivilegiranimi raziskovalci razbral, da so zagrenjeni, imajo občutek nemoči in da občutijo manjši zanos za raziskovalno delo. Opozoril je tudi, da raziskovalci, ki delajo v takšnih razmerah, pograbijo vsako priložnost za stabilnejšo zaposlitev in boljše pogoje dela, kar lahko povzroči odtujevanje raziskovalcev od znanosti. Odhod raziskovalca iz inštitucije lahko vpliva na kakovost dela raziskovalne skupine in celotne organizacije (Hackett 1987, 137). Tudi Raudla in soavtorji (2015, 961 in 967) so na primeru raziskave o projektne financiranju javnih univerz v Estoniji ugotovili, da fluktuacija prihodkov, ki je značilna za projektne financiranje, med drugim povzroča nestabilnost zaposlitve raziskovalcev, zaradi česar je ogrožen obstoj raziskovalnih skupin, kar lahko nadalje ohromi razvoj raziskovalnega področja.

Na podlagi analize odgovorov smo sicer ugotovili, da se odzivi raziskovalcev v PPO in PRO na neuspeh pri kandidiranju na razpise razlikujejo. Prvi se odzivajo s selektivnostjo oziroma

ciljno izbiro razpisa, na katerega bodo kandidirali, oziroma se lahko celo odločijo, da na naslednji, na primer ARRS razpis, ne bodo kandidirali. Pri tej odločitvi tehtajo potrebne vložke za pripravo projektne prijave in verjetnost odobritve projekta ter višino pričakovanega financiranja. Raziskovalci v PRO pa se običajno odločajo za kandidiranje na različne razpise z različnimi temami oziroma v vlogi projektne partnerja z namenom, da povečajo možnosti za pridobitev financiranja.

Tudi drugi avtorji so zaznali prilagajanje raziskovalcev z namenom povečanja verjetnosti pridobitve finančnih sredstev, in sicer z izbiro razpisov ali prilagajanjem raziskav. Laudel (2006) omenja tri pristope, in sicer ciljno usmerjanje na »lahke« vire, na vse vire in na ustrezne vire. Sicer pa raziskovalci prilagajajo tudi na razpise predlagane raziskave z raziskovanjem vnaprej določene teme, diverzifikacijo raziskav ter z izogibanjem metodološko tveganim in v določeni meri aktualnim raziskavam (Coccia in Rolfo 2010, 146). Te pristope oziroma strategije smo sicer podrobneje predstavili v tretjem poglavju.

Za raziskovalce – predvsem tiste zaposlene v PRO – predstavlja dodaten izziv oziroma težavo večprojektno financiranje. Prvi vidik večprojektne financiranja je izvajanje tematsko različnih projektov, drugi vidik sočasno izvajanje večjega števila (različnih) projektov, tretji vidik pa prilagojeni organiziranost in potek dela kot pogoj za uspešno izvajanje posameznega projekta, in sicer za večprojektno delo. Namreč, tako PPO kot PRO sta vzpostavili pisarno oziroma službo za podporo projektne delu, ki je po mnenju intervjuvanih raziskovalcev nepogrešljiva predvsem pri evropskih projektih. Poleg tega je za raziskovalce obremenjujoče in stresno neprestano pripravljane novih projektih predlogov na različne razpise in priprava poročil za zaključene projekte.

Do podobnih ugotovitev sta v svoji raziskavi prišla tudi Coccia in Rolfo (2009), saj kot sta navedla, sočasno izvajanje več projektov pomeni skakanje z enega na drugi projekt, kar negativno vpliva na proces ustvarjanja znanja. Poleg tega sta zapisala, da projektne financiranje predstavlja za raziskovalne skupine veliko administrativno breme. Izpostavila sta dejstvo, da raziskovalci namenijo veliko svojega časa pripravi projektne predlogov na razpise in upravljanju pridobljenih projektov, zaradi česar imajo na razpolago manj časa za izvajanje temeljnih raziskav. Ugotovila sta tudi, da to posledično negativno vpliva na znanstveno produkcijo (Coccia in Rolfo 2009, 247–248). Zato je potrebno, da raziskovalne organizacije poiščejo ravnotežje med znanstveno odličnostjo in potrebo po zagotovitvi finančnih virov (Larédo in Mustar 2004, po Coccia in Rolfo 2009, 249).

Poleg tega raziskovalci sistemu financiranja raziskovalne dejavnosti, ki v veliki meri temelji na dosežkih in točkah posameznikov, očitajo t. i. Matejev učinek v znanosti (Laudel 2006, 375; Masso in Ukrajinski 2009, 684), saj je uspeh pri pridobivanju sredstev pozitivno odvisen od pretekle uspešnosti in se tako nagraduje že sicer izdatno financirane posamezne raziskovalce in raziskovalne skupine.

Raziskovalci v projektne financiranju ne vidijo samo negativnih vidikov, ampak tudi pozitivne oziroma stimulative. V intervjujih so izpostavili fleksibilnost, soočanje z novimi izzivi in vsebinami, možnost sodelovanja z organizacijami in raziskovalci iz tujine ter opravljanje dela, ki ni rutinsko.

O vlogi stabilnejšega programskega financiranja raziskovalci menijo, da to predstavlja osnovo za izvajanje temeljnega raziskovanja in jim omogoča časovno daljše in s tem bolj poglobljeno raziskovanje določene teme ter jim tako daje občutek večje samostojnosti in samoralizacije. Ocenjujejo, da so zaradi tega raziskovalni rezultati bolj kakovostni in »znanstveni«.

Raziskovalci smatrajo financerje kot pomembne deležnike pri projektne izvajanju raziskovalne dejavnosti. Njihove zahteve glede prijave, izvajanje in poročanja predstavljajo za raziskovalce breme tako pri organizaciji projektne dela kot tudi pri izvajanju raziskovanja. Omenili so delo v skupini, ki so mu tudi sicer na splošno naklonjeni, saj je po njihovem mnenju skupinsko delo učinkovitejše od individualnega in pozitivno vpliva na kakovost raziskovalnih rezultatov. Izpostavili so vlogo vodja projekta, za katerega so bolj od raziskovalnih referenc pomembne vodstvene kompetence in znanja iz projektne managementa.

Tudi Lindahl, Fowler in Sköld (2012, 2) so opozorili, da se s predpisano uporabo standardiziranih postopkov projektne managementa od raziskovalcev zahteva, da so najprej strokovnjaki na področju projektne managementa. To je po njihovem mnenju lahko potencialni vzrok za navzkrižje interesov med vlogo raziskovalca in vlogo vodja projekta ter med neodvisnim znanstvenim delom in strukturiranimi, ciljno usmerjenimi aktivnostmi (prav tam).

Raziskovalci evropskemu sistemu projektne financiranja očitajo zbirokratiziranost, ki jo pri svojem delu občutijo predvsem raziskovalci iz PRO. Hkrati opažajo povečanje administracije in birokracije znotraj svoje organizacije. Sicer se projektizacija različno odraža v delu in zadolžitvah uveljavljenih in manj uveljavljenih raziskovalcev. Prve, ki so praviloma v vlogi vodja projekta, bremeni vodenje projektne skupine in celotnega projektne konzorcija, manj uveljavljeni raziskovalci pa običajno prevzamejo večji del neraziskovalnih aktivnosti, kot so določena administrativna dela, vezana na izvajanje projekta, organizacija sestankov in dogodkov ter tudi poročanje.

Tudi Coccia in Rolfo (2010) sta zaznala drugačen odziv na projektizacijo uveljavljenih oziroma mlajših raziskovalcev. Navajata, da uveljavljeni znanstveniki, nosilci raziskovalnih programov, občutijo posledice vsiljene prilagoditve raziskovalne teme močnejše, saj so manj pripravljeni spreminjati raziskovalne teme oziroma niso pripravljeni na kompromise o vsebini svojih raziskav. Drugi raziskovalci, kot ugotavljata, po drugi strani porabijo veliko časa za prijavo in izvajanje projektov, zaradi česar imajo manj časa na razpolago za temeljno

raziskovanje, kar negativno vpliva na njihove objave in znanstvene dosežke (Coccia in Rolfo 2010, 146).

Poleg tega financerji z uredbami, predpisi in programi zahtevajo izvajanje posameznih projektov ob upoštevanju standardiziranih navodil in v skladu z odobrenim projektnim predlogom. Projektizacija torej pomeni obremenjevanje z zahtevami financerjev, z omejenostjo resursov in časa itd., kar predstavlja zategovanje železnega trikotnika projektnega managementa oziroma železne kletke (Barker 1993, po Fowler, Lindahl in Sköld 2015, 13). To posledično ukaluplja ustvarjalnost in vizionarstvo raziskovalcev v projektno logiko (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 330).

Čeprav so nekateri v raziskavi sodelujoči raziskovalci omenili, da zahtevo financerjev po soizvajanju projektov občutijo kot dodatno obremenitev, pa jo na splošno pozitivno ocenjujejo. Raziskovalci so naklonjeni predvsem sodelovanju z različnimi in tujimi organizacijami.

Po mnenju intervjuvanih raziskovalcev se projektni način financiranja odraža v vse bolj aplikativni naravnosti raziskav ter v zahtevi po takojšnjih, kvantitativno izraženih rezultatih. Kot smo že omenili, projektizacija raziskovanja – predvsem v očeh raziskovalcev s PRO – pomeni izvajanje tematsko različnih projektov in tako povzroča razdrobljenost in ne onemogoča dolgoročneje obravnave izbranih raziskovalnih tematik.

Sicer je tudi v drugih državah opazen trend, kot navajata Coccia in Rolfo (2009, 249), da se finančno bolj spodbuja aplikativno raziskovanje, kar lahko privede do zmanjšanje temeljnega raziskovanja.

Projektizacija zavira oziroma otežuje prenos znanja znotraj raziskovalne skupine, saj kot smo že omenili, so v raziskavo vključeni raziskovalci povedali, da zanje ni spodbudno ukvarjanje s preveč različnimi temami, kot tudi ne spremembe članov raziskovalne skupine.

Sodelovanje pedagoškega osebja v raziskovalnem procesu je po mnenju raziskovalcev nujno, saj je to pogoj za predavanja na višji stopnji in osnova za kakovosten študij. Pri tem so navedli, da bi bilo za zaposlenega v PPO optimalna pedagoška obremenitev v obsegu štirih petin in sodelovanje pri raziskovalni dejavnosti v obsegu ene petine zaposlitve. Po drugi strani pa ne podpirajo zahteve po pedagoški angažiranosti raziskovalcev, saj ti nimajo nujno osebnih lastnosti, ki so potrebne za dobrega predavatelja. Sicer zaposleni v PRO na pedagoško obremenitev gledajo kot priložnost za stabilnejšo zaposlitev.

Raziskovalci, ki sodelujejo v pedagoškem procesu, načeloma seznanjajo študente z vsebinami in rezultati raziskovalnih projektov. To pa ni vedno možno, saj ni nujno, da se vsebina študijskega predmeta pokriva s temami raziskovalnih projektov. To težavo so izpostavili pedagoško angažirani raziskovalci iz PRO. Po drugi strani pa, čeprav so nekateri raziskovalci

temu večinoma naklonjeni, študente redko aktivno vključujejo v izvajanje raziskovalnih projektov, saj študenti niso motivirani in nimajo ustreznih kompetenc, oziroma to za raziskovalce predstavlja dodatno obremenitev.

4.5 Zaključne ugotovitve raziskave

V nadaljevanju – kot zaključek poglavja in kot povzetek ključnih ugotovitve raziskave – podajamo odgovore na zastavljena raziskovalna vprašanja.

Projektno in programsko financiranje dela raziskovalcev

Na podlagi analize odgovorov sodelujočih v raziskavi ugotavljamo, da imajo raziskovalci iz PRO bistveno bolj kritičen odnos do projektnega financiranja kot iz PPO. To izhaja že iz opredelitev projekta, ki so jih podali raziskovalci. Raziskovalka iz PRO je namreč za projekt povedala: *»Projekt: stalna borba!«* (RAZ-1, asist.), medtem ko je bil raziskovalec iz PPO bolj zmeren: *»Projekt je izvedba neke storitve za naročnika, ki te je pripravljen plačat«* (PED-3, doc. dr.).

Glavni razlog za to razliko je v dejstvu, da je financiranje na PPO bistveno bolj stabilno, zaradi večje stabilnosti sredstev za izvajanje študijske dejavnosti, kot na PRO, ki teh sredstev ne prejema. Kritičen odnos raziskovalcev je torej povezan s pridobitvijo projekta kot osnoven pogoj za zaposlitev na PRO, kar za PPO ne velja. Projekti imajo torej negativno, predvsem preživetveno konotacijo.

Zato ni presenetljiva ugotovitev, da so raziskovalci, tako iz PRO kot tudi iz PPO, bolj naklonjeni raziskovalnim programom kot raziskovalnim projektom. Raziskovalca sta namreč povedala: *»Sigurno je lepše, če imaš daljše financiranje, sploh če delaš na bazičnem raziskovanju je lažje, kot pa, če si ti pod pritiskom časa, izvedbe in tako dalje.«* (PED-2, prof. dr.), oziroma: *»Lahko znanje vsaj malo poglobiš, ker drugače, recimo, če si razpršen na različna področja, težje to ohranjaš neko nepoglobljeno smer v raziskovanju.«* (RAZ-5, viš. znan. sod.). Vlogo stabilnejšega programskega financiranja torej vidijo kot osnovni pogoj za temeljno in poglobljeno raziskovanje, zato bi bila za raziskovalce optimalna struktura financiranja, v kateri je več sredstev namenjenih za programsko kot za projektno financiranje.

Na razlike med zaposlitvenimi pogoji za raziskovalni in pedagoški kader ter na možne posledice projektnega pridobivanja sredstev so opozorili tudi drugi avtorji (glej Hackett 1987; Raudla idr. 2015).

Predpisani formalni postopki in zahteve financerjev

Na podlagi odgovorov raziskovalcev ugotavljamo, da so zahteve financerjev ključni zunanji potisni dejavnik pri projektizaciji raziskovalnega dela (glej Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015). Poleg tega je splošno mnenje raziskovalcev, kar izhaja iz njihovih odgovorov, da so predvsem EU projekti preveč zbirokratizirani, zaradi česar je zanje nujna tudi administrativna podpora, kar ne velja za ARRS projekte. To lahko razberemo tudi iz odgovora raziskovalke iz PRO: *»Z vidika birokracije so veliko bolj obsežni in zahtevnejši ti mednarodni, ker zahtevajo precej dokumentacije, obrazložitve, poznavanje evropskih strategij. Tega pri ARRS ni. [...] Velik poudarek je na financiranju, na tej birokraciji. [...] skratka, preveč so zbirokratizirani in utrujajoči«* (RAZ-2, znan. sod.).

Raziskovalci tudi sicer občutijo zahteve in s strani financerjev predpisane postopke, obrazce, metode dela idr. kot breme in kot vsiljevanje standardiziranega projektnege managementa (Lindahl, Fowler in Sköld 2012), oziroma, da pravila: *»ukalupljajo ustvarjalno in vizionarsko razmišljanje v projektno logiko«* (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015, 330, *prevod P. M.*).

Sicer raziskovalci iz PPO in PRO podpirajo izvajanje projektov v sodelovanju z drugimi organizacijami in torej kot pozitivno ocenjujejo to zahtevo EU in ARRS projektov. To je možno razbrati iz odgovora raziskovalke, da soizvajanje prispeva k raziskovalnemu delu in je njegov doprinos k ustvarjanju znanja pomemben: *»To se mi zdi pozitivno. To se mi zdi, da je ena od boljših stvari mednarodnih projektov, zato ker vzpostaviš neke kontakte z ljudmi, ki se ukvarjajo recimo s podobno temo. Torej dobiš res tudi ene druge vidike, nova znanja, kaj se dogaja v drugih državah, in tako.«* (RAZ-3, viš. asist.). Poleg tega naj bi imelo soizvajanje projektov tudi strateške učinke, kar razberemo iz naslednjega odgovora: *»[...] ta poglobljenost, v smislu sodelovalnih institucij se mi zdi zelo pozitivna, zato ker se mi zdi, da slovenski prostor je itak tako majhen [...] vidim kot možnost razbijanja nekega monopola«* (RAZ-5, viš. znan. sod.).

Rezultati in dosežki projektno financiranega raziskovanja ter prenos znanja

Pri obravnavi ugotovitev o projektnege financiranju moramo upoštevati podatek o na splošno nizkem financiranju znanosti v Sloveniji, ki je zadnjih 20 let pod evropskim povprečjem, v zadnjih letih pa se ta razkorak intenzivno povečuje (ARRS 2016g). Nizko splošno financiranje znanosti pomeni, da znanost ne vzpostavi kakovostne osnove, saj stabilno (programsko) financiranje ne zadosti osnovni funkciji vzpostavitve koherentne raziskovalne tematike znotraj PRO in PPO. Projekti zato pogosto niso nadgraditev raziskovalnih programov, pač pa nepovezane teme, ki pri raziskovalcih vzbujaajo občutek neoptimalnosti projektnege sistema, razdrobljenost raziskovanja, saj skakanje od teme na temo ne omogoča poglobljenega raziskovalnege pristopa. To lahko razberemo tudi iz odgovorov dveh raziskovalk: *»[...] [K]dor nam da denar, to naredimo. In zelo pogosto skačemo iz teme na*

temo. [...]» (RAZ-6, znan. svet.), oziroma odgovora višje znanstvene sodelavke iz PRO: »S tem, da vidim problem v tem, da če si ti recimo, ne vem, 3 procente ali 5 zaposlen v programski skupini kot temeljno, to ne pomeni, da imaš platformo, ki bi ti omogočilo resnično temeljno raziskovanje.[...] in za te bi morali poskrbet, da so nekje temeljno, da je ena vreča denarja, ki je v bistvu na razpolago« (RAZ-5, viš. znan. sod.).

Na težavnost pogojev ustvarjanja znanja v razmerah projektno financiranega raziskovanja sta opozorila tudi Coccia in Rolfo (2009).

Po mnenju raziskovalcev je problematična tudi zahteva po doseganju takojšnjih, kvantitativno izraženih raziskovalnih dosežkov. Namreč, pri evalvaciji projektov se preverja, kaj in koliko od načrtovanega je bilo narejeno, in ne, kakšna sprememba je bila s tem dosežena (MJU 2015). V izčrpnem odgovoru je na to težavo opozoril raziskovalec iz PRO in med drugim povedal: *»Velik poudarek je na kvantificiranju in seveda tukaj je problem glede znanosti. [...] [R]ezultatov more bit precej, zelo veliko. [...] [N]e predvidevajo, da bojo pač intelektualno dosti bolj dozoreli [...] Če to napišeš verjetno, se ti bojo ocenjevalci smejali.« (RAZ-8, viš. znan. sod.).*

Ugotavljamo tudi, da sodelujoči v raziskavi projektno financiranje na splošno vidijo kot negativen dejavnik pri individualnem znanstvenem napredku, v procesu ustvarjanja znanja in širše, za znanost. Pri tem gre za težavo, ki izhaja iz različnih časovnih razsežnosti znanstvenih področij, kariere raziskovalca in trajanja projekta (Smith 2015).

Povezanost med pedagoškim in raziskovalnim delom

Na akademskem področju je z vidika prenosa in širitve znanja pomembna povezanost med pedagoškim in raziskovalnim delom. Obe skupini v raziskavo vključenih raziskovalcev podpirajo vključevanje rezultatov raziskovanja v pedagoški proces in s tem prenos znanja na študente, kot tudi širjenje raziskovalnih rezultatov na vse, znanstvene in strokovne javnosti. S tega vidika tudi zagovarjajo nujnost sodelovanja visokošolskega pedagoškega osebja v raziskovalnem procesu kot dejavnik zagotavljanja bolj kakovostnega študija. Po drugi strani pa pedagoško angažiranost raziskovalcev – čeprav se večini sodelujočih ne zdi nujna – vidijo kot možnost oziroma osnovo za stabilnejšo zaposlitev in s tem za ustreznejše delovne pogoje.

Večini vprašanih raziskovalcev se zdi optimalno razmerje med raziskovalnim in pedagoškim delom v razmerju 80:20 v prid prvega. To pomeni, da bi po njihovem mnenju pedagog v obsegu 80 odstotkov svoje zaposlitve izvajal pedagoško delo in 20 odstotkov raziskovalno delo. Za raziskovalca pa bi predlagali sodelovanje pri izvajanju enega, največ dveh vsebinsko sorodnih predmetov oziroma pedagoško delo, ki ne bi presegalo polovice polne zaposlitve.

V splošnem ugotavljamo, da raziskovalci s PPO in PRO projektni način financiranja raziskovalne dejavnosti zaznavajo pri svojem delu pretežno kot oteževalni dejavnik. Izkazalo

se je, da so financerji pomembni deležniki pri izvajanju projektov, saj njihove zahteve raziskovalci občutijo predvsem kot pritisk in omejevanje pri svojem delu. Posledično, po mnenju raziskovalcev, projektizacija deluje kot zaviralni dejavnik pri nastajanju kakovostnega znanja in pri doseganju resnično znanstvenih rezultatov in ocenjujejo, da to dolgoročno škoduje razvoju znanosti.

Sicer pa je primerjalna analiza odgovorov raziskovalcev s PRO in PPO pokazala na nekatere bistvene razlike v zaznavanju projektnega financiranja raziskovanja. Poleg tega ugotavljamo, da projektizacijo raziskovanja oziroma njene posledice močnejše občutijo raziskovalci z izkušnjami na evropskih projektih in raziskovalci, zaposleni v pretežno raziskovalni organizaciji, v primerjavi z raziskovalci iz pretežno pedagoške organizacije.

5 SKLEP

Pri pripravi magistrske naloge smo izhajali iz ugotovitve, da je postalo projektno financiranje prevladujoča oblika oziroma način razdeljevanja javnih sredstev. Projektni način financiranja namreč financerjem (agencijam in ustanovam) omogoča večjo razpršenost finančnih sredstev, transparentnost in sledljivost ter lažji nadzor nad namensko porabo sredstev. Na osnovi tega spoznanja in iz prispevkov številnih avtorjev smo dognali, da je projektni način financiranja glavni zunanji potisni dejavnik t. i. projektizacije. Projektizacija pomeni, da organizacije pretežni del svojega poslovanja osredotočajo na projekte (Bredin 2006) oziroma ponazarja trend organizacijskih sprememb, ki so posledica izvajanja projektov (De Nito 2008).

V magistrski nalogi je predstavljena projektizacija (njeni vzroki in posledice), s poudarkom na projektizaciji raziskovanja. Ta pomeni, da se projektno financiranje raziskovalne dejavnosti odraža v organiziranosti JRO in pri delu raziskovalcev, saj projektno delo za raziskovalce predstavlja velik izziv. Namreč – zaradi vzpostavljenih finančnih mehanizmov in zahtev financerjev – raziskovalci niso več osredotočeni samo na raziskovanje, ampak so v vse večji meri obremenjeni s pridobivanjem (projektnih) sredstev, z izvajanjem ter spremljanjem izvajanja in administracijo raznovrstnih projektov. Da bi razumeli, kako raziskovalci občutijo projektno financiranje raziskovanja, smo izvedli kvalitativno raziskavo s študijo primera. V raziskavo smo vključili dve članici UP, in sicer UP FM kot pretežno pedagoško organizacijo (PPO) in UP ZRS kot pretežno raziskovalno organizacijo (PRO), saj smo želeli razumeti učinke projektizacije raziskovanja v različnih JRO. Na podlagi podatkov o financiranju delovanja UP FM in UP ZRS smo ugotovili, da se splošno zmanjšanje financiranja znanosti v Sloveniji odraža tudi v spremenjeni strukturi prihodkov proučevanih organizacij. V primeru UP ZRS smo nadalje ugotovili, da projektno pridobljena evropska sredstva predstavljajo vedno večji delež v strukturi njegovih prihodkov.

Z namensko izbranimi udeleženci v raziskavi (raziskovalci, ki so zaposleni na UP FM in UP ZRS) smo s pomočjo pripravljenega polstrukturiranega vprašalnika opravili poglobljene intervjuje. Na podlagi analize odgovorov udeležencev v raziskavi smo ugotovili, da raziskovalci projektni način financiranja večinoma občutijo kot zaviralni dejavnik pri raziskovalnem delu. Ugotovili smo tudi, da imajo raziskovalci iz PRO bistveno bolj kritičen odnos do projektnega financiranja kot tisti iz PPO. Glavni razlog za to razliko je v dejstvu, da je financiranje PPO bistveno bolj stabilno – zaradi večje stabilnosti sredstev za izvajanje študijske dejavnosti – kot na PRO, ki teh sredstev ne prejema. Kritičen odnos raziskovalcev je namreč povezan s pridobitvijo projekta kot osnoven pogoj za zaposlitev na PRO, kar za PPO ne velja. Zato tudi ni presenetljiva ugotovitev, da so raziskovalci – tako tisti iz PRO kot tudi tisti iz PPO – bolj naklonjeni raziskovalnim programom kot raziskovalnim projektom. Vlogo stabilnejšega programskega financiranja vidijo tudi kot osnovni pogoj za temeljno in poglobljeno raziskovanje. Zato bi bila za raziskovalce optimalna struktura financiranja, v kateri je več sredstev namenjenih za programsko kot za projektno financiranje. Nizko splošno

financiranje znanosti pomeni, da znanost ne vzpostavi kvalitetne osnove, saj stabilno (programsko) financiranje ne zadosti osnovni funkciji vzpostavitve koherentne raziskovalne tematike znotraj PRO in PPO. Projekti zato pogosto niso nadgraditev raziskovalnih programov, pač pa nepovezane teme, ki pri raziskovalcih vzbujajo občutek neoptimalnosti projektne sistema in razdrobljenost raziskovanja, saj skakanje od teme na temo ne omogoča poglobljenega raziskovalnega pristopa.

V nalogi smo obravnavali tudi vprašanje, ali projektno financiranje predstavlja oviro pri udejanjanju potencialov raziskovalnih skupin in kot tako predstavlja zaviralni dejavnik pri ustvarjanju in prenosu znanja. V akademski sferi je sicer z vidika prenosa in širitve znanja pomembna povezanost med pedagoškim in raziskovalnim delom. Obe skupini v raziskavo vključenih raziskovalcev sta izrazili strinjanje z vključevanjem rezultatov raziskovanja v pedagoški proces in s tem prenos znanja na študente, kot tudi diseminacijo raziskovalnih rezultatov na vse, znanstvene in strokovne javnosti. S tega vidika raziskovalci tudi zagovarjajo nujnost sodelovanja visokošolskega pedagoškega osebja v raziskovalnem procesu, saj se s tem zagotavlja kakovost izobraževanja. Po drugi strani pa pedagoško angažiranost raziskovalcev, čeprav se večini sodelujočih ne zdi nujna, vidijo kot možnost oziroma osnovo za stabilnejšo zaposlitev in s tem ustreznejše delovne pogoje.

Poleg tega smo ugotovili, da udeleženci v raziskavi projektizacijo raziskovanja oziroma njene posledice pogosteje povezujejo in močnejše občutijo v zvezi z evropskimi projekti. Prav EU in njene finančne mehanizme, ki temeljijo pretežno na projektih, so obravnavani kot pomemben dejavnik projektizacije javnega sektorja (Godenhjelm, Lundin in Sjöblom 2015). Udeleženci raziskave so namreč na splošno menili, da so evropski projekti preveč zbirokratizirani, zaradi česar je zanje nujna administrativna podpora, kar ne velja za ARRS projekte. Torej so financerji pomembni deležniki pri izvajanju projektov, saj raziskovalci njihove zahteve (predpisane postopke, obrazce, metode dela idr.) občutijo predvsem kot breme in vsiljevanje standardiziranega projektne managementa.

Na podlagi predstavljenih ugotovitev lahko povzamemo, da v raziskavo vključeni raziskovalci projektizacijo raziskovanja občutijo pretežno kot negativen in zaviralen dejavnik pri raziskovalnem delu in v procesu ustvarjanja znanja ter pri individualnem znanstvenem napredku. Poleg tega smo ugotovili, da so udeleženci v raziskavi iz PRO predstavili bolj kritičen pogled na projektne način financiranja raziskovanja kot udeleženci v raziskavi iz PPO.

Sklep magistrske naloge zaključujemo s priporočili za prakso in predlogi za nadaljnje raziskovanje. Priporočila za prakso smo zasnovali na podlagi razmišljanja in zaključka, da je za JRO smotno, da organiziranost poslovanja in potek raziskovalnega dela prilagodijo prevladujočemu, tj. projektne načinu financiranja. Rezultati raziskave so namreč pokazali, da so raziskovalci v obravnavanih organizacijah dobro seznanjeni z dostopnimi finančnimi mehanizmi in z zahtevami financerjev. Poleg tega se zavedajo pomena in nujnosti usposobljenosti zaposlenih v JRO (raziskovalcev in strokovnega osebja) s področja

projektnega managementa. Zato je naše priporočilo, da se zaposlenim v JRO omogoča usposabljanje in nadgradnja znanja iz projektnega managementa, ki temelji na organizacijskem učenju. To pomeni, da se morajo JRO prilagoditi delovanju v družbi znanja in morajo prerasti v učeče se organizacije. Naslednje priporočilo temelji na dejstvu, da so financerji pomembni deležniki pri izvajanju raziskovanih projektov. Zato je priporočljiva vzpostavitev razmerja med financerji in JRO, ki temelji na vzajemnem razumevanju potreb in zahtev, na tesnejšem sodelovanju in na partnerskem odnosu.

Ugotovitve pričujoče magistrske naloge so nakazale tudi nove raziskovalne probleme. Prvi se nanaša na optimalno organiziranost JRO za izvajanje raziskovalnih projektov. Zanimiva bi bila tudi raziskava o kompetencah zaposlenih v JRO za pridobivanje in izvajanje raznovrstnih projektov. Nenazadnje bi bili zanimivi izsledki širše zastavljene (nacionalne) raziskave o vplivih in posledicah projektizacije na učinkovitost in uspešnost raziskovalcev ter na raziskovalne dosežke posameznih raziskovalcev in raziskovalnih skupin.

LITERATURA IN VIRI

- Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude in Tor Haug. 1989. *Goal Directed Project Management: Effective Techniques and Strategies*. London: Konan Page.
- Andersen, Erling S., Kristoffer V. Grude in Tor Haug. 2009. *Goal Directed Project Management: Effective Techniques and Strategies*. 4. izd. London: Konan Page.
- Andersson, Kjell. 2009. Orchestrating Regional Development Through Projects: The »Innovation Paradox« in Rural Finland. *Journal of Environmental Policy and Planning* 11 (3): 187–201.
- ARRS – Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. 2015. *Izhodišča za poglobljene spremembe postopkov (so)financiranja, ocenjevanja, spremljanja in izvajanja raziskovalne dejavnosti*. Poročilo Usmerjevalne skupine ARRS. <https://www.arrs.gov.si/sl/agencija/us/> (12. 12. 2015).
- ARRS – Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. 2016a. *Ciljni raziskovalni programi*. <https://www.arrs.gov.si/sl/progproj/crp/predstavitev.asp> (16. 3. 2016).
- ARRS – Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. 2016b. *Letno poročilo 2015*. <https://www.arrs.gov.si/sl/finan/letpor/15/inc/Letno-porocilo-ARRS-2015.pdf> (16. 4. 2016).
- ARRS – Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. 2016c. *Mednarodno sodelovanje*. <https://www.arrs.gov.si/sl/medn/shema/predstavitev.asp> (16. 3. 2016).
- ARRS – Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. 2016d. *Metodologija ocenjevanja prijav za razpise* (neuradno prečiščeno besedilo št. 3). <https://www.arrs.gov.si/sl/akti/metod-skupna-15-5.asp> (14. 3. 2016).
- ARRS – Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. 2016e. *Raziskovalni programi – predstavitev*. <https://www.arrs.gov.si/sl/progproj/rprog/predstavitev.asp> (16. 3. 2016).
- ARRS – Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. 2016f. *Pregledi in analize: Obseg in struktura financiranja*. <https://www.arrs.gov.si/sl/progproj/rproj/obseg.asp> (16. 4. 2016).
- ARRS – Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. 2016g. *Pregledi in analize*. <https://www.arrs.gov.si/sl/analize/odlicnost/vlag-drz-sektor.asp> (16. 4. 2016).
- Aubry, Monique in Sylvain Lenfle. 2012. Projectification: Midler's footprint in the project management field. *International Journal of managing projects in business* 5 (4): 680–694.
- Barker, James R. 1993. Tightening the iron cage: concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly* 38 (3): 408–437.
- Bergman, Inger, Sven Gunnarson in Christine Räisänen. 2013. Decoupling and standardisation in the projectification of a company. *International Journal of Managing Projects in Business* 6 (1): 106–128.
- Bevc, Milena, Klemen Koman in Nina Murovec. 2006. *Človeški viri v razvojno-raziskovalni dejavnosti v Sloveniji in primerjava z državami Evropske unije – stanje in emigracije*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.

- Blichfeldt, Bodil Stilling in Pernille Eskerod. 2008. Project portfolio management – There's more to it than what management enacts. *International Journal of Project Management* 26 (4): 357–365.
- Bohinc, Rado. 1996. *Znanost in družba: Pravna ureditev raziskav in razvoja*. Kranj: Moderna organizacija.
- Bredahl, Maury E., W. Keith Bryant in Vernov W. Ruttan. 1980. Behavior and productivity implications of institutional and project funding of research. *American Journal of Agricultural Economics* 62 (3): 371–383.
- Bredin, Karin. 2006. *Human Resource Management in Project-Based Organisations: Challenges and Changes*. Thesis No. FiF-a 89, Faculty of Arts and Sciences, Linköpings universitet.
- Bredin, Karin in Jonas Söderlund. 2006. Perspectives on Human Resource Management: an explorative study of the consequences of projectification in four firms. *International Journal of Human Resources Development and Management* 6 (1): 92–113.
- Cleland, David I. 1999. *Project management: Strategic design and implementation*. 3. izd. New York: McGraw-Hill.
- Coccia, Mario in Secondo Rolfo. 2009. Project management in public research organisations: strategic change in complex scenarios. *International Journal of Project Organisation and Management* 1 (3): 235–252.
- Coccia, Mario in Secondo Rolfo. 2010. New Entrepreneurial Behaviour of Public Research Organisations: Opportunities and Threats of Technological Services Supply. *International Journal of Project Organisation and Management* 13 (1/2): 134–151.
- Cole, Stephen, Leonard Rubin in Jonathan R. Cole. 1978. *Peer Review in the National Science Foundation: Phase One of the Study*. Washington DC: National Academy of Sciences.
- De Nito, Ernesto. 2008. *Organizzazione, conoscenza e progetti*. Milano: Franco Angeli.
- Demšar, Franci in Aleš Bervar. 2010. Tekmovalno financiranje raziskovalne dejavnosti. V *Model učinkovitega managementa visokošolskega zavoda*, ur. Nada Trunk Širca, 51–58. Koper: Univerza na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Demšar, Franci. 2013. *Transparentnost in skrb za denar davkoplačevalcev*. 1. izd. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Dinsmore, Paul C. 1993. *The AMA Handbook of Project Management*. New York: Amacom.
- Dolžan, Mojca. 2002. *Projektni kontroling*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Dooley, Lawrence, Gary Lupton in David O'Sullivan. 2005. Multiple project management: a modern competitive necessity. *Journal of manufacturing technology management* 16 (5): 466–482.
- Echeverría, Ruben. 1998. *Will competitive funding improve the performance of agricultural research?* Discussion Paper No. 98-16. Haag: International Service for National Agricultural Research.
- EK – Evropska komisija (European Commission). 2002. *Human resources in RTD. V Benchmarking of national research policies: Final report*, August 2002. Luxembourg: European Commission.

- EK – Evropska komisija. 2014. Politike Evropske unije - Raziskave in inovacije. Luxembourg: Urad za publikacije Evropske unije. [Http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/sl/research_sl.pdf](http://europa.eu/pol/pdf/flipbook/sl/research_sl.pdf) (25. 1. 2016).
- EK – Evropska komisija. 2016. *Vodnik po financiranju EU za začetnike*. [Https://ec.europa.eu/budget/funding/information/getting-started_sl](https://ec.europa.eu/budget/funding/information/getting-started_sl) (25. 1. 2016).
- Ferk, Boštjan in Petra Ferk. 2011. Projektno vodenje javnih projektov. V *S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi: zbirka predavanj, Projektni forum, Portorož, 11. –13. junij 2011*, ur. Andrej Kerin, 191–197. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Fischer, Jasna. 2004. Tranzicija v slovenski znanosti končana?. V *Pogovori o prihodnosti Slovenije. Pogovor 3, O vlogi znanja in znanosti, Ljubljana, 10. december 2003*, 122–123. Ljubljana: Urad predsednika Republike Slovenije.
- Fowler, Nina, Marcus Lindahl in David Sköld. 2015. The projectification of university research. *International Journal of Managing Projects in Business* 8 (1): 9–32.
- Gareis, Roland. 1989. Management by project: the management approach for the future. *International Journal of Project Management* 7 (4): 243–249.
- Gareis, Roland. 2002. Management in the project-oriented society. V *WU Jahrestagung "Forschung für Wirtschaft und Gesellschaft"*, 5. – 7. November 2002. Wien: Wirtschaftsuniversität Wien.
- Gareis, Roland. 2006. Project Management: A Business Process of the Project-Oriented Company. V *Global Project Management Handbook: Planning, Organizing, and Controlling International Projects*, ur. David I. Cleland in Roland Gareis, 2. izd., poglavje 2-1. New York: McGraw-Hill.
- Gareis, Roland in Martina Huemann. 2007. Maturity models for the project-oriented company. V *The Gower Handbook of Project Management*, ur. Rodney Turner, 4. izd., 187–213. Aldershot: Gower.
- Geng, Qian, Charles Townley, Kun Huang in Jing Zhang. 2005. Comparative knowledge management: a pilot study of Chinese and American universities. *Journal of American Society for Information Science and Technology* 56 (10): 1031–1044.
- Geuna, Aldo. 2001. The changing rationale for European University research funding: are there negative unintended consequences? *Journal of economic issues* 35 (3): 607–632.
- Gibbons, Michael, Camille Limoges in Helga Nowotny. 1994. *The New Production of Knowledge*. London in New York: Pinter Publishers.
- Godenhjelm, Sebastian, Rolf A. Lundin in Stefan Sjöblom. 2015. Projectification in the public sector – the case of the European Union. *International Journal of Managing Projects in Business* 8 (2): 324–348.
- Golobič – Prosenjak, Anita. 2008. *Vpliv vodenja na uspešnost izvedbe projekta*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Gomezelj, Doris, Roberto Biloslavo in Anita Trnavčević. 2010. *Management znanja v visokošolskih zavodih*. Koper: Fakulteta za management.
- Hackett, Edward J. 1987. Funding and academic research in the life sciences: results of an exploratory study. *Science and technology studies* 5 (3/4): 134–147.
- Hafner-Fink, Mitja. 1998. *Nekatera temeljna vprašanja znanstvenega raziskovanja družbe*. [Http://www1.fov.uni-mb.si/mayer/MDR/Hafner%20Fink%](http://www1.fov.uni-mb.si/mayer/MDR/Hafner%20Fink%20)

- 20MitjaZnanost%20in%20znanstveno%20raziskovanje.pdf (30. 3. 2016).
- Hauc, Anton. 1982. *Projekti v organizacijah združenega dela*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
- Hauc, Anton. 2007. *Projektne management*. 2. spremenjena in dopolnjena izd. Ljubljana: GV Založba.
- Hodgson, Damian. 2004. Project work: the legacy of bureaucratic control in the post-bureaucratic organization. *Organization* 11 (1): 81–100.
- Hrast, Marko. 2000. Management programov projektov v podjetju. *Projektne mreža Slovenije* 3 (2): 11–18.
- Jerbrant, Anna in Tina Karrbom Gustavsson. 2013. Managing project portfolios: balancing flexibility and structure by improvising. *International Journal of Managing Projects in Business* 6 (1): 152–172.
- Kastelc Selan, Mojca. 2016. Upravičeni stroški - namenska uporaba. Predstavitev na delavnici ARRS o izvajanju Uredbe o normativih in standardih za določanje sredstev za izvajanje raziskovalne dejavnosti, financirane iz proračuna RS, Javna agencija za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije, Koper, 1. april 2016.
- Kerzner, Harold. 1992. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 4. izd. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Kerzner, Harold. 2001. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 7. izd. New York: John Wiley & Sons.
- Kerzner, Harold. 2009. *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling*. 10. izd. New York: John Wiley & Sons.
- Kočet, Kristina. 2011. Projektne ciklus EU projektov. V *S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi: zbirka predavanj, Projektne forum, Portorož, 11. –13. junij 2011*, ur. Andrej Kerin, 269–277. Ljubljana: Slovensko združenje za projektne management.
- Košmrlj, Katarina, Nada Trunk Širca, Ana Arzenšek, Matic Novak, Valentina Jošt Lešer, Andreja Barle Lakota in Dušan Lesjak. 2013. *Med produkcijo in prenosom znanja: analiza programa mladih raziskovalcev*. Koper: Fakulteta za management.
- Kovach, Imre in Eva Kucherova. 2006. The Project Class in Central Europe: The Czech and Hungarian Cases. *Sociologia Ruralis* 46 (1): 3–21.
- Kralj, Alojz. 2004. Predlogi za razpravo: Kje grešimo v visokošolskem izobraževanju in razvojnoraziskovalnem delovanju. V *Pogovori o prihodnosti Slovenije. Pogovor 3, O vlogi znanja in znanosti, Ljubljana, 10. december 2003*, 150–153. Ljubljana: Urad predsednika Republike Slovenije.
- Kreft, Lev in Mirjana Ule. 2013. Kritika neoliberalne znanstvene odličnosti. V *Ženske v znanosti, ženske za znanost: znanstvene perspektive žensk v Sloveniji in dejavniki sprememb*, ur. Mirjana Ule, Renata Šribar in Andreja Umek Venturini, 94–111. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
- Kuura, Avri. 2011. Policies for projectification: support, avoid or let it be? *Discussions on Estonian Economic Policy* 19 (1): 117–136.
- Larédo, Philippe in Philippe Mustar. 2004. Public sector research: a growing role in innovation systems. *Minerva* 42 (1): 11–27.

- Laudel, Grit. 2006. The art of getting funded: how scientists adapt to their funding conditions. *Science and public policy* 33 (7): 489–504.
- Leifer, Richard in Thomas Triscari. 1987. Research versus Development: Differences and Similarities. *IEEE Transactions on engineering Management* 34 (2): 71–78.
- Leitner, Karl-Heinz in Campbell Warden. 2004. Managing and reporting knowledge-based resources and processes in research organisations: specifics, lessons learned and prospectives. *Management Accounting Research* 15: 33–51.
- Lepori, Benedetto, Jaan Masso, Julita Jablecka, Karel Sima in Kadri Ukrainski. 2009. Comparing the organization of public research funding in Central and Eastern European countries. *Science and Public Policy* 36 (9): 667–681.
- Lepori, Benedetto. 2011. Coordination modes in public funding systems. *Research Policy* 40: 355–367.
- Liefner, Ingo. 2003. Funding, resource allocation, and performance in higher education systems. *Higher Education* 46: 469–489.
- Lindahl, Marcus, Nina Fowler in David Sköld. 2012. Resistance and Accommodation of Project Management: A tale from the Ivory Tower of Academia. V *6th Making Projects Critical workshop, April 16th-17th 2012*, 1-20. Manchester: Manchester Business School.
- Löfgren, Karl in Brigitte Poulsen. 2013. Project management in the Danish central government. *Scandinavian Journal of Public Administration* 17 (2): 61–78.
- Mali, Marja. 2014. *Dejavniki uspešnosti raziskovalno razvojnih projektov na primeru Instituta Jožef Stefan*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Markič, Mirko. 2005. *Management projektov*. Prosojnice. Koper: Univerze na Primorskem, Fakulteta za management Koper.
- Marsden, Terry, Stefan Sjöblom, Kjell Andersson in Sarah Skerratt. 2012. Introduction: exploring short-termism and sustainability: Temporal mechanisms in spatial policies. V *Improving Governance in Spatial Policy Interventions: Sustainability and Short-term Policies*, ur. Stefan Sjöblom, Kjell Andersson, Terry Marsden in Sarah Skerratt, 1–14. London: Ashgate Publishing Ltd.
- Maršič, Kristina. 2009. *Projektna pisarna UP ZRS: Predlog poslovnega in metodološkega načrta*. Interno gradivo, UP ZRS.
- Masso, Jaan in Kadri Ukrainski. 2009. Competition for public project funding in a small research system: the case of Estonia. *Science and Public Policy* 36 (9): 683–695.
- Matekovič, Polona. 2012. *Finančno upravljanje ARRS projektov na UP ZRS*. Interno gradivo, UP ZRS.
- Maylor, Harvey, Tim Bradyb, Terry Cooke-Daviesc in Damian Hodgsond. 2006. From projectification to programmification. *International Journal of Project Management* 24: 663–674.
- Merton, Robert. 1968. The Matthew Effect in Science. *Science* 159 (3810): 56-63.
- Midler, Christophe. 1995. Projectification of the firm: the Renault case. *Scandinavian Journal of Management* 11 (4): 363–376.
- Milić, Vojin. 1978. *Sociološki metod*. Beograd: Nolit.

- MJU – Ministrstvo za javno upravo RS. 2015. *Kazalniki in njihova vloga pri evalvaciji JR 2015 – 2019*. [Http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/NVO/JR_2015_-_2019/Delavnica/Kazalniki_in_njihova_vloga_pri_evalvaciji.pdf](http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/JAVNA_UPRAVA/NVO/JR_2015_-_2019/Delavnica/Kazalniki_in_njihova_vloga_pri_evalvaciji.pdf) (22. 4. 2016).
- Možina, Stane. 1994. Management danes. V *Management*, ur. Stane Možina, 14–38. Radovljica: Didakta.
- MSS - Ministrstva za šolstvo in šport. B. I. [Http://www.mizs.gov.sislo/znanost](http://www.mizs.gov.sislo/znanost).
- Nemec-Pečjak, Marko. 2011. Obvladovanje gruče projektov? V *S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi: zbirka predavanj, Projektni forum, Portorož, 11. –13. junij 2011*, ur. Andrej Kerin, 150–157. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. 1996. *The Knowledge-Based Economy*. OCDE/GD(96)102. [Http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/51/8/1913021.pdf) (25. 1. 2016).
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. 1997. *Education Policy Analysis*. Paris: OECD.
- OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. 2015. *Frascati Manual 2015: Guidelines for collecting and reporting data on research and experimental development*. [Http://www.oecd.org/publications/frascati-manual-2015-9789264239012-en.htm](http://www.oecd.org/publications/frascati-manual-2015-9789264239012-en.htm) (15. 3. 2016).
- Olsson, Rolf. 2008. Risk management in a multy-project environment. *International Journal of Quality & Reliability management* 25: 60–71.
- Packendorff, Johann. 2002. The temporary society and its enemies: Projects from an individual perspective. V *Beyond Project Management: New Perspectives on the Temporary – Permanent Dilemma*, ur. Kerstin Sahlin-Andersson in Anders Söderholm, 39–58. Malmö: Liber.
- Packendorff, Johann in Monica Lindgren. 2014. Projectification and its consequences: narrow and broader conceptualisations. *South African Journal of Economic and Management Sciences*. Special Issue 17: 7–21.
- Pahor, Marko. B. I. *Intelektualni kapital kot ključni dejavnik ustvarjanja dodane vrednosti*. [Http://www.delavska-participacija.com/priloge/id110303.doc](http://www.delavska-participacija.com/priloge/id110303.doc) (13. 4. 2016).
- Paternoster, Barbara. 2013. *Standardizacija prijavljanja raziskovalnih projektov visokošolskih organizacij na javne razpise*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Pilemalm, Jörgen in M. Velin. 2003. Multiproject management from a practitioners point of view. Prispevek na konferenci. V *14th International Conference on Engineering Design (ICED 03)*, Stockholm, 19. – 21. avgust 2003. Bristol: The Design Society.
- PMBOK. 2008. *Vodnik po znanju projektnega vodenja*. 3 izd. Kranj: Moderna organizacija.
- Prača, Renata. 2015. *Dejavniki uspešnega projektnega načina dela v Zavodu za zdravstveno zavarovanje Slovenije*. Magistrsko delo, Fakulteta za organizacijske vede Univerze v Mariboru.
- Pravilnik ARRS – Pravilnik o postopkih (so)financiranja, ocenjevanja in spremljanju izvajanja raziskovalne dejavnosti (neuradno prečiščeno besedilo št. 4). *Uradni list RS*, št. 4/11, 72/11, 45/12, 96/13, 100/13 – popr. in 92/14.

- Pravilnik o kriterijih za ugotavljanje izpolnjevanja pogojev za vodjo raziskovalnega projekta *Uradni list RS*, št. 41/09 in 72/11.
- Pučko, Danijel. 2006. *Strateško upravljanje*. 4. natis. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Räisänen, Christine in Anneli Linde. 2004. Technologizing discourse to standardize projects in multi-project organizations: hegemony by consensus? *Organization* 11 (1): 101–121.
- Raudla, Ringa, Erkki Karo, Kaija Valdmaa in Rainer Kattel. 2015. Implications of project-based funding of research on budgeting and financial management in public universities. *High Education* 70: 957–971.
- ReRIS11–20 – Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020. *Uradni list RS*, št. 43/11.
- Rozman, Ivan. 2004. Izhodišča za razpravo Prihodnost Slovenije - Področje znanosti. V *Pogovori o prihodnosti Slovenije. Pogovor 3, O vlogi znanja in znanosti, Ljubljana, 10. december 2003*, 189–190. Ljubljana: Urad predsednika Republike Slovenije.
- Rozman, Rudi. 2005. *Projektni management (Ravnanje projektov)*. Gradivo za podiplomski študij. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rozman, Rudi in Aljaž Stare. 2008. *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Rožič Novak, Frančiška. 2010. *Vlaganje javnih sredstev v raziskovalno in razvojno dejavnost v Republiki Sloveniji*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.
- Sahlin-Andersson, Kerstin in Anders Söderholm, ur. 2002. *Beyond Project Management. New Perspectives on the Temporary – Permanent Dilemma*. Copenhagen: Copenhagen Business School Press in Liber.
- Sandhu, Maqsood A. in Angappa Gunasekaran. 2004. Business process development in project-based industry. *Business Process Management Journal* 10 (6): 673–90.
- SICRIS – Informacijski sistem o raziskovalni dejavnosti v Sloveniji. 2016. Vstopna stran. [Http://www.sicris.si/](http://www.sicris.si/) (9. 2. 2016).
- Sjöblom, Stefan, Karl Löfgren in Sebastian Godenhjelm. 2013. Projectified politics: – temporary organisations in a public context. *Scandinavian Journal of Public Administration* 17 (2): 3–12.
- Sklep o ustanovitvi Javne agencije za raziskovalno dejavnost Republike Slovenije. *Uradni list RS*, št. 123/03 in 105/10.
- Smith, Simon. 2015. Multiple temporalities of knowing in academic research. *Social Science Information* 54 (2): 149–176.
- Söderlund, Jonas. 2005. Developing project competence: empirical regularities in competitive project operations. *International Journal of Innovation Management* 9 (4): 451–480.
- Söderlund, Jonas in Fredrik Tell. 2009. The P-form organization and the dynamics of project competence: Project epochs in Asea/ABB, 1950–2000. *International Journal of Project Management* 27: 101–112.
- SSKJ – Slovar slovenskega knjižnega jezika. 2000. *Projekt*. [Http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=projekt&hs=1](http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=projekt&hs=1) (18. 1. 2016).
- Stare, Aljaž. 2010a. *Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta*. Doktorska disertacija, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani.

- Stare, Aljaž. 2010b. *Vodenje ali management projekta*. <https://projektni-management.si/2010/09/30/vodenje-ali-management-projekta/> (18. 1. 2016).
- Strel Lenčič, Uroš. 2011. S projektnimi modeli do večje produktivnosti in uspešnosti. V *S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi: zbirka predavanj, Projektni forum, Portorož, 11. –13. junij 2011*, ur. Andrej Kerin, 182–187. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Suhadolnik, Valenka. 2005. *Upravljanje in evidentiranje tržne dejavnosti v javnih zavodih*. [http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/V/KBDDA1D64E1BAFE86C125719100502B77/\\$file/Suhadolnik-V.pdf](http://www.rs-rs.si/rsrs/rsrs.nsf/V/KBDDA1D64E1BAFE86C125719100502B77/$file/Suhadolnik-V.pdf) (29. 3. 2016).
- Škrbec, Tatjana. 2012. *Metodološka navodila za popis raziskovalno-razvojne dejavnosti v visokošolskem sektorju: št. 2.23*. http://www.stat.si/doc/pub/MG-2-12_R_RD-V%C5%A0Z.pdf (18. 2. 2016).
- Teixeira, Pedro, Ben B. Jongbloed, David D. Dill, Alberto Amaral, ur. 2004. *Markets in Higher Education: Rhetoric or Reality?* Dordrecht: Kluwer Publishers.
- Thomsett, Rob. 2002. *Radical project management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall PTR.
- Turner, Rodney J. 1993. *The handbook of project-based management: improving the processes of achieving strategic objectives*. 2. izd. London: McGraw-Hill.
- UP – Univerza na Primorskem. 2015. *Analiza znanstveno-raziskovalne in razvojne dejavnosti Univerze na Primorskem 2011-2015*, ur. Štefko Miklavič, Manca Drobne, Martina Hočevar in Frenk Mavrič. Poslovni dokument, Univerza na Primorskem. <http://star.www.upr.si/index.php?page=static&item=203> (13. 4. 2016).
- UP – Univerza na Primorskem. 2016. *Raziskovanje kot temelj znanstvene odličnosti in kakovostnega pedagoškega dela univerze*. <http://www.upr.si/sl/raziskovanje> (29. 3. 2016).
- UP FM – Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. 2011. *Letno poročilo UP Fakultete za management Koper za leto 2010*. http://www.fm-kp.si/Files/PR/Razno/Razno/Letno_porocilo_2010_UP_FM.pdf (14. 4. 2016).
- UP FM – Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. 2015a. *Letno poročilo za leto 2014*. http://www.fm-kp.si/Files/Interni%20akti/Letno_porocilo_2014_UP_FM.pdf (8. 3. 2016).
- UP FM – Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. 2015b. *Letni program dela za leto 2015*. http://www.fm-kp.si/Media/Default/predstavitev/Interni_akti/LPD_2015.pdf (8. 3. 2016).
- UP FM – Univerza na Primorskem, Fakulteta za management. 2016. Vstopna stran. <http://www.fm-kp.si/predstavitev> (8. 3. 2016).
- UP ZRS – Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče. 2011. *Letno poročilo za leto 2010*. Poslovni dokument, Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče.
- UP ZRS – Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče. 2015. *Letno poročilo za leto 2014*. <http://www.zrs.upr.si/temeljni-dokumenti-123> (29. 3. 2016).
- UP ZRS – Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče. 2016. Vstopna stran. <http://www.zrs.upr.si/> (9. 2. 2016).

- Urad predsednika Republike Slovenije. 2004. Sklepne ugotovitve. V *Pogovori o prihodnosti Slovenije*. Pogovor 3, O vlogi znanja in znanosti, Ljubljana, 10. december 2003, 207–210. Ljubljana: Urad predsednika Republike Slovenije.
- Uredba ARRS – Uredba o normativih in standardih za določanje sredstev za izvajanje raziskovalne dejavnosti financirane iz Proračuna Republike Slovenije. *Uradni list RS*, št. 103/11, 56/12, 15/14 in 103/15.
- Vajs, Darja. 2007. Raziskovalna dejavnost na področju bibliotekarstva v okviru raziskovalne dejavnosti v Sloveniji. *Knjižnica* 51: 69–88.
- Van Der Merwe, A. P. 1997. Multy-project management – organizational structure and control. *International Journal of project management* 15 (4): 223–233.
- Vila, Antun in Jure Kovač. 1997. *Osnove organizacije in managementa*. Kranj: Moderna organizacija.
- Vrečko, Igor. 2011. Strokovna in znanstvena preteklost projektne managementa ter razvojni trendi v prihodnosti. V *S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi: zbirka predavanj, Projektni forum, Portorož, 11. –13. junij 2011*, ur. Andrej Kerin, 107–116. Ljubljana: Slovensko združenje za projektni management.
- Wikipedija. 2016. *Matejev učinek*. https://sl.wikipedia.org/wiki/Matejev_učinek (13. 4. 2016).
- Young, Trevor L. 1996. *The handbook of project management*. London: Kogan Page.
- Zakon o raziskovalni in razvojni dejavnosti (ZRRD). *Uradni list RS*, št. 22/06 – uradno prečiščeno besedilo, 61/06 – ZDru-1, 112/07, 9/11 in 57/12 – ZPOP-1A.
- Zika–Viktorsson, Annika, Per Sundströmin in Mats Engwall. 2006. Project overload: An exploratory study of work and management in multi-project settings. *International Journal of Project Management* 24: 385–394.
- Žurga, Gordana. 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede Univerze v Ljubljani.

PRILOGA

Priloga 1 Vprašanja polstrukturiranega intervjuja

1. SKLOP VPRAŠANJ: UVODNA VPRAŠANJA

1.1 Prosimo, da uvodoma na kratko predstavite svoje delo, delovne obremenitve (pedagoško in/ali raziskovalno) in področje raziskovanja.

- Zakaj ste se odločili postati raziskovalec?
- Kako poteka vaše raziskovalno delo? Je bolj individualno ali skupinsko? Kako vam ustreza skupinsko delo?

1.2 Na kakšen način je financirano vaše raziskovalno delo?

- Omenili ste projekte. Kako bi opredelili projekt? Kaj za vas pomenita pojma *projekt* in *projektno delo*?

1.3 Ste član oziroma vodja programske skupine? Pri koliko projektih in katerih (katere vrste: ARRS, evropskih – kateri program/pobuda, z gospodarstvom, drugi) ste do sedaj sodelovali kot član projektne skupine? Pri kolikih projektih ste bili vodja?

2. SKLOP VPRAŠANJ: POSTOPEK PRIJAVE PROJEKTOV

2.1 Kako v vaši raziskovalni (programski) skupini poteka priprava projektnega predloga? Kako (na osnovi česa) določite temo projekta? Kdo sodeluje pri pripravi projektnega predloga na:

- na ARRS razpis za financiranje raziskovalnega programa oziroma projekta in
- na evropski razpis?
- Katere so po vašem mnenju glavne razlike pri vašem delu v fazi priprave projektnega predloga na ARRS oziroma evropski razpis?

2.2 Pomislite na zadnjih 5–10 let. V povprečju, koliko projektov ste prijavi v enem letu? Kako uspešni ste bili pri pridobivanju nacionalnih in evropskih projektov?

- Kako in v kolikšni meri prijave novih projektov na ARRS oziroma na evropski razpis vplivajo na vaše redno delo?
- Kako uspešne in neuspešne prijave vplivajo na vaše delo? Kaj ste se iz izkušenj pri prijavi projektov naučili in kako to vpliva na vaše nadaljnje prijave projektov oziroma splošno na vaše raziskovalno delo?
- Kako (ne)uspeh pri prijavi projekta vpliva na vaš delovni zanos?

3. SKLOP VPRAŠANJ: IZVAJANJE PROJEKTOV IN PROJEKTNO DELO

3.1 Kako poteka raziskovalno delo v projektni skupini v okviru ARRS projekta? Kako poteka sodelovanje med projektnimi člani in kako skrbite za doseganje zastavljenih ciljev? Kaj pa pri izvajanju evropskih projektov?

- Kako so razdeljene naloge članov projektne skupine? Ali raziskovalci zgolj raziskujejo ali izvajajo tudi druge naloge oziroma projektne aktivnosti? (*Zanima nas: vloga vodje in*

projektih članov. Ali raziskovalci opravljajo le raziskovalno delo ali tudi druga dela zaradi zahtev financerjev?)

3.3 Na splošno, kako bi ocenili vaše osebne izkušnje z raziskovalnim delom v okviru različnih projektov (ARRS raziskovalnega programa, ARRS projekta in v okviru evropskega projekta)? Obstajajo razlike? Katere? Kateri način projektne dela, ki ga predvideva posamezna vrsta projekta, vam je bližje oziroma vam bolj ustreza? (*Utemeljitev odgovora.*)

3.4 Pri nekaterih projektih je zahtevano sodelovanje z drugimi organizacijami. Kakšne so vaše izkušnje z izvajanjem projektov v sodelovanju z drugimi organizacijami? Katere so razlike pri ARRS in evropskih projektih?

3.5 Kateri projekt, pri katerem ste sodelovali, bi izpostavili kot primer dobre prakse? Zakaj?

4. SKLOP VPRAŠANJ: ZAHEVE FINANCERJEV, ADMINISTRACIJA PROJEKTA IN POROČANJE

4.1 Uvodoma ste povedali, da ste bili član/ste vodili različne ARRS in evropske projekte. Če primerjate svoje izkušnje pri izvajanju posamezne vrste projektov, katere so glavne razlike v postopkih spremljanja in administracije glede na obliko financiranja: ARRS raziskovalni program, ARRS projekt in evropski projekt? Kako to vpliva na izvajanje projekta?

4.2 Pri izvajanju projektov poleg raziskovalne skupine običajno sodelujejo tudi sodelavci podpornih služb: npr. Projektna pisarna UP ter:

- na UP ZRS Center za upravljanje projektov in Služba za nacionalne projekte in uprava oziroma
- na UP FM Služba za splošne zadeve in Služba za znanstvenoraziskovalno dejavnost.

Običajno pri katerih projektih sodelujejo strokovni sodelavci omenjenih služb? Pri katerih projektih aktivnostih sodelujejo oz. jih izvajajo? Na kakšen način so strokovni sodelavci vključeni v izvajanje projekta; so formalni člani projektne skupine? Kako sodelovanje strokovnih sodelavcev na projektu vpliva na potek raziskovalnega dela? Kako bi ocenili to sodelovanje: dobite ustrezno pomoč?

4.3 Pri izvajanju projektov financer (agencija) zahteva periodična vsebinska in finančna poročila. Po vašem mnenju, katere so glavne razlike pri spremljanju izvajanja glede na vrsto projekta? Kaj pa pri poročanju?

- Kaj je po vašem mnenju bistveno pri pripravi končnega poročila pri posamezni vrsti projekta: vsebinski ali finančni del poročila?
- Po vašem mnenju, kaj je z vidika financerja merilo za uspešnost ARRS oziroma evropskega projekta? Kateri projekt financerji smatrajo kot uspešno zaključen? Je pri oceni uspešnosti projekta večji poudarek na vsebinskem ali finančnem poročilu?

5. SKLOP VPRAŠANJ: PORTFELJ (PROGRAM) PROJEKTOV

5.1 Omenili ste, da hkrati izvajate več različnih projektov. Kako to vpliva na vaše raziskovalno delo? S katerimi izzivi se soočate? Na kakšen način ste jim kos?

5.2 Kako ste znotraj raziskovalne skupine organizirani pri sočasnem izvajanju različnih projektov? Kakšne so pri tem dobre prakse vaše raziskovalne skupine?

6. SKLOP VPRAŠANJ: PROJEKTNO FINANCIRANE, RAZISKOVANJE IN ZNANJE

6.1 Kako vi osebo občutite dejstvo, da sredstva za raziskovanje pridobivate projektno (preko razpisov)? Kako to vpliva na vas in na vaše raziskovalno delo? Kaj pa na delo raziskovalne skupine?

- Vas projektno delo kdaj omejuje pri doseganju raziskovalnih rezultatov in vaših raziskovalnih ambicij?
- Kako je vaše delo na projektih v skladu z vašimi osebnimi raziskovalnimi cilji/interesi?

6.2 Kako je v vaši raziskovalni skupini poskrbljeno za prenos znanja?

- Po vašem mnenju, kako projektno financiranje vpliva (omogoča ali zavira) napredovanje mlajših članov raziskovalne skupine?
- Kako projektno financiranje vpliva na ustvarjanje in prenos znanja na mlajše raziskovalce?

6.3 Na kakšne načine zagotavljate trajnost raziskovalnih rezultatov?

6.4 Uvodoma ste povedali, da ste član raziskovalnega programa:

- V kolikšni meri se po vašem mnenju razlikuje izvajanje raziskovanja, ki se izvaja v okviru programa od projektnega raziskovanja? Katera izmed možnosti je boljša/slabša in zakaj?
- Kako bi se vaše raziskovalno delo razlikovalo, če bi bili povsem financirali iz raziskovalnega programa? Bi še vedno prijavljali projekte in si na ta način zagotovili več sodelavcev? (*Utemeljitev odgovora.*)

6.5 Če povzamete, kaj menite, katere so glavne prednosti in katere slabosti projektnega načina financiranja raziskovanja?

7. SKLOP VPRAŠANJ: POVEZANSOT RAZISKOVALNEGA IN PEDAGOŠKEGA DELA

7.1 Povedali ste, da ste vključeni tudi v pedagoški proces. Kako to vpliva na vaše raziskovalno delo?

- Na kakšne načine uporabite znanje, ki ste ga v raziskovalni skupini ustvarili na projektu? Ga vključujete/uporabljate tudi v pedagoškem procesu?

- Ali pri projektnem delu (prijava, izvedba, poročila) vključujete tudi študente (diplomska, magistrska dela? Ali bi to želeli, pa nimate študentov?

7.2 Kaj menite, so dobri raziskovalci tudi dobri profesorji? Je možno, da je nekdo dober profesor brez, da je raziskovalno angažiran?

- Prosim pokomentirajte trditev, da bi morala biti delovna obremenitev vsakega raziskovalca v nekem deležu tudi pedagoška.
- Po vašem mnenju, kakšno bi bilo optimalno razmerje med raziskovalnim in pedagoškim delom?

8. SKLOP VPRAŠANJ: ZAKLJUČEK

8.1 Kateri raziskovalni dosežek vam je najbolj pomemben in zakaj? Ste ga dosegli v okviru določenega projekta?

8.2 Kaj vam pri delu prinaša zadovoljstvo? Kaj vam pri raziskovanju daje zanos?

8.3 Na začetku ste povedali, zakaj ste se odločili postati raziskovalec? So se pri dosedanem delu vaša pričakovanja izpolnila? Katera da, katera ne in zakaj? Kako to vpliva na vas kot raziskovalca?