

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

DIPLOMSKA NALOGA
ANALIZIRANJE
MOTIVACIJSKIH DEJAVNIKOV
PRI FILMSKI PRODUKCIJI

DENIS MIKLAVČIČ

MENTOR
IZR. PROF. DR. MITJA I. TAVČAR

KOPER, 2007

POVZETEK

Filmska dejavnost je v Sloveniji relativno nerazvita panoga, ki pa ima v Evropi in svetu svoje pomembno mesto, saj ima znaten prispevek v nacionalnih BDP in velik potencial delovnih mest. Za spodbujanje te dejavnosti pri nas se kaže potreba po uporabi managerskih pristopov. Naloga obravnava možnosti za dvig kvalitete filmskih produktov s pomočjo motivacijskih metod, zato analizira motivacijske dejavnike v filmski produkciji. Za raziskavo uporablja fenomenološki pristop s preučevanjem literature in dostopnih virov ter raziskavo področja z uporabo vprašalnikov, osebnimi stiki in udeležbo v projektu. Rezultati kažejo na močan vpliv notranjih motivacijskih dejavnikov, čeprav je mogoče ugotoviti, da so uporabni nekateri finančni vzvodi, ki bi bistveno pripomogli k povečanju motiviranosti in posledično k smotni in kvalitetni produkciji.

Ključne besede: filmska produkcija, motivacijski dejavniki, producenti, filmski delavci, ustvarjalci, samozaposleni, samostojni, avdiovizualna dejavnost, management, management filmske produkcije

ABSTRACT

Film production is relatively underdeveloped segment in Slovenia, despite it has its relevant position in Europe and worldwide due to its considerable contribution to national GDP and big potential of work places. There is a need to implement managerial skills to stimulate film production in Slovenia. This work deals with possibilities to raise quality of film products with the help of motivation methods so it is analyzing motivation factors in film production. It uses phenomenological approach for research with study of relevant literature and accessible sources and the research using questionnaires, personal contacts and involvement in the film project. The results shows strong influence of intrinsic motivation factors but it's possible to use some financial lever that could considerably support raising the motivation that would result in rational and quality production.

Key words: film production, motivation factors, producers, film workers, author, self employed, freelancer, audiovisual sector, management, film production management

UDK: 65.012 : 791.44 (043.2)

ZAHVALA

Zahvaljujem se Iti Obersnu za potrpljenje in podporo, Ingi Miklavčič – Brezigar za moralno podporo in svetovanje, Miši Sovdat za pomoč in Viktorju Miklavčiču za omogočen študij.



VSEBINA

1 Uvod	1
1.1 Opredelitev obravnavane zadeve	1
1.2 Smoter in cilji diplomskega dela.....	1
1.3 Predpostavke in omejitve	1
1.4 Metode obravnavanja	2
1.5 Opis poglavij	2
2 Teoretična izhodišča	3
2.1 Kaj je motivacija, vrednote in potrebe	3
2.2 Motivacijske teorije.....	4
2.2.1 Abraham Maslow: teorija hierarhije potreb.....	5
2.2.2 McGregorjeva teorija X in teorija Y	5
2.2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija.....	5
2.2.4 ERG teorija	6
2.2.5 McClellandova teorija potreb	6
2.2.6 Spoznavno vrednostna teorija.....	7
2.2.7 Ciljna teorija	8
2.2.8 Ojačitvena teorija.....	8
2.2.9 Teorija oblikovanja dela.....	9
2.2.10 Teorija enakosti.....	10
2.2.11 Teorija pričakovanja.....	11
2.2.12 Glasserjeva kontrolna teorija	11
2.3 Vloga vodje pri motivaciji	12
2.4 Motivacija in hotenje.....	14
2.5 Ugotavljanje uspešnosti	14
2.6 Pomen umetniškega ustvarjanja.....	15
2.7 Dodana socialna vrednost	17
2.8 Kultura v ekipi.....	18
2.8.1 Druženja.....	20
2.8.2 Obredi in navade	20
2.8.3 Promocijski material	20
3 Posebnosti pri filmski produkciji	21
3.1 Specifični poklici v filmski produkciji.....	22
3.2 Samostojni in zaposleni	23
3.3 Pogodbena razmerja	27
3.4 Projektno angažiranje in plačevanje.....	28
3.5 Cenik DSFU	28
4 Interesi in motiviranje udeležencev	31

4.1 Interesi producentov	31
4.1.1 Kakšne motivacijske metode uporabljajo producenti	31
4.1.2 Stili vodenja producentov	32
4.1.3 Kako producenti ugotavljajo uspešnost	33
4.2 Kaj motivira ustvarjalce in kaj tehnično osebje	33
4.2.1 Sistem vrednot in potreb	35
4.3 Možni motivacijski prijemi	36
4.3.1 Motivacija z vložkom dela honorarja v filmski projekt, poplačilo s subvencioniranjem prodanih vstopnic	36
4.3.2 Vključevanje članov ekipe v pridobivanje sponzorjev	38
4.3.3 Vpliv organiziranosti na motivacijo	39
5 Sklep	43
Literatura	45
Priloge	49

PONAZORILA

Slika 3.1 Struktura filmske ekipe.....	23
Slika 3.2 Navodila za uporabo tarifnika za samostojne profesionalne filmske delavce. 30	
Slika 4.1 Primer izračuna prihodka filma	37

KRAJŠAVE

USD	ameriški dolar
ERG	Exsistence, Relatedness, Growth
JCM	Job Characteristic Model
FM	Fakulteta za Management Koper
DSFU	Društvo slovenskih filmskih ustvarjalcev
OZ	Obligacijski zakonik
FSRS	Filmski sklad Republike Slovenije
EU	Evropska unija
DDV	davek na dodano vrednost
EUR	evro
VHS	video home sistem
DVD	digital video disc

1 UVOD

1.1 Opredelitev obravnavane zadeve

Filmska dejavnost je v širši avdiovizualni dejavnosti v Evropi in v svetu rastoča panoga z velikim potencialom delovnih mest, kot ugotavlja tudi raziskava Ekonomika kulture v Evropi (KEA European Affairs 2006)¹.

Analiziranje motivacijskih dejavnikov daje podlago za svetovanje producentom, da bi s pomočjo motivacijskih metod racionalizirali in izboljšali produkcijo avdiovizualnih del ter si tako povečali možnost uspeha na trgu. To predstavlja dodano vrednost, ki jo ustvari svetovanje.

1.2 Smoter in cilji diplomskega dela

Slovenska filmska dejavnost je pomemben del nacionalne kulture. Smoter diplomske naloge je uporaba managerskih znanj v filmski produkciji, ki bi bistveno pripomogla k razvoju filmske dejavnosti.

Ena od možnosti za doseganje kakovosti avdiovizualnih produktov je povečanje motiviranosti udeležencev, kar prinese za relativno nizke vložke relativno visoke koristi. Cilj diplomske naloge je prek analize ugotoviti dejansko stanje motivacijskih dejavnikov pri filmski produkciji pri nas in podati predloge možnih izboljšav, ki bi jih lahko uporabili za svetovanje producentom pri doseganju smotrne in kakovostne produkcije filmskih del.

1.3 Predpostavke in omejitve

Prva predpostavka je, da ustvarjalcev ni potrebno motivirati, ker je dovolj njihova želja in potreba po ustvarjanju. Druga predpostavka je, da organiziranost omejuje ustvarjalni proces in da sodelavce v filmski ekipi, pa ne le ustvarjalce, privlači improvizacija delovnih procesov, relativna svoboda in razgibano delo, ki nadomesti skromno plačilo. Tretja predpostavka pravi, da bi se povečala motiviranost avtorjev in izvajalcev za produkcijo tržno privlačnih filmov, če bi sodelavci investirali del svojega zaslužka v filmski projekt, poplačilo vložka pa bi bilo zagotovljeno s subvencijo iz naslova prodanih vstopnic.

Diplomsko delo se osredotoča na segment motivacije avtorske in tehnične ekipe, saj je ta bistveni element kakovosti izidov produkcijskega procesa. Pri tem upošteva nekatere posebnosti samostojnega in projektne načina dela, ne spušča pa se v podrobnosti. Kot temelj filmske industrijske dejavnosti je mogoče šteti le profesionalno filmsko produkcijo, na katero se omejuje diplomska naloga, čeprav nastaja doberšen del

¹ Tudi uspehi bolgarske, romunske in slovaške kinematografije v zadnjih letih pričajo o možnostih in potencialih te dejavnosti (European Audiovisual Observatory 2006).

slovenske kinematografije izven te, mnogim filmskim delavcem pa je glavni vir preživetja produkcija reklamnih filmov. Filmska produkcija je dobra podlaga za produkcijo vseh drugih avdiovizualnih del, zato se je naloga omejila na preučevanje tega področja.

1.4 Metode obravnavanja

Diplomsko delo je nastalo z uporabo fenomenološkega pristopa, s preučevanjem strokovne literature, uporabo dostopnih virov in poznavanjem obravnavanega področja. Sloni na izbranih področjih iz študijskega programa, kot so svetovanje managementu, vodenje, ravnanje z ljudmi pri delu, delo v teamu, kultura organizacije, etika managementa, organiziranje dela ter odnosi in nasprotja v organizaciji. Podatki so bili zbrani s pomočjo dveh vprašalnikov, pri čemer je bil prvi namenjen producentom, da bi preučil njihov pogled na motivacijo sodelavcev, stil vodenja in merila uspešnosti. Drugi vprašalnik pa je bil namenjen ustvarjalcem, njihovemu dojemanju vrednot in potreb. Poleg tega so bili podatki zbrani tudi z osebnimi stiki in udeležbo v filmskem projektu.

1.5 Opis poglavij

Poglavje "Teoretična izhodišča" obravnava različne motivacijske teorije, ki so podlaga nadaljnjemu preučevanju zastavljene naloge. Opis motivacijskih teorij služi za iskanje možnosti uporabe le-teh na obravnavanem področju kot tudi za predstavitev producentom. V nadaljevanju poglavja je obravnavan tudi pomen umetniškega ustvarjanja in dodana socialna vrednost, ki utemeljuje javni interes na obravnavanem področju. Poleg tega obravnava še nekatere prvine managerskega pristopa, ki zaokrožijo osnovno pojmovanje obravnavane teme.

Aplikativni del se prične s poglavjem "Posebnosti filmske produkcije", kjer so obravnavane teme, ki jih je potrebno upoštevati pri analiziranju motivacijskih dejavnikov in iskanju primernih prijemov za povečanje motivacije. Izpostavlja specifične poklice v filmski produkciji, razmerje med samostojnimi in zaposlenimi delavci, pogodbeno razmerja, projektno angažiranje in plačevanje ter cenik društva slovenskih filmskih ustvarjalcev.

Poglavje "Interesi in motiviranje udeležencev" predstavi izsledke raziskave z analizo interesov producentov, kakšne motivacijske metode uporabljajo, kakšen je njihov stil vodenja in kako ugotavljajo uspešnost. V nadaljevanju predstavi izsledke raziskave kaj motivira ustvarjalce in kaj tehnično osebje ter njihov sistem vrednot in potreb. Aplikativni del se zaključi s predlogi nekaj možnih motivacijskih prijemov, ki bi jih lahko uporabili pri filmski produkciji.

Sklepni del povzame vsebino diplomske naloge, oceni doseganje njenih ciljev in potrdi oziroma ovrže predpostavke.

2 TEORETIČNA IZHODIŠČA

2.1 Kaj je motivacija, vrednote in potrebe

»Interesi obvladujejo vedenje ljudi, ki se na predloge, naročila in prepovedi odzivajo predvsem po presojanju koristi, ki si jih obetajo od svojega odziva« (Tavčar 2005, 15).

Nemec meni, da moramo »[m]otivacijo [...] upoštevati kot nujno potrebno »energijo« za vsako človekovo delovanje« (2005, 205).

Robbins (2005, 170) definira motivacijo kot proces, ki vpliva na posameznikovo intenziteto, usmeritev in vztrajnost, da doseže cilj. *Intenziteta* nam pove, koliko napora posameznik vложи v doseg cilja, pomembno pa je, da je ta napor *usmerjen* v dobrobit organizacije, torej moramo upoštevati tako kvaliteto kot intenzivnost napora. Za doseg cilja mora posameznik *vztrajati* dovolj dolgo, da doseže cilj.

Učinke motivacije ilustriramo s primerom: delavca najamemo za 10 USD na uro. V eni uri proizvede pet enot, kar pomeni strošek 2 USD na enoto. Če ima delavec možnost proizvesti deset enot in jih tudi proizvede brez dodatnih stroškov, se strošek na enoto zmanjša na 1 USD (Tosi idr. 2000, 122).

Prav tako definira Schermerhorn motivacijo kot sile v posamezniku, ki vplivajo na raven, usmerjenost in vztrajnost napora pri opravljanju dela (2005, 120). *Usmerjenost* se nanaša na posameznikovo izbiro med več alternativami, npr. izbiro med boljšo kvaliteto ali večjo kvantiteto produktov. *Raven* se nanaša na količino napora, ki ga posameznik vложи, *vztrajnost* pa na čas, ki ga posameznik nameni opraviilu.

Motivacija je tesno povezana z vrednotami in navadami, ki obstajajo v različnih kulturah. Robbins in Schermerhorn opozarjata, da so motivacijske teorije, ki jih obravnavata v svojih delih, nastale predvsem v severni Ameriki. Oba avtorja poudarjata, da je zelo pomembno upoštevati lokalne kulture, vrednote in navade, če hočemo prenesti te teorije v lokalno okolje.

Motivacijske dejavnike lahko delimo na prvine motivacijskega potiskanja, kot so npr. potrebe in nagoni, ter na prvine motivacijske privlačnosti kot so vrednote, ideali in drugi motivacijski cilji (Musek, Pečjak 1997, 89).

Vrednote kažejo prepričanja o tem kaj je prav in kaj ne, kaj je vredno, dobro in dragoceno. Vrednote nastajajo skozi preizkušanje podmen, ki se obnesejo, to so načini delovanja in naravnost, ki največkrat prinaša koristi. Vrednote se prenašajo iz generacije v generacijo v obdobju primarne in sekundarne socializacije. Zato so vrednote trajne in težko spremenljive.

Potrebe po biološkem in psihološkem ravnovesju silijo posameznika, da deluje v smeri vzpostavljanja ravnovesja, to je zadovoljevanja potreb. Maslow (1954 po Robbins 2005, 171) je potrebe razvrstil po hierarhiji, kjer si sledijo fiziološke potrebe kot

najosnovnejše, sledi potreba po varnosti, nato socialne potrebe, po ugledu in spoštovanju ter nazadnje po samoaktualizaciji. Glasser navaja pet temeljnih človekovih potreb: po preživetju, ljubezni in pripadnosti, moči ali priznanju, svobodi in zabavi (1995, 63). Aderfer obravnava potrebe po preživetju, odnosih in rasti, McClelland pa potrebe po uspehu, vključenosti in moči.

2.2 Motivacijske teorije

Med zgodnje motivacijske teorije se štejejo teorija hierarhije potreb Abrahama Maslowa, teorija X in teorija Y Douglasa McGregorja in dvofaktorska teorija Fredericka Herzberga. Te teorije predstavljajo temelj iz katerega so nastale sodobne teorije, kot so ERG teorija Clayтона Aderferja, teorija potreb Davida McClellanda, spoznavno vrednostna teorija (angl.: Cognitive Evaluation Theory), ciljna teorija (angl.: Goal Setting Theory) Ewina Lockeja, ojačitvena teorija (angl.: Reinforcement Theory), teorija oblikovanja dela (angl.: Job Design Theory), teorija enakosti (angl.: Equity Theory) J. Stacy Adamsa, teorija pričakovanja (angl.: Expectancy Theory)² Viktorja Vrooma in kontrolna teorija Williama Glasserja.

Pri vseh teorijah pa je potrebno upoštevati tudi zmožnost človeka in priložnost, saj je uspeh pri delu lahko olajšan ali pa otežen s prisotnostjo ali odsotnostjo podpornih virov (Robbins 2005, 192).

Motivacijske teorije so tesno povezane s kulturo okolja, saj upoštevajo kulturne karakteristike, ki niso splošne. Primer navaja Robbins (prav tam, 195): v ZDA pomeni enakost, da je plačilo tesno vezano na učinkovitost pri delu, v kolektivističnih kulturah, posebej v nekdanjih socialističnih deželah srednje in vzhodne Evrope, delavci pričakujejo, da bo plačilo odsevalo tako njihove osebne potrebe kot njihovo učinkovitost pri delu³.

Vendar pa so želja po zanimivem delu in pomembnost notranjih faktorjev prisotna povsod. Tako je tudi denarno plačilo za opravljeno delo povsod pričakovano, čeprav ga ljudje postavljajo na različna mesta po prioritetni lestvici. Kot kaže, je denar kritična spodbuda delovni motivaciji, saj predstavlja menjalno sredstvo, ki zadovoljuje nekatere človekove potrebe. Prek plačila organizacija tudi sporoča, koliko vrednoti prispevek posameznika. Vendar pa imajo managerji omejene možnosti spodbujanja motivacije z denarnimi nagradami.

² Prevodi D. M.

³ Še več, v skladu z dediščino komunizma in centralno planskega gospodarstva delavci kažejo "navado upravičenosti", torej pričakujejo, da bodo izidi večji, kot je njihov vložek.

2.2.1 Abraham Maslow: teorija hierarhije potreb

Maslow (1954 po Robbins 2005, 171) pravi, da je človekova aktivnost vedno usmerjena navzgor, k bolj privlačnim ciljem. Človek mora najprej zadovoljiti svoje osnovne, fiziološke potrebe, ki mu zagotavljajo preživetje. Nato se pojavljajo višje potrebe, ki jih človek želi zadovoljiti, in sicer po zakonitosti od nižjih proti višjim potrebam. Ko je nižja potreba zadovoljena v zadostni meri, postane višja potreba prevladujoča. Nižje potrebe so zadovoljene eksterno (npr. plača, ugodnosti, pogodba), to so fiziološke potrebe in potrebe po varnosti. Višje potrebe, kot so socialne, potrebe po ugledu in spoštovanju ter samoaktualizaciji so notranje zadovoljene (v človeku).

Čeprav je Maslowova teorija dokaj priljubljena in razširjena zaradi lahkega uvajanja in razumevanja spričo intuitivne logike, ni podprta z empiričnimi raziskavami (Robbins 2005, 172). Kaže tudi, da ne drži povsem hierarhična struktura, saj imajo ljudje v različnih kulturah, na različnih delovnih mestih in na različni stopnji v karieri različne prioritete potreb. Torej ne drži povsem, da višja potreba nastopi, ko je nižja zadovoljena.

2.2.2 McGregorjeva teorija X in teorija Y

McGregor (1960 po Robbins 2005, 172) je predlagal dva pogleda na človeka: negativističnega kot teorijo X in pozitivističnega kot teorijo Y. Teorija obravnava človeka z managerskega stališča, ki ga je McGregor opredelil s skupinami managerskih predpostavk o odnosu človeka do dela.

Po teoriji X zaposleni nimajo radi dela in se mu izogibajo, če je le mogoče, potrebujejo navodila in usmerjanje k ciljem organizacije, tudi z grožnjami, izogibajo se odgovornostim, postavljajo varnost pred vse druge faktorje in ne kažejo ambicij.

Teorija Y pa nasprotno predvideva, da zaposleni lahko vidijo delo kot naravni del življenja, da se bodo sami usmerjali in kontrolirali, če so predani cilju, da se povprečni zaposleni lahko nauči prevzemati odgovornosti ter da je sposobnost inovativnih rešitev razpršena po populaciji in ni le domena managementa.

Pogled skozi Maslowovo teorijo nam pokaže, da po teoriji X človeku vladajo nižje potrebe, po teoriji Y pa višje.

Ker je McGregor zastopal teorijo Y, je predlagal rešitve, kot so participativno odločanje, odgovorno in zanimivo delo in dobri medsebojni odnosi za doseganje večje motiviranosti.

2.2.3 Herzbergova dvofaktorska teorija

Psiholog Herzberg (1959 po Tosi idr. 2000, 132) je vprašal, kaj ljudje pričakujejo od svojega dela. Odgovori so pokazali na določene karakteristike v primeru zadovoljstva ali nezadovoljstva pri delu. Notranji faktorji, kot so napredovanje, priznanje, odgovornost in dosežki, so bili povezani z zadovoljstvom pri delu, medtem

ko so zunanji faktorji, kot so nadzor, plačilo, organizacijska politika in delovni pogoji, povezani z nezadovoljstvom.

Herzbergove ugotovitve so pokazale na dvojni kontinuum, kjer je nasprotje od zadovoljstva ne – zadovoljstvo in nasprotje od nezadovoljstva ne – nezadovoljstvo, saj odstranitev faktorjev nezadovoljstva ne vpliva na zadovoljstvo pri delu.

Tako je Herzberg razdelil faktorje na "higienske faktorje", ki zajemajo zunanje, posredne faktorje in vplivajo na to, da ljudje niso nezadovoljni, ne prispevajo pa k zadovoljstvu. Če želimo ljudi motivirati, pa se moramo poslužiti tako imenovanih "motivatorjev", ki so neposredno povezani z delom oziroma izidi, to so napredovanje, osebna rast, priznanje, odgovornost in dosežki.

2.2.4 ERG teorija

Alderfer (1969 po Robbins 2005, 175) je prilagodil Maslowovo teorijo in uvedel tri temeljne potrebe, in sicer potrebe po preživetju, odnosih in rasti (angl.: Existence, Relatedness, Growth), po čemer je teorija tudi poimenovana.

Potrebe po *preživetju* predstavljajo temeljne materialne potrebe, ki nam zagotavljajo preživetje. Te so zajete pri Maslowu v fizioloških potrebah in potrebah po varnosti. Potrebe po *odnosih* se nanašajo na pomembne medosebne odnose, ki predstavljajo socialne in statusne potrebe in sovpadajo z Maslowovo socialno potrebo in eksterno komponento potrebe po ugledu. Potreba po *rasti* predstavlja notranjo željo po osebni rasti in vključuje notranjo komponento potrebe po ugledu ter samoaktualizaciji.

Za razliko od Maslowove teorije, ERG teorija trdi, da je lahko več kot le ena potreba prisotna v istem času, ter da se, če je višja potreba potlačena, želja po zadovoljitvi nižje potrebe poveča. Prav tako dopušča možnost, da je želja po zadovoljitvi višje potrebe pred željo po zadovoljitvi nižje potrebe, kakor tudi, da vse tri potrebe nastopajo sočasno.

ERG teorija potrjuje, da vodi zadovoljitev nižjih potreb v željo po zadovoljitvi višjih potreb, toda več potreb lahko nastopa kot motivatorji istočasno, vendar omejitve pri zadovoljevanju višjih potreb lahko vodijo v regresijo in večjo željo po zadovoljevanju nižjih potreb.

Pri ERG teoriji lahko upoštevamo različne kulturno pogojene faktorje, kot so izobrazba, družinsko zaledje in kulturno okolje.

2.2.5 McClellandova teorija potreb

Teorija, ki jo je razvil McClelland z družabniki (1961 po Robbins 2005, 176), se osredotoča na tri potrebe, in sicer potrebo po uspehu, moči in vključenosti.

Potreba po *uspehu* žene človeka, da si želi prekašati, se odlikovati, doseči neka merila, da si prizadeva za uspeh. Nekateri ljudje imajo v sebi željo po osebnih dosežkih,

ki so jim pomembnejši kot nagrada za uspeh. Želijo si narediti nekaj bolje in učinkoviteje, kot je bilo do tedaj narejeno. Uspešneži se razlikujejo od drugih po svoji želji, da stvari naredijo bolje. Iščejo situacije, v katerih lahko prevzamejo osebno odgovornost za iskanje rešitev problema in dobijo hitro povratno informacijo, da presodijo, ali napredujejo ali ne. Uspešneži se ne zanašajo na srečo in naključne uspehe, zato imajo najraje dosegljive cilje in srednje zahtevne naloge. Najbolj so učinkoviti, ko presodijo, da je možnost za uspeh 50-50. Zahtevnejše naloge jim ne prinašajo zadovoljstva, ker je uspeh preveč odvisen od naključij, premalo zahtevne naloge pa niso izziv za njihove sposobnosti.

Potreba po *moči* je potreba po vplivu na druge, da se obnašajo tako, kot se sicer ne bi. Izraža se v želji po vplivnosti in nadzoru nad drugimi. Ljudje z izrazito željo po moči so radi na pomembnih, odločujočih položajih, prizadevajo si pridobiti vpliv na druge, radi so v konkurenčnih in statusno orientiranih situacijah. Bolj kot učinkovito delovanje jih zanimata prestiž in vpliv.

Potreba po *vključenosti* pa je potreba po prijateljskih in bližnjih medsebojnih odnosih. Ljudje, pri katerih prevladuje ta potreba, si prizadevajo za prijateljstvo, dajejo prednost sodelovanju in si želijo odnosov z visoko stopnjo medsebojnega razumevanja.

2.2.6 Spoznavno vrednostna teorija

Spoznavno vrednostna teorija pravi, da uvajanje zunanjih nagrad, kot je plačilo za delo, ki je prej prinašalo notranje zadovoljstvo zaradi vsebine samega dela, na splošno zmanjšuje raven motivacije.

Kot pravi Robbins (2005, 179), so motivacijski teoretiki predpostavljali, da notranji motivatorji, kot so uspeh, odgovornost in pristojnost, niso v povezavi z zunanjimi motivatorji, kot so visoko plačilo, napredovanje, dobri odnosi s predpostavljenimi in dobri delovni pogoji. Spoznavno vrednostna teorija pa nasprotno trdi, da zunanje nagrade, ki jih uporablja organizacija za dobro delo, zmanjšujejo notranje zadovoljstvo, ki izhaja iz dela, ki ga ljudje radi opravljajo. Razlaga tega pojava pravi, da posameznik izgubi nadzor nad svojim obnašanjem, zato se prejšnja notranja motivacija zmanjša. Ukinitvev zunanje nagrade lahko povzroči spremembo iz zunanje v notranjo razlago v posameznikovem dojetanju vzrokov, zakaj opravlja neko nalogo.

Po spoznavno vrednostni teoriji bi bilo smiselno, da plačilo ne bi bilo povezano z opravljanjem dela, saj bi se tako izognili zmanjšanju notranje motivacije.

Spoznavno vrednostna teorija bi lahko bila uporabna za dela, ki niso izrazito dolgočasna niti izrazito zanimiva, saj kaže, da je zelo močna notranja motivacija odporna na negativne učinke zunanjih nagrad, pri dolgočasnem delu pa zunanje nagrade okrepijo notranjo motivacijo.

2.2.7 Ciljna teorija

Teorija, po kateri določeni in težavni cilji, s povratno informacijo vodijo k večji učinkovitosti.

V poznih šestdesetih je Locke (1968 po Robbins 2005, 180) ugotovil, da je namen delovanja proti cilju največji vir delovne motivacije. Cilj namreč pove človeku, kaj mora biti storjeno in koliko truda je potrebno vložiti. Zato cilj, ki je določen, poveča učinkovitost, prav tako zahtevnejši cilj, ko je sprejet, terja večji vložek in s tem večjo učinkovitost, pomembna pa je tudi povratna informacija, ki spodbuja človeka na pravi poti ali mu omogoča popravek delovanja in s tem spodbuja učinkovitost, saj bi človek brez povratne informacije deloval z isto intenziteto ali celo v napačni smeri.

Še štirje faktorji vplivajo na odnos med ciljem in učinkovitostjo, to so predanost cilju, primerna samoučinkovitost, karakteristike cilja in nacionalna kultura.

Ciljna teorija predvideva, da je posameznik predan cilju, kar pomeni, da ne bo skušal zmanjšati ali opustiti cilja. To je zelo verjetno, če je cilj javen, če ima posameznik samokontrolo in če si sam zastavi cilj.

Samoučinkovitost pomeni prepričanje posameznika, da je sposoben opraviti nalogo. Večja samoučinkovitost poveča zaupanje v svoje sposobnosti, da bomo uspešno opravili nalogo. Ljudje z večjo samoučinkovitostjo povečajo svoje napore pri negativni povratni informaciji, tisti z nizko pa lahko zmanjšajo napore.

Enostavni cilji imajo večjo učinkovitost kot kompleksni, dobro znani bolj kot novi, neodvisni bolj kot odvisni. Pri odvisnih ciljih so boljši cilji za skupino.

Ciljna teorija je odvisna od nacionalne kulture, saj predvideva, da bodo zaposleni razumno neodvisni, da bodo managerji in zaposleni iskali izzivne cilje ter da je učinkovitost pomembna za vse.

2.2.8 Ojačitvena teorija

Ta teorija ima vedenjski pristop, ki trdi, da ojačitev pogojuje vedenje. Vedenje je odvisno od okolja, notranje dojemanje ni pomembno. Ojačitve narekujejo vedenje, posledica, ki sledi odgovoru, poveča možnost, da se bo vedenje ponovilo.

Ojačitvena teorija (Tosi idr. 2000, 139) se ne ukvarja z notranjim stanjem posameznika. Osredotoča se na to, kaj se posamezniku zgodi, ko le-ta deluje. Iz tega se posameznik uči.

Ojačitve so posledice, ki sledijo nekemu vedenju ali delovanju. To so *pozitivne ojačitve*, ki povečujejo možnost, da se bo želeno vedenje ponavljalo, *negativne ojačitve* bodo odpravile neželjeno vedenje, *kazen* je lahko v dveh oblikah, in sicer kot neželene zadeve ali odtegnitev zelenih zadev ter *ugasitev*, ki pomeni ustavitev prejšnjih pozitivnih ali negativnih ojačitev.

Ojačitve lahko nastopajo v različnih časovnih shemah, kar tudi vpliva na želeno vedenje. Lahko nastopajo kontinuirano, v fiksnih ali variabilnih intervalih ter v fiksnih ali variabilnih razmerjih.

2.2.9 Teorija oblikovanja dela

Model karakteristik dela (angl.: Job Characteristic Model – JCM) predlaga, da se lahko vsako delo opiše s petimi osnovnimi dimenzijami in sicer različnost veščin, identiteta naloge, pomembnost naloge, avtonomija in povratna informacija (Robbins 2005, 183).

Različnost veščin določa stopnjo, do katere delo zahteva od delavca različne aktivnosti, tako, da delavec lahko uporablja številne različne veščine in nadarjenosti.

Identiteta naloge določa stopnjo, do katere delo zahteva izvedbo celotnega in prepoznavnega izdelka.

Pomembnost naloge določa stopnjo, do katere delo vpliva na življenje in delo drugih ljudi.

Avtonomija določa stopnjo, do katere delo omogoča svobodo, neodvisnost in preudarnost posamezniku pri načrtovanju dela in določanju procesov za izvršitev dela.

Povratna informacija določa stopnjo, do katere je izvajanje delovnih aktivnosti rezultat posameznikove možnosti, da dobi neposredno in jasno informacijo o učinkovitosti njegovega delovanja.

Kombinacija teh elementov naredi delo smiselno, pomembno in vredno, daje občutek osebne odgovornosti in daje vedenje o učinkovitosti delovanja. Notranje nagrade se tako pridobijo, ko posameznik ve, da je *osebno* dobro *opravil* delo, za katerega je *zadolžen*. Ti elementi povečujejo posameznikovo motivacijo in so združeni v skupini *kritičnih psiholoških stanj* kot *izkušena smiselnost dela*, *izkušena odgovornost za izide dela* in *vedenje o rezultatih dela*.

Rezultati se pokažejo v skupini *osebnih in delovnih izidov* kot *visoka notranja delovna motivacija*, *visoko kvalitetno delovanje*, *visoko zadovoljstvo z delom* in *nizek absentizem ter fluktuacija*.

Povezava med dimenzijami dela in izidi pa je pogojena tudi s posameznikovo *potrebo po rasti*, to so potrebe po ugledu in samoaktualizaciji. Posamezniki z visoko potrebo po rasti bodo močnejše občutili psihološko stanje in se nanj bolj pozitivno odzvali kot tisti z manjšo.

Model procesa socialne informacije obravnava vedenje, ki je posledica notranje percepcije in ne realnega stanja. Ljudje reagirajo na delo tako, kot ga doživljajo in ne po objektivnih karakteristikah dela. Zaposleni prevzamejo navade in vedenje kot odgovor na socialne vzorce ljudi, s katerimi so v stiku. Tako sta tudi posameznikova motivacija in zadovoljstvo podvržena vplivu sodelavcev in predpostavljenih.

2.2.10 Teorija enakosti

Posamezniki primerjajo svoje vložke v delo (npr. napor, izkušnje, izobrazba, sposobnosti) in izide (npr. plača, dodatki, nagrajevanje, priznanje) z vložki in izidi drugih, ter se odzovejo, da bi odstranili vse neenakosti.

Posameznik zaznava, kaj pridobi iz dela, v primerjavi s tem, kaj je vanj vložil. To razmerje potem primerja z razmerji vložka – izida drugih. Če je razmerje enako razmerjem drugih, je vzpostavljeno stanje ravnotežja, zaznavamo pošteno in pravično situacijo. Če ravnotežje ni vzpostavljeno, občutimo napetost neravnovesja. V primeru podcenjenosti napetost povzroči jezo, v primeru precenjenosti pa krivdo.

Adams (1965 po Robbins 2005, 186) je postavil tezo, da takšna negativna napetost povzroči motivacijo, da storimo nekaj, da to popravimo. To je lahko sprememba vložkov, sprememba izidov, uskladitev vložkov, izidov in psihološkega nelagodja, prilagoditev pogleda nase, prilagoditev pogleda na druge, opustitev situacije, delovanje proti drugi osebi ali zamenjava primerjalne osebe.

Posameznik lahko primerja svoj položaj v svoji organizaciji ali izven organizacije, lahko primerja položaj drugega v svoji organizaciji ali izven nje. Primerjavo pogojujejo štiri spremenljivke: spol, dolžina zaposlitve, nivo v organizaciji in izobrazba oziroma profesionalizem.

Teorija uvaja trditve za neenako plačilo, in sicer:

- pri plačilu za čas bodo precenjeni delavci naredili več, kot bi enako plačani delavci,
- pri plačilu za količino bodo precenjeni delavci naredili manj, vendar kvalitetnejše izide, kot bi enako plačani delavci,
- pri plačilu za čas bodo podcenjeni delavci proizvedli manj ali slabšo kvaliteto izidov,
- pri plačilu za količino bodo podcenjeni delavci naredili veliko količino izidov slabe kvalitete kot bi enako plačani delavci.

Raziskave tudi pojasnjujejo pojme *enakost* in *pravičnost*. Prvotno je teorija enakosti obravnavala *distributivno pravico* oziroma zaznana pravičnost *količine in razporeditve* nagrad med posameznike. Prav tako naj bi upoštevala tudi *proceduralno pravico*, kar je zaznana pravičnost *procesa*, ki določa distribucijo nagrad. Distributivna pravica ima sicer močnejši vpliv na zadovoljstvo zaposlenega, proceduralna pravica pa vpliva na zavezanost organizaciji, zaupanje v predpostavljene in namen opustitve zaposlitve.

Teorija enakosti prikazuje, da je motivacija znatno pod vplivom tako relativnih kot absolutnih nagrad.

2.2.11 Teorija pričakovanja

Vroomova teorija pričakovanja (1964 po Robbins 2005, 189) pravi, da je jakost želje po delovanju v določenem delu odvisna od jakosti pričakovanja, da bo delovanju sledil rezultat, in od privlačnosti tega rezultata.

Teorija se osredotoča na tri relacije, in sicer:

- odnos med *naporom in učinkovitostjo*, ki predstavlja zaznano možnost, da bo vloženi napor vodil do učinkovitega delovanja,
- odnos med *učinkovitostjo in nagrado*, ki je stopnja, do katere posameznik verjame, da bo učinkovitost na določeni ravni vodila do želenega rezultata,
- med *nagrado in osebnimi cilji*, ki je stopnja, do katere organizacijske nagrade zadovoljijo posameznikove osebne cilje ali potrebe ter privlačnost teh potencialnih nagrad za posameznika.

Teorija pričakovanja pojasnjuje, zakaj zaposleni naredijo le toliko, kolikor je nujno potrebno. Zaposleni si postavljajo sledeča vprašanja:

- če vložim maksimalni napor, ali bo to prepoznano v oceni moje učinkovitosti,
- če dobim dobro oceno svoje učinkovitosti, ali bo to vodilo k organizacijskim nagradam,
- če bom nagrajen, ali so te nagrade privlačne.

To kaže na ključ teorije pričakovanja, ki je v razumevanju posameznikovih ciljev in povezavi med naporom in učinkovitostjo, učinkovitostjo in nagrado ter nagrado in osebnimi cilji.

2.2.12 Glasserjeva kontrolna teorija

Kontrolna teorija trdi, da je vedenje kombinacija štirih posameznih komponent, od katerih je dejavnost samo ena, preostale tri pa so mišljenje, čustva in fiziologija (Glasser 1995, 76).

Glasser daje velik pomen managerskemu vodenju pred šefovskim. Kot temeljno pravilo navaja, da »nikogar ne morete prisiliti, da bi delal tisto, česar ne želi. Lahko ga samo naučite boljše metode in ga opogumljate, da jo preizkusi. Če bo delovalo, obstaja lepa možnost, da bo nadaljeval v tej smeri« (prav tam, 60). Radikalno zavrača uporabo prisile in groženj, ki so značilnosti šefovskega vodenja in izhajajo iz tradicionalne teorije dražljaja in odziva. Kontrolna teorija trdi, da »vse človeško vedenje povzroča tisto, kar se dogaja v glavi vsakega obnašajočega se človeškega bitja« in da »tisto, kar se dogaja zunaj, ne povzroči nobenega našega odziva« (prav tam, 61). Karkoli naredimo, naredimo zato, ker izbrano vedenje zadovolji eno ali več potreb, ki so vgrajene v gensko strukturo naših možganov kot pet temeljnih potreb: po preživetju, ljubezni in

pripadnosti, moči ali priznanju, svobodi ter zabavi. Zadnje štiri so psihične potrebe, ki so najpomembnejše za doseganje kakovostnega dela. Zadovoljevanje samo potrebe po preživetju ima za posledico to, da bodo delavci naredili le toliko, da bodo obdržali službo.

V kontrolni teoriji je dražljaj informacija, ki pove delavcu, da ga bo večji trud zadovoljil bolj kot karkoli drugega, kar bi v tistem času počel. Pri tem pa je pomembno poznati delavčeve potrebe. Vendar nihče ne more zadovoljiti potreb nekoga drugega, to lahko stori le posameznik zase, ko izkoristi *priložnost* za zadovoljevanje potreb. Pri tem ima občutek, da *nadzoruje* tisto, kar se je odločil delati, oziroma ima *kontrolno nad svojim delom*. Kadar zmoremo zadovoljevati svoje potrebe, imamo nadzor nad svojim življenjem. Cilj našega življenja je torej zadovoljevanje psihičnih in fizičnih potreb.

Ker pa je zadovoljevanje potreb pogojeno z vedenjem, le-to kontrolna teorija obravnava kot "celostno vedenje", kot vsoto štirih komponent, ki so akcija, misli, čustva in fiziologija. Pri tem je mogoče vplivati in spreminjati akcijo in mišljenje, medtem ko je treba čustva in fiziologijo upoštevati.

Kontrolna teorija uvaja termin "svet kakovosti", ki predstavlja posebno mesto v spominu, kjer je shranjeno vse, kar je povezano z dobrim počutjem oziroma zadovoljevanjem potreb. Temu znanju dodajamo nove pozitivne izkušnje in odstranjujemo negativne. Tako človek deluje kot kontrolni sistem in skuša uravnati resnični svet tako, da bi bil čimbolj podoben njegovemu svetu kakovosti (Glasser 1995, 87). Definicija kakovosti bi tako bila: kakovost je tisto, kar se odločimo shraniti v svojem svetu kakovosti. Za doseg kakovosti v organizaciji mora torej delavec sprejeti v svoj svet kakovosti podjetje, managerje, izdelke in storitve ter stranke. Pogoj za samonadzor kakovosti je zaupanje predpostavljenih, to pa tudi vodi k sproščanju ustvarjalnosti.

2.3 Vloga vodje pri motivaciji

Možina navaja, da »se vodenje razlikuje od managementa, ki je osredinjen na usklajevanje v organizaciji in vključuje planiranje, organiziranje, kadrovanje, kontroliranje v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji. Vodenje pa je sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem« (2002, 499).

Robbins (2005, 322) definira vodenje kot sposobnost vplivanja na skupino, da doseže zastavljene cilje. Pravi, da je vodenje tesno povezano z managementom, če izhaja možnost vplivanja iz vodstvenega položaja. Vendar pa niso vsi vodje managerji, kot tudi niso vsi managerji vodje.

Vodenje je oblika organizacijsko utemeljenega načina razreševanja problemov, ki skuša doseči organizacijske cilje tako, da vpliva na delovanje drugih (Fleishman idr. 1991, po Tosi idr. 2000, 454)⁴.

Vodenje je torej tesno povezano z motivacijo. Ker so današnje organizacije manj stabilne in predvidljive, je zaupanje nadomestilo administrativna pravila o pričakovanjih in odnosih. Zato morajo učinkoviti managerji razvijati ozračje zaupanja pri ljudeh, ki jih želijo voditi.

Razumevanje podrejenih je ključnega pomena za učinkovito vodenje. Že Maslow poudarja, da, če želimo nekoga motivirati, moramo razumeti, na kateri ravni hierarhije potreb je in se osredotočiti na zadovoljevanje naslednje potrebe (1954 po Robbins 2005, 171). Podobno, le bolj kompleksno, predlaga tudi ERG teorija, ki je bolj usklajena z različnostmi med ljudmi. Za razumevanje človeka je potrebno upoštevati tudi njegovo izobrazbo, družinsko poreklo in kulturno okolje.

McGregor je svoji teoriji X in Y zgradil na opazovanju managerjev in njihovega pogleda na človeško naravo. Ugotovil je, da temeljijo njihovi pogledi na določenih skupinah predpostavk in da managerji prilagajajo svoje vedenje do zaposlenih v skladu s temi predpostavkami (1960 po Robbins 2005, 172).

Herzberg je preučeval vprašanje, ki naj bi ga zastavili managerji: »Kaj ljudje želijo od svojega dela?«⁵ (1959 po Robbins 2005, 173). Za učinkovito vodenje morajo upoštevati tako higienske faktorje kot motivatorje.

Spoznavno vrednostna teorija svetuje, naj plačilo ne bi bilo vezano na učinke dela, saj naj bi plačano delo zmanjševalo motivacijo. Vodja je torej v vlogi spodbujevalca, saj je človek motiviran z lastnim nadzorom nad svojim delom.

Pri ciljni teoriji pa ima vodja pomembno nalogo. Natančno mora določiti cilj in naloge, saj mora delavec vedeti, kaj je potrebno storiti in koliko napora mora vložiti. Cilj in naloge morajo biti takšne, da jih je delavec zmožen opraviti in doseči cilj.

Prav tako ima vodja močno vlogo pri ojačitveni teoriji. Tu je motivacija v celoti v rokah vodje, saj le-ta lahko z uporabo ojačitev usmerja vedenje podrejenih.

Teorija oblikovanja dela od vodje tudi zahteva dobro poznavanje podrejenih, njihovo usposobljenost, spretnosti, izobrazbo, nadarjenost in potrebe. Poznati pa mora tudi karakteristike dela in komuniciranje ter delovno okolje.

Teorija enakosti daje vodji težko nalogo, saj mora pravično usklajevati delovne učinke in nagrade med podrejenimi. Zaradi subjektivnega dojetanja vložkov in izidov mora vodja imeti visoko etiko in občutek za pravičnost.

⁴ Prevod D. M.

⁵ Prevod D. M.

Tudi teorija pričakovanja zahteva od vodje etiko in pravičnost, saj zaposleni pričakujejo, da bo dobro delo priznано in da bo priznanje vodilo k nagradam, ki bodo zadovoljile osebne cilje. Zадnje zahteva od vodje razumevanje osebnih ciljev podrejenih, saj morajo biti nagrade v skladu z osebnimi cilji.

Glasser ločuje šefovski in managerski način vodenja. Tu ima manager vlogo mentorja, ni kaznovalen, pomaga delavcu pri izbiri odločitve, razumeti mora delavčev svet kakovosti, mora zaupati in zbuditi zaupanje. To je v nasprotju z ugotovitvami McClellanda, ki pravi, da so najboljši managerji tisti, ki imajo močno potrebo po moči in majhno potrebo po vključenosti. Glasser kaže šefe v slabi luči, kot tiste, ki določijo naloge in merila brez kompromisov; ne pokaže, pač pa pove, kako naj bo delo opravljeno, on nadzira delo in uporablja prisilo. »Šefi mislijo, da nasprotje mora biti« (Glasser 1995, 71). Managerji pa svoje delavce poslušajo in jih opogumljajo k razpravi ter izboljšavam, nazorno pokažejo, kako naj delo poteka, prizadevajo si, da bi delavec dobil občutek, da obvlada delo, delavce uči, da sami nadzirajo svoje delo, učijo jih, da so bistvo kakovosti stalne izboljšave. Manager jasno pove svoje prepričanje, »da je njegov posel olajševanje njihovega dela. To pomeni, da dela vse, kar more, da bi jih oskrbel z najboljšim orodjem, delovnimi prostori, pa tudi s prijateljskim ozračjem na delovnem mestu, kjer ni prostora za prisilo in nestrpnost« (prav tam, 72).

Iz navedenega izhaja, da je za vodenje potrebna sposobnost empatije, če želimo s pomočjo motivacije doseгati boljše rezultate.

2.4 Motivacija in hotenje

Motivacija je tesno povezana s hotenjem. Če nekaj želimo doseči ali narediti je to najmočnejša motivacija. Vendar pa mora biti cilj določen in želja usmerjena vanj, sicer je delovanje neučinkovito. Hotenje je ena izmed zmožnosti, ki jih morajo ljudje imeti za delovanje, drugi dve sta še sposobnosti in znanje.

Pri ustvarjalnem delu, kot je primer v produkciji filmov, je hotenje ustvarjalcev močno izraženo, saj izhaja iz poklicne usmerjenosti in potrebe avtorja po ustvarjalnosti. Ta potreba se kaže v avtorjevem nenehnem ustvarjalnem razmišljanju, obnašanju, videzu in življenjskem slogu. Pri izbranem cilju, kot je filmski projekt, se ta ustvarjalnost osredotoči na umetniško interpretacijo dane zgodbe ali vsebine, s čemer dobi hotenje svojo smer in smisel. Običajno je takšna motivacija tako močna, da zlahka vpliva na motiviranost drugih članov filmske ekipe in daje vtis neprisljjenega odnosa do dela, kar deluje najbolj motivacijsko.

2.5 Ugotavljanje uspešnosti

Ugotavljanje uspešnosti presodi pravilno izbiro sodelavcev, njihovih zmožnosti, počutja in ravnanja vodij. Rezultati se kažejo v doseganju rokov, predračunskih postavk,

nepredvidenih dogodkih, tehnični kvaliteti, umetniški in komercialni vrednosti filma ter osebnostni in profesionalni rasti sodelavcev.

Zaradi pretežne udeležbe samostojnih sodelavcev in projektne načina dela ni mogoče uporabiti načel in meril ugotavljanja uspešnosti, ki so značilna za organizacijo. Zaradi tega je potrebno ugotavljati uspešnost na ravni posameznega projekta in filmske dejavnosti v celoti.

Merila za ugotavljanje uspešnosti je tako mogoče postaviti po različnih kriterijih:

- ujemanje realizacije produkcije s predvidenim načrtom,
- ujemanje realizacije predračunskih postavk s predračunom,
- čim manjše število nepredvidenih dogodkov,
- tehnična kvaliteta, dosežena z nizkimi stroški,
- umetniška vrednost, dosežena na mednarodnih festivalih,
- komercialna uspešnost, dosežena s številom gledalcev,
- osebnostna in profesionalna rast sodelavcev se odraža na trgu dela s kvalitetnimi sodelavci.

Ker pa ni dovolj, da postavimo okvirne želje, pač pa moramo določiti jasne cilje, je mogoče zgornja merila tako tudi ovrednotiti in določiti stopnjo odklona od predvidenega načrta in predračuna, določiti najvišje možno število nepredvidenih dogodkov, določiti najvišje stroške za doseganje tehnične kvalitete (razni posebni učinki na snemanju, v laboratoriju ali montaži), festivalsko nagrado, najmanjše število gledalcev, stopnjo fluktuacije filmskih delavcev.

2.6 Pomen umetniškega ustvarjanja

Umetniško ustvarjanje spremlja človeka skozi vso njegovo zgodovino in priča o potrebi po izražanju dojemanja sveta in družbe kot bistvenem elementu človekovega razvoja. Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2004 – 2007 navaja:

Kultura je tista bivanjska lastnost, ki na neizbrisljiv način zaznamuje skupnost in z vsemi svojimi sestavinami tudi določa prepoznavnost njene identitete. Kultura je v prvi vrsti pomembna za notranji razvoj skupnosti, za razvijanje kulture medsebojnih odnosov, zaupanja in tiste življenjske kvalitete, ki je pogoj vsakega pozitivnega razvoja. V vseh civilizacijah kultura na vseh področjih življenja pogojuje ustvarjalnost in napredek, s tem pa tudi obstoj in preživetje (2004, 3101).

Resolucija opredeljuje tudi javni interes:

V javni interes na področju medijev in avdiovizualne kulture spadajo: razširjanje programskih vsebin, ki so pomembne za uresničevanje pravice državljanov oziroma državljanek Republike Slovenije, Slovencev zunaj Republike

Slovenije, pripadnikov oziroma pripadnic slovenskih narodnih manjšin v Italiji, Avstriji in na Madžarskem, italijanske in madžarske narodne skupnosti v Republiki Sloveniji ter romske skupnosti, ki živi v Sloveniji, do javnega obveščanja in do obveščenosti; za ohranjanje slovenske nacionalne in kulturne identitete, za vzpodbujanje kulturne ustvarjalnosti na področju medijev, za kulturo javnega dialoga, za utrjevanje pravne in socialne države, za razvoj izobraževanja in znanosti; podpiranje razvoja tehnične infrastrukture na področju medijev, razširjanje programskih vsebin, namenjenih slepim in gluhonemim, v njim prilagojenih tehnikah, ter razvoj ustrezne tehnične infrastrukture; področje kinematografije, filmska umetnost, produkcija, distribucija in prikazovanje filmov, organiziranje festivalov, arhiviranje in raziskovanje na področju filmske umetnosti, zagotavljanje pogojev za ustvarjalnost posameznika, izobraževanje, informatizacija, raziskovanje in podporni projekti na področju medijev in avdiovizualne kulture, mednarodna dejavnost in mednarodna promocija (2004, 3107).

Iz tega lahko povzamemo, da je umetniško ustvarjanje v javnem interesu, kar tudi opravičuje državno subvencioniranje avdiovizualnih vsebin.

Umetniško ustvarjanje je tesno povezano s kreativnostjo, ki jo tudi spodbuja pri uporabnikih. Robbins opisuje kreativnost z modelom treh komponent kreativnosti, ki pravi, da je posameznikova kreativnost pogojena s strokovnostjo, z veščinami kreativnega razmišljanja in notranje motivacije (2005, 146).

Strokovnost je podlaga vsemu kreativnemu delu. Kreativni potencial se poveča, ko ima posameznik zmožnost, znanje, sposobnost in podobno strokovnost na svojem področju delovanja.

Veščine kreativnega razmišljanja so lastnost osebnostnih karakteristik, povezanih s kreativnostjo, sposobnostjo uporabe analogij kot tudi zmožnost videnja običajnih stvari iz drugega zornega kota.

Notranja motivacija je povezana z željo, da bi počeli nekaj, ker je zanimivo, potegne vase, vznemirljivo, zadovoljujoče ali izzivno.

Martin opisuje v uvodu svoje knjige (1963, 8) film kot umetnost, ki nam najbolj vzbuja vtis realnosti, ter pravi, da je še bolj kot glasba sposoben pripovedovati zgodbo. V svojem delu citira Claude – Edmonde Magny: »Film deluje neposredno na občutljivost psihe ... govori čutom, ne da bi moralo pri tem posredovati razumevanje« (Magny 1948, 67, cit. po Martin 1963, 40).

Nemec predvideva, da bodo »[h]itre komunikacije preko avdiovizualnih medijev, ki nam omogočajo hitra zaznavanja dejstev in dogodkov v najbolj oddaljenih krajih sveta [...], vsekakor močno vplivale na spreminjanje vrednot, ne samo posameznikov, ampak tudi večjih skupin ljudi in celih narodov« (2005, 55).

Heribert Fernau, član uprave v BACA Ljubljana, odgovarja na anketno vprašanje »[k]ako in katere umetniške vrline lahko po vašem mnenju pomagajo menedžerjem pri vodenju podjetij v globalnem poslovnem okolju?«, objavljeno v časniku Finance, 24. aprila 2007 (Anketa: Kdo ima ideje, kdo si upa, kdo se zna izpostaviti? Umetniki zagotovo! 2007): »V Avstriji, od koder prihajam, imamo interdisciplinarni izobraževalni sistem in nekatere poslovne šole imajo v svojem programu tudi predavanja o umetnosti. Verjamem, da je pridobivanje novih znanj zelo pomembno, ne samo za managerje, temveč za vse zaposlene. Ena od stvari, ki se je managerji lahko naučijo od umetnikov, je vsekakor drugačen pogled na določen problem. Kreativnost pokaže tudi različne aspekte življenja in spodbuja razvoj talentov posameznika, saj so ti v sodobnem poslovnem življenju zelo cenjeni.«

2.7 Dodana socialna vrednost

Film, televizija in novi mediji so različno definirani kot industrijska umetnost, oblike množične komunikacije in kulturna ali kreativna industrija. Ustvarjanje avdiovizualnih vsebin naj bi bilo presojano iz umetniškega, komunikacijskega in poslovnega vidika. Film naj bi bil tako umetnina, ki je profitabilna in prinaša socialno bogastvo (Pardo idr. 2002, 5)⁶.

Moore (1992, 105) pravi, da množični mediji omogočajo večini ljudi poznavanje sveta, ki presega njihove osebne izkušnje, oskrbujejo pa jih tudi s stališči.

Kulturna industrija proizvaja produkte, ki odsevajo družbeno življenje. Prek zvoka, slik in besed izražajo družbene domišljajske in vedenjske vzorce, izraze in simbole, s katerimi ljudje razmišljajo in komunicirajo, si delijo vrednote in zamisli ter doživljajo družbene spremembe. Kulturni produkti tako delujejo kot ogledalo in oblikovalec družbe (Pardo idr. 2002, 5).

Nekateri filmi in oddaje imajo tako dodano socialno vrednost, znano kot zunanji učinek. Kulturni in ekonomski argument je prepričanje, da takšne vsebine lahko pozitivno učinkujejo na gledalce in izboljšajo kvaliteto prebivalcev. Tako ima dolgoročno pozitiven vpliv, čeprav ni vedno zaželen.

V makroekonomiji je prebivalstvo najpomembnejši dejavnik potencialnega bruto domačega proizvoda, tako po proizvodni kot tudi po potrošni plati. Prebivalci so po eni strani proizvajalci, po drugi pa porabniki. Velikost in sestava proizvodnje sta odvisna od njihovega števila, kakovosti in produktivnosti. Kakovost prebivalstva sestavljajo znanje, izobrazba, vrednote, tradicija, delovne navade, inovacijska ustvarjalnost, sposobnost organiziranja in vodenja (Žižmond 2003).

⁶ Prevod D. M.

Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2004 – 2007 (2004, 3102) vrednoti kulturo kot »nosilko slovenske nacionalne identitete in tisto identifikacijsko in konstitutivno točko, v kateri se stikajo ustvarjanje, samozavedanje, samoizražanje, kritično mišljenje in samorefleksija, predvsem pa je to prostor vizij za prihodnost, ki na kulturo zrejo kot na nosilko ustvarjalnosti posameznika, razvoja družbe in socialne kohezivnosti. [...]

Vzpostavljanje lastnega mnenja do medijev in avdiovizualna pismenost sta pomembna gradnika vzgoje mladih v srednješolskem obdobju.«

2.8 Kultura v ekipi

»Kultura organizacije so značilne oblike obnašanja ljudi, ki delujejo v tej organizaciji. Kultura izhaja iz vrednot, ki jih osvoji velik del ljudi v organizaciji« (Tavčar 2002, 185).

Za filmski projekt je značilno, tako kot pri znanjskih organizacijah, da »imajo veliko težo osebne zmožnosti in zavzetost, zaupanje in sodelovanje« (Tavčar 2005, 82). Značilni so tudi nekateri elementi, ki jih je mogoče zaslediti pri neprofitnih organizacijah, kot npr. težnja k neformalnosti, »usmeritev v neformalizirano delovanje, odpor do formaliziranega urejanja postopkov in odločanja, odpor do pisnega komuniciranja [...]« (Trunk idr. 2003, 15)⁷.

Pojavne znake kulture filmskega projekta je mogoče opredeliti v skladu s preglednico, ki jo podaja Tavčar (2002, 178):

Poslopja ni mogoče razumeti v običajnem smislu, pač pa so to začasni prostori, ki jih je potrebno urediti v času snemanja na terenu ali v studiu. Studio ima običajno že pripravljene primerne prostore. Pri terenskem snemanju pa so to lahko posebne sobe ali prostori v hotelu, kjer prebiva ekipa ali najeti prostori v bližini snemalnega mesta. Prostor za prehrano ekipe, nastopajočih in drugih udeležencev je lahko urejen na prostem, pod šotorom ali v najetih prostorih, kot so gasilski ali kulturni domovi, dom krajevne skupnosti, gostilna ipd. Urejeni morajo biti tudi produkcijski prostori za garderobo, masko, rekvizite, pirotehnična sredstva, snemalno tehniko, pisarne za režijo, produkcijo ipd. Značilni so posebni prostori za režiserja, glavne igralce in zvezde. To so prostori za počitek, sproščanje in pripravo, ki so lahko posebne sobe ali garderobe, na terenskem snemanju pa kamp prikolice, avtodomi ali najete sobe.

Za obveščanje ekipe so potrebne oglasne table na krajih, kjer se večina ekipe zadržuje, dnevna obvestila in dispozicije pa se vročajo osebno.

⁷ Tako dajejo ustvarjalci, predvsem umetniki, neredko vtis neurejenosti, ker postavljajo vsebino pred formalno obliko.

Posebej pomembna pri terenskem snemanju so parkirišča, saj je potrebno skrbno voditi logistiko prevozov. Pripravljeni morajo biti parkirni prostori za agregat, tovornjake s scenografijo, snemalno tehniko, garderobo, gradnjo, oskrbo s prehrano, avtobuse in kombije za prevoz ekipe in nastopajočih ter osebna vozila za produkcijo, režiserja, pomembne nastopajoče in druge pomembne udeležence, kot so koproducenti, financerji, sponzorji in novinarji. Pomembni igralci pa tudi režiser imajo lahko na voljo posebno vozilo z voznikom le za njihove potrebe. Posebne zahteve in ugodnosti so lahko tudi pogodbeno dogovorjene s producentom⁸.

Vedenje managementa se kaže v odnosu do pomembnih udeležencev, nastopajočih in ekipe. Vzpostavi se hierarhija pomembnosti, ki se odraža v prednostih pri prostorih, prehrani, prevozih, obveščanju ipd. Pomembno pa je, da producent ve, na čem sloni njegov projekt. Konkurenčno prednost filmu lahko dajejo nastopajoči (glavni igralci), režiser, slika, scenografija, kostumi, glasba, celostna podoba ipd. Glede na element, na katerem sloni film, producent določa prednosti.

Podoba podjetja oziroma v našem primeru projekta se odraža v logotipih, dopisih, uradnih sporočilih, oznakah na vratih pisarn, vozil, sob, komuniciranju, sestankih ipd. Navadno so oznake v skladu z grafično podobo filma, ki je usklajena z zvrstjo in vsebino. Tako so pripravljena tudi promocijska gradiva. Značilno je dokaj sproščeno ozračje, neformalno oblačenje in vedenje, kljub močni hierarhiji z režiserjem na vrhu.

Odnosi do sodelavcev so pri filmski produkciji nekoliko posebni, saj gre za omejeno trajanje filmskega projekta. Zato se odsotnost konceptov izobraževanja ter usmerjanja osebnostnega razvoja in kariere odraža v celotni dejavnosti. Iz istega razloga izostanejo tudi predlogi za izboljšave in spodbude. Je pa obravnavanje drugačnosti izrazito strpno. Sindikalna pravila se uveljavljajo v omejeni meri pri delavcih, ki so zaposleni pri Viba filmu, saj se morajo prilagajati tistim, ki so samozaposleni oziroma samostojni delavci. Pri slednjih sindikat nima posebne moči, pač pa se le-ti lahko samoorganizirajo. Vodenje je pretežno v skladu s situacijskim modelom, saj se mora prilagajati najrazličnejšim situacijam v različnih fazah filmske produkcije. Pisne smernice niso običajne, člani ekipe naj bi sami vedeli, kako delati. Člane filmske ekipe izbirajo vodje oddelkov ali sam producent oziroma direktor produkcije, na podlagi znanstev in osebnih priporočil.

Poslovanje je okrnjeno zaradi projektnega dela. Tako ni pisnih dokumentov o filozofiji organizacije ali temeljnih načelih. Te elemente črpa filmski projekt iz scenarija, ki lahko vpliva na obnašanje ekipe. Prav tako ni biltenov, personalnih arhivov ipd. zaradi projektnega načina dela.

⁸ Sem spadajo pogoji bivanja, prehrana, rekreacija, otroško varstvo ipd.

Organiziranost in dokumenti so tudi okrnjeni, saj ni formalnih organigramov, pač pa je vzpostavljena neformalna hierarhija brez opisov delokrogov, ker je večina samostojnih delavcev, ki morajo poznati svoje delo. To je tudi opredeljeno v pogodbah. Tudi sestanki so pretežno neformalni, kar naj bi spodbujalo ustvarjalnost, vendar pa običajno tajnica režije zapisuje potek sestanka in sklepe.

Obredi in simboli se kažejo v primeru sestavljanja in vodenja skupin v tesnem sodelovanju, ki se oblikuje iz projekta v projekt. Uspehi in dosežki se proslavljajo po snemanju, neuspehi pa se kaznujejo znotraj ozkih skupin. Dramaturgija posvetovanj je neformalna, vendar upošteva hierarhijo ekipe. Plačilo je izpogajano ob podpisovanju pogodbe o sodelovanju, posebno nagrajevanje pa ni običajno. Anekdote in šale se razvijajo na ravni dejavnosti.

2.8.1 Druženja

Filmsko snemanje poteka v studiu in na zunanjih lokacijah. Pri snemanju na oddaljenih lokacijah prebiva ekipa v hotelih, kar nudi priložnost za družabna srečanja po snemanju. Na takšnih srečanjih se ekipa v sproščenem ozračju pogovarja o projektu, delu in odnosih. Tako se rojevajo kreativne zamisli, ne samo pri avtorjih, pač pa tudi pri drugih članih ekipe. V marsikaterem filmu je tako mogoče zaslediti zamisli, ki jih prispevajo člani ekipe, od scenskega delavca do tajnice, režiser pa jih vplete v zgodbo.

2.8.2 Obredi in navade

V filmski dejavnosti so v navadi običaji in obredi, ki so značilni za dejavnost. Faza produkcije se prične s *spoznavno zabavo*, običaji so tako imenovane "*šnops klape*", ki so v domeni scenskih delavcev in kjer vodilni sodelavci, od producenta po hierarhiji navzdol, plačajo pijačo ekipi ob določenih dogodkih, kot so uspešen prvi posnetek, snemanje 22. kadra 22. sekvence drugič, zadnji posnetek ipd. Običaj je tudi *krst* novih sodelavcev, ki se opravi v obredu polivanja z vodo novega člana filmske ekipe. *Zaključna pogostitev ekipe*, ki jo pripravi producent po zaključenem snemanju, je priložnost za zahvalo ekipi in najbolj zaslužnim članom. To je tudi čas, ko se spletajo in pripovedujejo *anekdote in šale* o znanih in neznanih filmskih delavcih ter dogodkih pri snemanjih.

2.8.3 Promocijski material

Med promocijski material v fazi snemanja spadajo mape, kape, majice, vetrovke ipd. z logotipom filma. Ta material je razdeljen članom filmske ekipe, zunanjim sodelavcem, sponzorjem, lokalnim udeležencem in drugim pomembnim udeležencem.

Poleg svoje osnovne promocijske funkcije takšen material spodbuja pri članih filmske ekipe občutek zavezanosti projektu in povečuje zaupanje v uspešnost projekta, prav tako pa tudi povečuje zadovoljstvo ekipe.

3 POSEBNOSTI PRI FILMSKI PRODUKCIJI

»Konstitutivne prvine vsake nacionalne kinematografije so produkcija, promocija, distribucija in prikazovanje filmov na področju celotne države« je zapisal Frelih v Analizi stanja na področju filmske dejavnosti (2002).

Frelih ugotavlja: »Zaradi desetletja trajajočega položaja celotne filmske dejavnosti na slovenskem (maloštevilna filmska produkcija, »amerikanizacija« filmske distribucije in prikazovanja, neurejeno arhiviranje filmskih materialov, finančno »podhranjeno« izobraževanje) lahko brez posebnih dokazovanj trdimo, da je delovanje tega segmenta kulturnega trga konstantno moteno« (prav tam). Pravi, da zagotovljen delež finančnih sredstev iz državnega proračuna ne zadošča za ves kreativni potencial, ki ga izkazuje produkcijski segment ustvarjalcev in producentov. Ugotavlja tudi, da dejavnost veže nase precejšnje število ustvarjalcev, čeprav je sistemiziranih delovnih mest izredno malo.

V danih pogojih je potrebno iskati možnosti za doseganje kakovosti avdiovizualnih produktov, tako z ekonomskega in umetniškega stališča kot s stališča javnega interesa. Poleg kakovosti produkta terja uspešen vstop na trg tudi poslovna, managerska in marketinška znanja ter spretnosti kot tudi poslovno strukturo subjektov. Management obsega poleg poslovođenja tudi vodenje ljudi, ki so nepogrešljiva osnova upravljanja, poslovođenja in izvajanja (Tavčar 1998, 6).

Solaroli (1992, 72) na kratko povzema značilne faze proizvodnega procesa filma, ki so:

Priprava:

- izbor scenarija,
- razdelava scenarija,
- projekt realizacije (predvideni dohodek, finančna organizacija),
- verzije snemalne knjige, do končne z dialogi,
- iskanje snemalnih mest na terenu in organizacija le-teh,
- razdelava snemalne knjige,
- sestanki režijskega sektorja,
- načrt dela,
- izračuni stroškov filma.

Realizacija:

- definiranje in podpisovanje pogodb o angažiranju igralcev, direktorja filma, tehničnega in umetniškega osebja, ponudnikov storitev, gradnji objektov, zavarovanju, razvijanju in kopiranju filma, preskrbi materialov, transportu itd.,
- izdelava in izročitev kostumov in lasulj,

- poskusna snemanja igralcev, maske in fotografije,
- končni načrt dnevnega dela, razdelitev na ure, izbor in angažiranje igralcev za druge vloge, statistov in tipov,
- angažiranje orkestra, zboru, plesalcev in organiziranje vaj,
- gradnja scenografskih objektov, opremljanje s pohištvo,
- računovodstvo in administracija (stroškovna mesta, priprava tedenskih obračunov, izplačila osebju),
- delo v studiu in na terenu, sestava ekipe, raspored ur, pristojnosti, nadzor (ekipe, porabe filmskega traku, ponudnikov storitev).

Montaža:

- razvijanje, kopiranje, projekcije delovne kopije,
- izbor posnetkov, kopiranje dobrih tonskih posnetkov⁹.

3.1 Specifični poklici v filmski produkciji

Pri filmski produkciji nastopajo nekateri specifični poklici. Običajna filmska ekipa v Sloveniji je sestavljena iz približno 70 članov, brez igralske zasedbe in drugih nastopajočih. Večji igrani projekti lahko štejejo 120 in več članov ekipe.

Čeprav nekateri filmski poklici izhajajo iz obrtnega in industrijskega okolja, zahtevajo posebna znanja in usposobljenost¹⁰.

Med specifične filmske poklice spadajo zlasti:

- | | |
|-------------------------|----------------------------|
| – producent, | – montažer filma, |
| – režiser filma, | – kostumograf, |
| – direktor filma, | – kreator maske, |
| – vodja snemanja, | – fotograf filma, |
| – direktor fotografije, | – tajnica režije – skript, |
| – snemalec, | – glasbeni sodelavec, |
| – tonski snemalec, | – rekviziter, |
| – scenograf filma, | – organizator lokacij. |
| – filmski arhitekt, | |

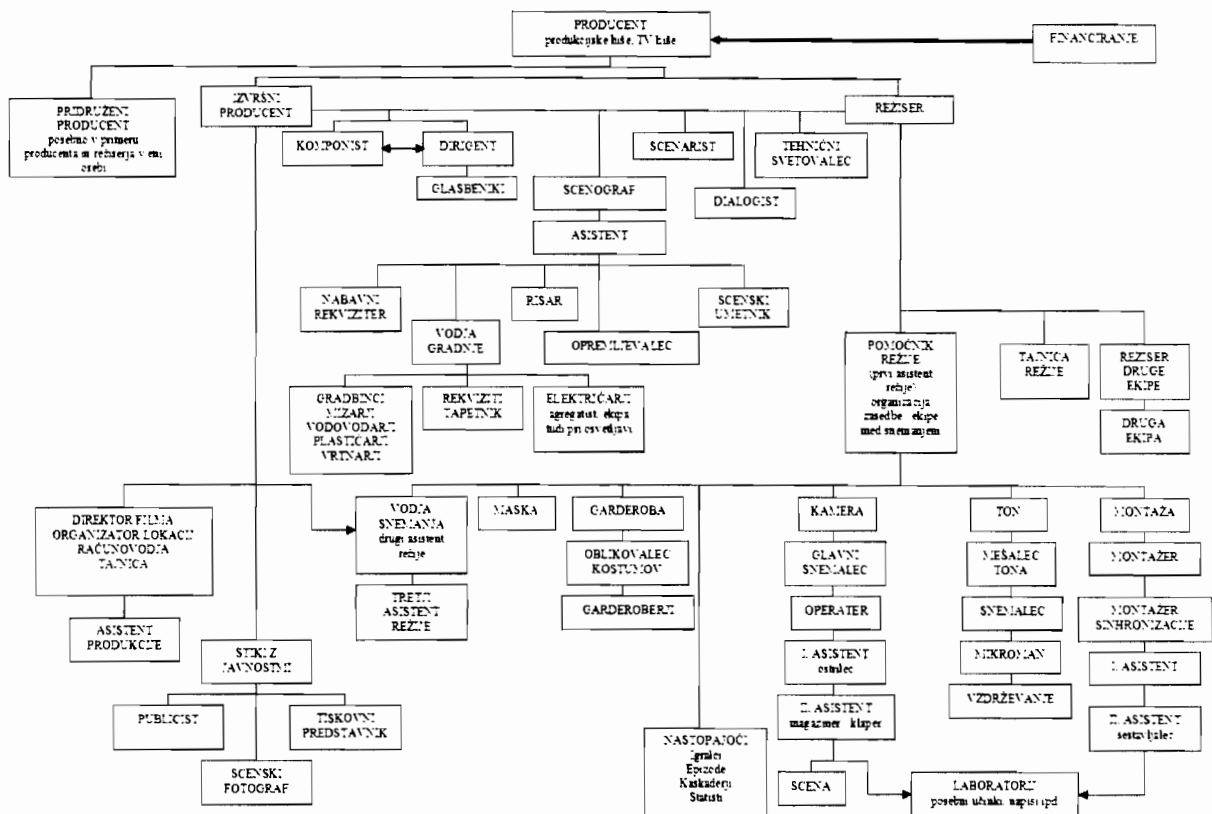
Našteti poklici imajo nekatere posebnosti, značilne za filmsko produkcijo, ki zahtevajo posebna znanja in usposobljenosti¹¹.

⁹ Prevod D. M.

¹⁰ Na primer: gradnjo filmskih kulis izvaja ekipa gradbincev, mizarjev, tesarjev in pleskarjev. Filmske kulise pa je potrebno izdelati tako, da na posnetku delujejo povsem realistično, kljub temu, da so izdelane iz cenениh materialov, v najkrajšem možnem času in za določeno dobo trajnosti, saj se morajo po končanem snemanju tudi hitro podreti in pospraviti. Obenem pa morajo biti dovolj trdno izdelane in nosilne, da jih lahko varno uporabljajo ekipa in nastopajoči.

Seznam vseh filmskih poklicev je kar zajeten in je podan v Prilogi 1, struktura filmske ekipe pa je prikazana na sliki 3.1.

Slika 3.1 Struktura filmske ekipe



3.2 Samostojni in zaposleni

Slovenska delovna zakonodaja prepoznava kot delavce le tiste osebe, ki sklenejo pogodbo o zaposlitvi v skladu z zakonom o delovnih razmerjih. Zaradi narave dela, ki je pretežno projektno, filmski delavci sklepajo civilnopravne pogodbe s posameznimi producenti. Zaradi tega si morajo urediti delovni status kot samozaposleni na področju kulture ali kot samostojni podjetniki. Viba film kot osrednja slovenska filmska tehnična baza zaposluje približno 18 oseb v administraciji in tehničnem vzdrževanju, RTV Slovenija zaposluje približno 2000 oseb in 800 tako imenovanih stalnih honorarnih sodelavcev. Status samozaposlenega na področju kulture v filmski dejavnosti ima po podatkih ministrstva za kulturo 130 ljudi ali 16,2% vseh kulturnih ustvarjalcev s statusom (Frelih 2002).

¹¹ Opis del in nalog je sprejelo DSFU leta 2004

Samozaposleni na področju kulture nastopa običajno na trgu dela, pa tudi na trgu storitev. Načeloma so samozaposleni delavci vključeni pri projektnih delih, kot so snemanja filmov, televizijskih oddaj, postavitve gledaliških iger, sejmov, prireditvev, prevodi knjig, filmov, seminarjev ipd. V takšnih primerih je običajno nesmotrno zaposliti delavce, saj gre za krajše obdobje dela in zahtevo po strokovnosti in obvladovanju področja. Potrebno pa je poudariti, da prihaja do zlorab takšne oblike dela, do administrativnih omejevanj zaposlovanja in najemanja samozaposlenih pod neugodnimi delovnimi pogoji in za nizko ceno (Miklavčič 2004).

Samostojni filmski delavci nastopajo na trgu dela v konkurenci z zaposlenimi in s študentskim delom.

Konkurenčna prednost zaposlenih je v zagotovljenem in rednem dohodku, dopustu in zakonski zaščiti, ki omogoča zaposlenemu, da se osredotoči na svoje delo, zasleduje stroko in se usposablja ter izobražuje.

Študentski servisi zagotavljajo delovno silo po izjemno nizki ceni, ki je primerljiva z neto dohodki zaposlenih delavcev, kar znaša približno 58% bruto prihodkov zaposlenih.

Samozaposleni mora tako zagotavljati visoko profesionalno raven po konkurenčni ceni, ki pa ne zadošča za kvalitetno usposabljanje in izobraževanje ter ogroža socialni položaj.

»Zaradi skromne in nekontinuirane produkcije pa je delo filmskih »svobodnjakov« žal tudi neredno, s pogostimi izpadi dohodkov. Delo v panogi poteka tudi brez sleherne socialne zaščite, zato je prišlo do uničujoče fluktuacije in do ogroženosti nekaterih filmskih profilov« (DSFU 2004).

V zadnjem času obstajajo zamisli in predlogi za urejanje položaja samostojnih delavcev na področju kulture. Ena od možnosti je sklenitev kolektivne pogodbe za samostojne delavce v kulturi, kjer sta pogodbeni partnerja sindikat kulture in ministrstvo za kulturo, kot predstavnik delodajalcev, ki so financirani iz državnega proračuna.

SWOT analiza¹² učinka takšne kolektivne pogodbe kaže sledeče:

Prednosti:

- *Kvalitativna selekcija:* selekcija izvajalcev oz. prevzemnikov (kadrov) s strani naročnika se opravi na podlagi ugleda, referenc, preteklega dela, doseženih rezultatov in v manjši meri na podlagi cene. Na ceno, od izračunane individualne osnove navzgor, ima največji vpliv naročnik, kar vpliva

¹² Poenostavljena SWOT analiza služi za ponazoritev posebnosti samostojnih delavcev.

stimulativno na storilnost izvajalca. Prav tako vzpodbuja konkurenco med naročniki, saj bo izvajalec raje delal za tistega, ki spoštuje njegovo delo in bolje plača, naročniki pa si bodo prizadevali pridobiti najboljše izvajalce s ponudbo ugodnih pogojev.

- *Postavitev profesionalne baze:* vrednotenje samozaposlenih bi spodbudilo registracijo dejavnosti in s tem vzpostavitev profesionalne baze ustvarjalcev in sodelavcev na področju kulture. S povečanjem prihodkov se poveča sposobnost dodatnega izobraževanja in sledenja stroki, kar bistveno prispeva k povečanju strokovnosti in profesionalizma.
- *Mehanizem za doseganje večje odgovornosti in kvalitete:* s povečanjem sredstev se poveča tudi odgovornost producentov oz. naročnikov, saj se zavedo, da ne delajo več cenenih in podcenjenih izdelkov. Povečanje sredstev deluje motivacijsko, kar vodi tudi k povečanju kvalitete programa in izidov.
- *Povečanje socialne varnosti samozaposlenih:* trenutno sploh ne moremo govoriti o socialni varnosti samozaposlenih v kulturi, kar pomeni kršenje mednarodnih konvencij.
- *Vzpostavitev enakopravnega položaja samozaposlenih:* na podlagi ustavne pravice do enakopravnosti in mednarodnih aktov imajo samozaposleni pravico do enakopravnega vrednotenja svojega dela in položaja. Načela svobodnega trga ne morejo nadvladati človekovih pravic, predvsem ne na trgu dela, ki je specifičen in kjer večinoma delujejo samozaposleni na področju kulture.
- *Izenačitev delovnih pogojev z zaposlenimi:* zlasti je to pomembno pri mešanih ekipah, kjer delajo tako zaposleni kot samozaposleni (gledališče, film, TV ipd). V takšnih ekipah lahko pride do nasprotja interesov in do neenakopravnega obravnavanja udeležencev. Zaposleni delavci se ne morejo prilagoditi samozaposlenim, ker jih veže zakon o delovnih razmerjih, zato morajo samozaposleni prilagoditi svoje delo njim. Prav tako pa bi morali samozaposleni tudi pri sebi upoštevati zakon o delovnih razmerjih, saj zaposlujejo sami sebe.
- *Primerljiva vrednostna razmerja z razvitimi državami:* če želimo biti v družbi razvitih držav, kamor smo se nedavno uvrstili, moramo vzpostaviti tudi primerljiva vrednostna razmerja na področju prihodkov. Povprečni prihodek zaposlenih v Sloveniji uradno dosega 75% povprečja EU. Prihodek samozaposlenih v kulturi pa dosega 20% do 30% prihodka samozaposlenih v EU!
- *Davčni prihodek:* s povečanjem prihodkov se poveča tudi davčni prihodek države. Posledica nizkih honorarjev je nizka davčna osnova z nizkimi davčnimi

stopnjami ali celo brez obdavčitve. Takšno povečanje davčnih prihodkov bi v večji meri opravičilo povečanje porabe proračunskih sredstev zaradi uvedbe vrednotenja samozaposlenih v kulturi.

- *Zmanjšanje števila upravičencev do subvencij prispevkov:* subvencioniranje naj postane resnično socialna kategorija in ne privilegij na podlagi prikrivanja in prikrojavanja prihodkov. Z vzpostavitvijo minimalnih pogojev in dohodkovno primerljivostjo samozaposlenih se vzpostavi tako rekoč karierni sistem, ki zagotovi povprečno uspešnemu samozaposlenemu normalno preživetje brez potrebe po subvencijah in podporah, razen v začetni fazi delovanja. Obvezni prispevki so namreč del bruto prihodka posameznika in ne nekaj, do česar ima nekdo pravico, drugi pa ne.

Slabosti:

- *Zmanjšanje konkurenčnosti:* s povečanjem cen dela in storitev bodo samozaposleni manj konkurenčni od zaposlenih delavcev, zato se lahko poveča pritisk na samozaposlene, da bi se zaposlili pri naročniku.
- *Zmanjšanje upravičencev do subvencije prispevkov:* s stališča upravičenca do subvencije je to slabost, saj ne bo imel več prednosti zaradi svoje nizke cene po zaslugi subvencije.
- *Povišanje stroškov (proračuna):* povišanje stroškov dela seveda pomeni tudi povečanje proračuna za dejavnost. Pri tem pa je potrebno upoštevati večji davčni priliv in zmanjšanje števila upravičencev do subvencije. Upoštevati pa je tudi potrebno, da dosegajo npr. proračuni slovenskih filmov 30% proračuna evropskega filma.

Priložnosti:

- *Vzpostavitev strokovnih meril v dejavnosti:* na nekaterih področjih kulturnih dejavnosti se kaže odsotnost profesionalnih standardov, kar pomeni slabost pri sodelovanju s tujimi producenti. Sprejem kolektivne pogodbe za samozaposlene pomeni začetek urejanja profesionalnih razmer v več kulturnih dejavnostih.
- *Učinkovitejša poraba proračunskega denarja z vzpostavitvijo profesionalizma:* vzpostavitev profesionalnih razmer pomeni več transparentnosti poslovanja producentov in s tem učinkovitejšo porabo sredstev.
- *Okrepitev kredibilnosti sektorja:* profesionalizem in transparentnost poslovanja so temelj kredibilnosti. Kredibilnost pa vodi k večjim finančnim sredstvom, saj je mogoče le na podlagi kredibilnosti pridobiti investitorje in sponzorje.
- *Povečanje izobrazbene in strokovne ravni v sektorju:* izobraževati in strokovno usposabljanje se morajo tudi izvedbeni kadri, ne samo ustvarjalci.

- *Povečanje privlačnosti dela v sektorju:* z ureditvijo osnovnih pogojev dela se pritegne v kulturne dejavnosti kvalitetnejši kader.
- *Večji tržni potencial:* kvalitetnejši izidi pomenijo tudi večji tržni potencial, večji prihodek in s tem večja vlaganja v dejavnost, posledično pa tudi večji davčni izkupiček.
- *Povečanje prepoznavnosti in ugleda države:* s kvalitetnejšim kadrom pride tudi do kvalitetnejših izidov, kar pomeni večjo prisotnost v mednarodnem prostoru in s tem večjo prepoznavnost in ugled Slovenije.

Nevarnosti:

- *Večja uporaba cenejšega študentskega dela:* v želji po nesorazmernem dobičku lahko pride s strani producentov oz. naročnikov do večje uporabe cenejših oblik dela, vendar je to slaba dolgoročna naložba, saj je samo profesionalno delo zagotovilo kvalitetnim izidom in s tem obstoju na trgu.
- *Vdor cenene delovne sile iz tujine:* iz istih razlogov kot v prejšnji točki lahko pride do neželenega pojava cenene tuje delovne sile. Bistven poudarek na tem mestu je na kulturni dejavnosti, saj je lahko le pripadnik določene kulture zavezan le-tej in jemlje svoje delo kot poslanstvo, ne glede na to, ali je ustvarjalec ali izvajalec.

3.3 Pogodbena razmerja

Samozaposleni lahko sklepa z naročnikom naslednje vrste pogodb (Miklavčič 2004):

- avtorske,
- podjetniške (13. člen OZ),
- podjemne pogodbe (619 do 622. člen OZ),
- naročilo (766 do 787. člen OZ).

Avtorske pogodbe so urejene z zakonom o avtorskih in sorodnih pravicah, podjetniške in podjemne pogodbe ter naročilo pa ureja obligacijski zakonik.

Zakon o varnosti in zdravju pri delu zahteva, da opravi samozaposleni preizkus usposobljenosti za varnost in zdravje pri delu (24. člen ZVZD) in preizkus usposobljenosti varstva pred požarom (20. člen ZVZD) pri pooblaščen organizaciji. Potrdilo velja 2 leti. Prav tako mora pri pooblaščen organizaciji opraviti oceno tveganja.

Samozaposleni mora voditi knjigovodstvo v skladu s slovenskimi knjigovodskimi standardi, razen v primeru, če je registriran kot samostojni ustvarjalec na področju

kulture in vpisan v register pri ministrstvu za kulturo RS ter ima priznane normirane stroške.

Samozaposleni mora imeti primerno strokovno znanje in usposobljenost, da lahko izpolni pogodbene obveznosti s skrbnostjo dobrega strokovnjaka.

3.4 Projektno angažiranje in plačevanje

V Sloveniji je značilna projektna organiziranost filmske produkcije, ki je zasnovana na elementih virtualne organizacije. Večina producentov je organiziranih v družbo z omejeno odgovornostjo, kjer je producent edini družbenik in lastnik družbe in ne zaposluje drugega osebja. Za izvedbo projekta se poveže z drugimi podjetji ali samostojnimi podjetniki, ustvarjalci ali delavci. V takšnem razmerju nastopa producent kot dominantni partner, ki najema sodelavce v različnih razvojnih fazah projekta. Tak način omogoča partnerjem in sodelavcem tudi druge vire prihodka, v obdobjih, ko niso angažirani na filmskih projektih. Slabost takšne organiziranosti pa se kaže v pomanjkljivih poslovnih in marketinških strategijah ter dolgoročni rasti in razvoju kot tudi v slabših možnostih izobraževanja in usposabljanja sodelavcev.

V filmski dejavnosti je značilno projektno angažiranje članov filmske ekipe (Pardo idr. 2002. 221). Ožja skupina avtorjev pod vodstvom producenta pripravi filmski projekt v fazi predprodukcije. V fazi produkcije, ki med drugim zajema snemanje, je angažiranih največ članov filmske ekipe. To je tudi najdražja faza, ki zahteva največ finančnih, materialnih in kadrovskih sredstev. Temu sledi postprodukcijska faza, ki poteka v laboratorijih in tehnoloških sklopih, kot so montaža in tonski studio.

Plačilo članov filmske ekipe je običajno vezano na posamezno produkcijsko fazo in je dogovorjeno v pogajanju med producentom in članom filmske ekipe. Običajno je dogovorjen določen znesek, ki zajema tudi stroške opravljanja dela, ni pa variabilnega dela, ki bi bil stimulativen.

3.5 Cenik DSFU

Društvo slovenskih filmskih ustvarjalcev (DSFU 2004) je leta 2003 potrdilo in sprejelo "tarifnik", ki priporoča minimalna plačila samostojnim filmskim delavcem.

Po nekaterih interpretacijah ima lahko takšen cenik značilnosti kartelnega dogovora, kar pa je v praksi vprašljivo. Gre namreč za samozaposlene delavce, ki so po naši zakonodaji obravnavani kot gospodarske družbe, vendar ima lahko njihov način dela značilnosti odvisnega delovnega razmerja.

Cenik DSFU je nastal po vzoru angleškega tarifnika PACT/BECTU in zajema večino profilov v avdiovizualni industriji. Izhodišče za izračun cene dela je najnižja pokojninska osnova, kar naj bi zagotavljalo najnižje ovrednotenim delavcem minimalno socialno varnost. Osnova za izračun cene dela je povišana za 25%, zaradi nestalnosti

dela, kar upošteva tudi letni dopust, regres za letni dopust in čas iskanja dela, kar naj bi na letni ravni pomenilo 3 mesece.

Zaradi zelo različnih projektov, ki zajemajo tako celovečerne in kratke filme, dokumentarne filme in druge projekte, temelji cenik na časovni dimenziji dela, saj naj bi različna zahtevnost projekta zahtevala različno časovno angažiranost delavca. Osnovna časovna enota je teden, kar je kompromis med mesečnim in dnevnim obračunavanjem. Faze filmskega projekta trajajo od nekaj tednov do nekaj mesecev, zato je mesečna enota predolga. Dnevna obračunska enota pa je za 25% dražja, kar naj bi nadomestilo izgubljeni čas med krajšimi angažmaji. Tedensko obračunavanje izhaja iz zakonsko določenega 40 – urnega tedna, več – urni tedni pa upoštevajo nadure, ki so ovrednotene 150%.

Cenik razlikuje med profesionalnimi filmskimi delavci, katerim je prihodek iz njihove dejavnosti edini ali glavni vir dohodka in imajo registriran status samostojnega podjetnika ali samozaposlenega na področju kulture, ter neprofesionalci, katerim se obračuna 50% cene dela, saj oni ne plačujejo obveznih prispevkov za socialno zavarovanje, delo v avdiovizualni industriji pa jim predstavlja postranski zaslužek.

Tarifnik je v Excel formatu, objavljen na spletni strani DSFU (Miklavčič 2000). V prilogi 2 je primer tabele, slika 3.2 pa prikazuje navodila za uporabo (zneski v SIT so na podlagi minimalne pokojninske osnove leta 2003).

Slika 3.2 Navodila za uporabo tarifnika za samostojne profesionalne filmske delavce

TARIFE ZA SAMOSTOJNE PROFESIONALNE FILMSKE DELAVCE

Izračun po priloženi tabeli naredite tako, da v tabelo vpišete število tednov, za kolikor ste angažirali posamezen profil (za več oseb pri enem profilu število tednov pomnožite s številom oseb). Za čas priprav in postprodukcije uporabite stolpec z 40 urnim tednom, za čas snemanja pa stolpec z 60 ali 72 urnim tednom (6x10 ur ali 6x12 ur). Desno odčitajte vsoto za posamezen profil, desno spodaj pa skupno vsoto vseh honorarjev. Pod vsako skupino odčitajte skupno vsoto po tednih, spodaj pa vse skupaj. Vse številke so v bruto zneskih, kar pomeni, da je to končna vsota, ki bremeni produkcijo.

PRIMER:

	OSNOVA	TEDENSKO				Število tednov po 60 ur (6x10 ur)	(+25%)		SKUPAJ
		40 ur	50 ur	60 ur	72 ur		10 ur	12 ur	
2	OSNOVA	39.114,40	53.782,30	68.450,20	86.114,40	13.445,58	17.112,55		
	Spremljavec				4			273.800,80	
	Asistent				4			352.029,60	
	Število tednov po 40 ur (5x8 ur)	2				0,00	0,00	625.830,40	
4	+36%	52.804,44	72.114,40	92.420,20	111.724,40	13.201,11	18.161,53		
4	Asistent računovodje blagajnik				8			422.435,52	
	SKUPAJ 4	422.435,52				0,00	0,00	422.435,52	
5	+49%	58.280,46	80.114,40	102.420,20	124.724,40	14.571,11	19.431,53		
	Scenski delavec				4			437.103,42	
	Gradbeni delavec				2			0,00	
	Gasilec				4			407.963,19	
	Število tednov po 40 ur (5x8 ur)	121,82				0,00	0,00	845.066,61	
6	+55%	80.227,32	109.362,57	140.997,81	172.380,10	16.166,83	20.840,64		
	Tehnični risar				3			181.881,96	
	SKUPAJ 6	181.881,96				0,00	0,00	181.881,96	
7	+71%	66.885,62	91,96	117,96	147,14	991,93	29.262,46		
	Asistent kostumografa							0,00	
	Vodja snemalne ekipe				1			535.084,99	
	SKUPAJ 7	66.885,62	0,00	468.199,37				535.084,99	
13	dogovor	dogovor	dogovor	dogovor	dogovor	dogovor	dogovor		
	Režiser	720.000,00		480.000,00				1.200.000,00	
	Scenarist	960.000,00						960.000,00	
	SKUPAJ 13	1.680.000,00	0,00	480.000,00		0,00	0,00	0,00	
	SKUPAJ	2.662.553,73	0,00	2.107.745,76	0,00	0,00	0,00	4.770.299,48	

Vir: Tarife za samostojne profesionalne delavce v avdiovizualni industriji. DSFU, 2004.

4 INTERESI IN MOTIVIRANJE UDELEŽENCEV

4.1 Interesi producentov

Producent je odločujoča oseba v filmski produkciji. Njegovo področje odločanja je od izbire prave zamisli do preskrbe in investiranja finančnih sredstev, angažiranja snemalne ekipe, igralske zasedbe, avtorjev, ocenitev in zavarovanje produkcijskih stroškov in tveganja ter planiranje in izvršba marketinških in oglaševalskih akcij (Pardo idr. 2002, 5)¹³.

Producent je odgovoren za avdiovizualni projekt, zato ima tudi končno avtoriteto pri nadzoru in vodenju produkcijskega procesa. Osrednja skrb pa je ekonomska odgovornost.

Produkcija je lahko opredeljena kot proces iskanja, izbire in managiranja finančnih, človeških in materialnih sredstev, potrebnih za pretvorbo zamisli v avdiovizualni produkt. Pri tem je potrebno vzdrževati ravnovesje časa, stroškov in kvalitete. Posebej je pomembna kombinacija umetniške kvalitete in komercialnega uspeha.

Producenta lahko v delu njegove funkcije vzporejamo z managerjem. Kot pravi Tavčar (1998, 19), potrebuje managerski tim zelo obsežna in raznolika znanja in veščine za učinkovito in uspešno poslovanje, kot tudi objektivni in nevtralen pogled od zunaj. Vendar je v primeru svetovanja potrebno upoštevati posebnosti avdiovizualne dejavnosti.

Interes producenta je lahko umetniški, politični ali finančni (Brozio 1992, 10)¹⁴.

4.1.1 Kakšne motivacijske metode uporabljajo producenti

Raziskava je zajela vse slovenske producente, ki so navedeni na spletni strani Filmskega sklada RS, to je 40 naslovov. Vprašalnik je bil poslan po elektronski pošti, nanj je odgovorilo 10% naslovnikov. Podatki so bili zbrani tudi z osebnimi stiki in udeležbo pri filmskem projektu. Vprašanja in odgovori so v prilogi 3¹⁵.

Producenti navajajo tako materialne kot nematerialne motivacijske dejavnike, poudarjajo pa pomen denarnega plačila kot ključni motivacijski dejavnik. Ob tem navajajo kronično pomanjkanje finančnih sredstev in splošno podfinanciranje filmske dejavnosti. Zaradi tega v Sloveniji ni v uporabi variabilen del plačila, ki bi bil odvisen od delovne uspešnosti, ali pa le majhen del. Je pa to praksa tujih producentov.

Najpomembnejši nematerialni motivacijski dejavniki so sposobnost producenta, da navduši avtorsko ekipo za predlagani filmski scenarij, umetniška in organizacijska vizija, osebni zgled, medsebojno zaupanje ter vera v uspešen in inovativen projekt. Pri

¹³ Prevod D. M.

¹⁴ Prevod D. M.

¹⁵ V prilogi 3 so neposredno navedeni odgovori

avtorjih je še pomembna publiciteta in odziv. Pomemben je tudi entuziazem producenta. Mnenje je, da so sodelavci motivirani že s tem, da imajo delo, kar je posledica slabega plačila. Producenti uporabljajo "elementarno kredibilnost, strokovno in izkustveno avtoriteto, pristen, v kopičenje pozitivne energije usmerjen človeški odnos" (gl. prilogo 3). Zaradi narave dela na terenskem in studijskem snemanju je pomembno ekipi zagotavljati normalne pogoje življenja, kar marsikdaj ni enostavno.

Producenti ocenjujejo, da zadovoljstvo ekipe zelo pozitivno vpliva na kreativni proces filmske produkcije, kar kaže na povezavo med zadovoljstvom ekipe in producentovim interesom. Prav tako ugotavljajo veliko razliko med motiviranim in nemotiviranim sodelavcem. Niso pa si enotni pri vplivu vzdušja v filmski ekipi na kvaliteto posnetega filma.

Vrednote in ideali članov filmske ekipe naj se ne bi odražali na izdelku, razen vrednot avtorjev. Navedeni odgovori kažejo na odsotnost snovanja organizacijske kulture, kar je posledica projektne organiziranosti, namesto tega pa je večji poudarek na skrbnem izboru sodelavcev ob upoštevanju njihovih preferenc. Po drugi strani pa ni zaznati velike stopnje empatije, saj menijo producenti, da opravljajo filmski delavci svoj poklic, ker so se za to odločili, oziroma ker drugega ne znajo. Mnenja so tudi, da je za nekatere to priložnost za relativno dober zaslužek.

Producenti menijo, da so najboljši tisti sodelavci, ki imajo veliko zamisli, energije, entuziazma in za katere plačilo ni pomembno, pri čemer se zavedajo, da mora biti plačilo vsaj primerno. Prav tako so najboljši tisti, ki so usposobljeni, odločni in zahtevajo tržno plačilo.

Producenti ugotavljajo, da so samozaposleni oziroma samostojni sodelavci bolj učinkoviti od zaposlenih, ker je z njimi lažje delati, imajo visoko stopnjo samozavedanja in samokontrole ter bolje razumejo položaj producenta. Zaposleni zahtevajo svoje pravice, ne glede na trenutno stanje in razmere. Starost naj ne bi imela vpliva na odločitev o angažiranju sodelavca.

Mnenje producentov je, da organizacija dela vpliva na vzdušje in učinkovitost filmske ekipe ter ne ovira kreativnega procesa, pač pa ga spodbuja.

Kaže, da producenti uporabljajo predvsem izkustvene metode motivacije sodelavcev, ki so utrjene s spoštovanjem do le-teh.

4.1.2 Stili vodenja producentov

»Najboljši producenti združujejo občutek za dobro zgodbo in sposobnost za vodenje poslovnih zadev. Poleg tega so večji ravnarja z umetniki, kakršni so režiserji in igralci, ki znajo biti pogosto muhasti in težavni sodelavci« (Parkinson 2000, 132).

V odgovorih producentov je zaznati elemente modelov vodenja od avtoritativnega do participativnega, manj pa v skladu s teorijo Z (Možina 2002, 519). Po modelu dveh

univerz (prav tam) pa je mogoče sklepati, da gre predvsem za "skrb za naloge", kar je verjetno posledica projektnega in samostojnega načina dela.

Producenta je mogoče umestiti v profil splošnega managerja, kot ga opisuje Kralj (2000, 73). Zanj je značilno, da mora znati presojeti celotni položaj projekta, zamisli o razvoju in poslovanju mora posredovati drugim na tak način, da jih sprejmejo za svoje in so jih voljni izpeljati. Mora imeti sposobnosti osebnega vodenja ljudi ter upoštevati participativnost in recipročnost z delom v timu. Delovati mora združevalno, usklajevalno in povezovalno.

Producent je v dominantni poziciji v pogodbenem odnosu s sodelavci, zato ima legitimno nagrajevalno in prisilno moč, vendar potrebuje tudi referenčno in ekspertno moč, v razmerju do ključnih sodelavcev. S temi mora producent uporabiti "podporno vodenje", medtem ko ima do tehničnega in podpornega osebja "nadzorno vodenje" in "direktivni način" vodenja. Pooblaščenje je značilno pri razmerju producenta do vodij sektorjev. Producenta je mogoče opisati kot "prizadevnega vodjo", v skladu s teorijo modela 4D (Reddin 1990, 12-13 po Možina 2002, 526) in mu pripisati "izzivalni način" po Hausejevem modelu (Hause 1998 po Možina 2002, 527).

Ker je pri nas še vedno razmejitev med umetniškim in poslovnim delom filmskega projekta in ima še vedno večjo težo umetniški vidik, je običajen timski način odločanja po participativnem modelu vodenja.

Pri filmski produkciji je potrebno tako transakcijsko kot transformacijsko vodenje. Slednje je pomembno v razmerjih do ustvarjalnega dela ekipe, prvo pa potrebno pri tehničnem in podpornem osebju.

4.1.3 Kako producenti ugotavljajo uspešnost

Zaradi projektnega načina dela in ob pretežnem angažiranju samostojnih sodelavcev so v filmski produkciji značilne visoka zavest in samokontrola ter zadovoljevanje višjih potreb. Zato tudi ni razvitega sistema ugotavljanja uspešnosti in učinkovitosti, pač pa se producenti poslužujejo osebnega odnosa, preverjanja, spremljanja delovnega procesa in rezultatov le-tega. Navajajo, da za umetniško vrednost projekta ne obstajajo nikakršna merila.

Iz raziskave pa je kljub temu mogoče razbrati, da producenti nadzorujejo uspešnost s preverjanjem in spremljanjem delovnega procesa, čeprav nesistematično in brez določenih meril. Imajo tudi omejene možnosti nagrajevanja, predvsem zaradi omejenih finančnih virov in togih pogodb.

4.2 Kaj motivira ustvarjalce in kaj tehnično osebje

Za ugotavljanje motivacijskih dejavnikov članov filmske ekipe je bila izvedena raziskava, ki je vključevala vprašalnik s 17 vprašanji in osebne stike s člani filmske

ekipe. Vprašalnik je bil poslan po elektronski pošti na 25 naslovov, nanj je odgovorilo 7 naslovnikov, kar je 28% vprašanih. Vprašanja in odgovori so v prilogi 4¹⁶.

V slovenski filmski dejavnosti dela neugotovljivo število filmskih delavcev, pri ministrstvu za kulturo je vpisanih v register samozaposlenih na področju kulture 130 filmskih delavcev, na VIBA Filmu pa je redno zaposlenih 18 oseb. Razen ustvarjalnih poklicev, ki jim je primarna filmska dejavnost, delajo sodelavci priložnostno pri produkcijah filmskih projektov, sicer pa je njihov osnovni vir prihodkov delo pri produkciji reklamnih filmov in spotov, v televizijski produkciji ter v drugih dejavnostih, kot so gradbeništvo, storitve ipd. Pogosto sodelujejo v filmskih ekipah tudi študenti, ki delajo prek študentskih servisov.

Iz prejetih odgovorov je mogoče razbrati nekatere splošne ugotovitve.

Člani filmske ekipe navajajo notranje motivacijske dejavnike, zaradi katerih delajo v filmski dejavnosti. To je zato, ker je film umetnost, ker je izrazno sredstvo, ker je takšna njihova poklicna usmeritev, ker je to poklic in poslanstvo, in ker to pomeni uresničevanje njihovih hotenj ter želja. Za vse, ki so odgovorili na vprašalnik, je delo pri filmu poslanstvo, za nekatere pa tudi delno vir preživetja. Film je pomemben del nacionalne kulture.

Iz odgovorov ni zaznati zavedanja organizacijske kulture, kar je verjetno posledica projektnega načina dela in samostojnega statusa.

Sodelavci raje delajo v organiziranem, vendar sproščenem okolju, ustvarjalci pa imajo raje sproščeno vzdušje, ker je bolj kreativno in spontano.

Večina odgovorov kaže na to, da bi bili člani filmske ekipe pripravljeni vložiti del svojega honorarja v obetajoč filmski projekt, vendar s pogojem, da gre za pravno urejeno razmerje in da ne ogroža eksistence. Verjamejo v uspeh filmskega projekta in zaupajo producentu, režiserju in vodji svojega oddelka.

Večina raje opravlja delo samostojno, običajno je njihovo delo sestavljeno, celovito in zahteva več različnih znanj in usposobljenosti. Menijo, da njihovo delo vpliva na življenje in delo drugih ljudi.

Večina primerja vrednotenje svojega dela z drugimi, avtorji manj. Na različne načine rešujejo neenakosti: reši problem, vlaga v kakovost, več dela, poišče vzrok in se bori za boljše vrednotenje.

Vprašani menijo, da je njihovo delo učinkovito, vendar premalo nagrajeno, da ni povezave med nagrado in osebnimi cilji, saj so cilji doseženi brez nagrade, ter da pri nas ni uvedenega sistema vrednotenja takšnega dela.

¹⁶ V prilogi 4 so neposredno navedeni odgovori

Ocenjujejo, da vodje razumejo njihove osebne želje in cilje in da imajo večinoma dovolj priložnosti, da s svojim delom izpolnjujejo svoje cilje, kar pa ne velja za ustvarjalce. Javna pohvala je zaželena.

Po njihovem naj bi bil vodja profesionalen, razumevajoč, človeški, pozitivno naravnan, človek, ki zna izbrati pravo ekipo in jo voditi, dober organizator, ki zna planirati in zna v kriznih situacijah rešiti problem, ki obvlada finance, ima posluh za ljudi, ki je odprt, toleranten, sposoben, temperamenten, kreativen, dosleden.

Mnenja so deljena ob vprašanju o samostojnem opravljanju dejavnosti ali zaposlitvi. Samostojnost pomeni večjo svobodo, vendar tudi administracijo, pridobivanje poslov in večje tveganje, zaposlitev pa pomeni večjo varnost.

4.2.1 Sistem vrednot in potreb

Po Maslowovi teoriji je mogoče sklepati, da filmski delavci zadovoljujejo svoje osnovne, fiziološke potrebe iz drugih virov, delo v filmski dejavnosti pa zadovoljuje njihove višje potrebe, ki so notranje zadovoljene. Prav tako lahko ugotovimo, da nastopajo v tej dejavnosti predvsem "motivatorji" po Herzbergu, in sicer v večji meri priznanje, odgovornost in dosežki. Tudi v skladu z ERG teorijo vidimo, da so temeljne materialne potrebe zagotovljene iz alternativnih virov in da je zadovoljevanje potreb po odnosih in rasti na prvem mestu. Ker pa to delo ne zagotavlja dovolj virov preživetja, se višje potrebe umaknejo zadovoljevanju nižjih potreb in filmski delavci si poiščejo delo drugje, kar potrjuje tezo o regresiji in vpliv kulturno pogojenih faktorjev, kot so izobrazba, družinsko zaledje in kulturno okolje.

Z McClellandovo teorijo lahko razložimo željo ustvarjalnih poklicev, ki v skladu z zadovoljevanjem potrebe po uspehu stremijo po osebnih dosežkih, želijo prekašati druge, se odlikovati in doseči nedefinirana umetniška merila. Vendar pa si v nasprotju s teorijo pogosto zadajo zahtevne cilje in naloge, ki ne zagotavljajo hitre povratne informacije. Ob tem je zadovoljena tudi potreba po moči, saj celotna filmska ekipa sledi režiserjevi zamisli, prav tako pa tudi posamezni sektorji v skladu s hierarhično strukturo. Celotna filmska ekipa je običajno zelo povezana, predvsem na terenskih snemanjih, tako da neredko več kot zadovoljuje potrebo po vključenosti in včasih nadomesti celo družino.

Vedenje filmskih delavcev do neke meje potrjuje spoznavno vrednostno teorijo, saj so pri tem delu v ospredju predvsem notranji motivatorji, zunanji pa so nekoliko zapostavljeni. Pri ustvarjalnih poklicih je ta pojav bolj izrazit. Sicer pa pri nas, zaradi posebnosti pogodbenega dela, plačilo ni povezano z opravljanjem dela. Pač pa je prisotno primerjanje vložkov v delo z vložki in izidi drugih, kar pojasnjuje Adamsova teorija enakosti. Filmski delavci ocenjujejo svoje delo in želijo na takšen ali drugačen način primerno protivrednost. Ob odsotnosti objektivnih meril in sistemskih ureditev

skušajo doseči ravnovesje s primerjavami znotraj filmske ekipe in tudi izven nje, v celotni dejavnosti, primerljivih poklicih in širšem okolju. Za vzpostavitev ravnovesja se poslužujejo različnih rešitev, najmanj priljubljene pa so zmanjševanje vložkov ali opustitev situacije. Vendar pa ni mogoče v celoti uporabiti te teorije, zaradi posebnosti filmskega dela.

Najbližje delu filmske ekipe je ciljna teorija, saj so v vseh fazah filmskega projekta dokaj jasno zastavljeni cilji, ki sledijo iz scenarija, na podlagi katerega je izdelana snemalna knjiga, po njej pa je postavljen načrt snemanja, ki narekuje postavitev scenografije, pripravo kostumov, maske, rekvizitov, igralcev, kamere ipd. Večini je celotna slika relativno jasna, zato vidijo tudi jasne cilje. Lahko rečemo, da so prisotni vsi štirje elementi: predanost cilju, primerna samoučinkovitost, karakteristike cilja in nacionalna kultura. Ojačitvena teorija je v tem primeru manj uporabna, saj je mogoče upoštevati ojačitve le na izkustveni ravni in za celotno dejavnost. Teorija oblikovanja dela pa je močno zastopana, vendar je za to vzrok samostojno in pogodbeno delo, ki zahteva obvladovanje različnih veščin, večinoma definira kompleksne naloge, ki vplivajo na delo in življenje drugih ljudi, pogodbeni odnos zahteva avtonomijo, povratne informacije pa so neposredne. Tako je mogoče zaznati visoko stopnjo osebne odgovornosti na podlagi smiselnosti dela in vedenja o rezultatih dela. Kaže, da je to najmočnejši dejavnik, ki zavezuje filmske delavce svojemu poklicu, kar potrjuje prisotnost potrebe po rasti, pa tudi tezo, da ljudje reagirajo na delo tako, kot ga doživljajo. Močno pa sta motivacija in zadovoljstvo podvržena vplivu sodelavcev in predpostavljenih.

Vroomova teorija pričakovanja lahko pojasni vedenje članov ustvarjalne ekipe, ki imajo močnejše izraženo željo, da bo delovanju sledil rezultat, ki je privlačen zaradi samopotrditve. To kaže na potrebo po zadovoljevanju predvsem psihičnih ali višjih potreb.

Kaže, da med filmskimi delavci prevladujejo apolitične vrednote, kot jih opredeljuje Nemeč (2005, 56). Nanašajo se predvsem na upoštevanje in razvijanje duhovnih vrednot, kot so moralno – etične, kulturno – humanistične ipd. Prav tako je zaslediti elemente, ki opredeljujejo občečloveške ali humanistične vrednote, ki jih Nemeč navaja v drugi skupini (prav tam).

4.3 Možni motivacijski prijemi

4.3.1 Motivacija z vložkom dela honorarja v filmski projekt, poplačilo s subvencioniranjem prodanih vstopnic

Gre za finančno strategijo z udeležbo članov filmske ekipe pri zagotavljanju virov financiranja (Pardo idr. 2002, 137). Pri tem imajo člani filmske ekipe pravico do

sorazmernega deleža od prodaje filma. Izhodišča za takšno ureditev dajejo tudi priporočila EU v okviru udeležbe delavcev pri dobičku (Evropska skupnost 2002).

»Ker je denar v sodobnem svetu splošno vrednostno sredstvo za menjavo najraznovrstnejših dobrin, je praviloma zelo pomemben motivacijski dejavnik za pestro zadovoljevanje človekovih potreb« (Nemec 2005, 209).

Frelih (2002) navaja, da so filmski delavci pri svoji dejavnosti v odločilni meri odvisni od finančne podpore države, kajti slovenski trg je premajhen, da bi se samozadostno finančno oskrboval, hkrati pa zasebnega interesa na področju kinematografije in avdiovizualne dejavnosti ni. Kot poglaviten vzrok za takšno stanje navaja podkapitaliziranost neodvisnih producentov.

Pri nas bi bilo potrebno uvesti nekatere varnostne mehanizme za zaščito profesionalnih poklicev. Tako bi bilo mogoče omejiti variabilni delež, ki ga je mogoče investirati v filmski projekt; zagotovljeno plačilo bi moralo zagotavljati eksistenco in sledenje stroki ter minimalno socialno varnost.

Ker je pri nas filmsko tržišče majhno, saj beležijo rekorderji (Kajmak in marmelada) nekaj čez 150.000 gledalcev, bi bilo potrebno namensko subvencionirati prihodek filma. To bi bilo mogoče z namensko uporabo DDV od prodanih vstopnic za konkretni domači film.

Slika 4.1 Primer izračuna prihodka filma

cena vstopnice	5,00 €	5,00 €
število gledalcev	10.000	1.250.000
prihodek	50.000,00 €	6.250.000,00 €
DDV 20%	10.000,00 €	1.250.000,00 €
ostane	40.000,00 €	5.000.000,00 €
delež prikazovalca 50%	20.000,00 €	2.500.000,00 €
ostane	20.000,00 €	2.500.000,00 €
delež distributerja 40%	8.000,00 €	1.000.000,00 €
ostane	12.000,00 €	1.500.000,00 €
stroški kopije in promocije 20%	2.400,00 €	300.000,00 €
prihodek filma	9.600,00 €	1.200.000,00 €

Iz primera izračuna prihodka od filma (slika 4.1), ki je imel 10.000 gledalcev, kar je približno povprečje gledalcev slovenskega filma, pri ceni vstopnice 5 EUR, vidimo, da je prihodek filma 9.600 EUR, pri čemer so povprečni stroški izdelave slovenskega filma približno 1,2 milijona EUR. Pokritje stroškov izdelave filma bi dosegli pri 1.250.000 gledalcih. Seveda pa je za trženje filma na voljo več distribucijskih poti, poleg kinematografskega predvajanja še televizijsko, prodaja nosilcev, kot so VHS in DVD, internetna ponudba ter razvijajoči se multimedijski trg. Z vstopom Slovenije v

EU se je za slovenski film odprlo evropsko avdiovizualno tržišče, kjer beležijo primanjkljaj 320 ur avdiovizualnega programa dnevno.

Pri povprečnem številu gledalcev 10.000 bi bil DDV 10.000 EUR namenjen delitvi med člane filmske ekipe, ki so bili udeleženi v financiranju projekta, in drugim investitorjem v sorazmernih deležih. Prihodek 9.600 EUR pa bi bil namenjen pokrivanju stroškov izdelave, avtorskih pravic in deležev investitorjev. Načela udeležbe delavcev na dobičku zagotavljajo pravico do prostovoljne finančne udeležbe vsem članom filmske ekipe, transparentnost udeležbene sheme in izogibanje tveganjem (Evropska skupnost 2002).

Z udeležbo članov filmske ekipe v finančni shemi filmskega projekta in s poplačilom glede na število gledalcev v kinematografski distribuciji na domačem trgu bi razbremenili proračun za izdelavo filma in spodbudili filmske projekte, ki bi bili usmerjeni h gledalcem, tako da bi umetniško sporočilo filma doseglo kar najširši krog ciljne publike. Pri tem se pojavi nevarnost komercializacije umetniške produkcije, ki pa je lahko omejena z merili za subvencioniranje filmskih projektov. Tako bi tudi spodbudili diferenciacijo producentov, saj bi se nekateri usmerili v izdelavo komercialnih projektov, drugi pa v umetniške projekte. Prav tako bi lahko producent s prihodki od komercialne produkcije izdelal umetniški film.

Po raziskavah, ki so bile opravljene v EU, vpliva finančna udeležba na motivacijo delavcev, uskladitev njihovih interesov z interesi organizacije, občutek pripadnosti ter novačenje in ohranjanje profesionalnih delavcev (Evropska skupnost 2002).

4.3.2 Vključevanje članov ekipe v pridobivanje sponzorjev

Pridobivanje sponzorjev je finančna strategija pri zagotavljanju finančnih sredstev za produkcijo filma. Sponzorstvo¹⁷ zahteva različne protidajatve, kot so napis v zaključnih napisih filma, z logotipom ali brez, predstavitev na tiskovnih konferencah in v promocijskem gradivu, napis ali logotip na plakatih, umeščanje izdelkov, uporaba delov projekta v reklamne namene in podobno (Baker 1995, 107)¹⁸.

Za pridobivanje sponzorskih sredstev lahko producent sledi različnim strategijam. Predvsem mora pripraviti predstavitev projekta (Pardo idr. 2002, 367) in okvirni cenik storitev sponzorjem. Najbolje je, da je za področje pridobivanja sponzorjev zadolžen pomočnik producenta ali pridruženi producent, ki pripravi promocijski material, komunicira s sponzorji, koordinira komunikacijo med produkcijo in sponzorji ter skrbi za izpolnjevanje pogodbenih obveznosti.

¹⁷ Donatorstvo in mecenstvo se od sponzorstva razlikuje po tem, da ni protidajatve, vendar sta ti dve obliki finančnih virov v praksi redki.

¹⁸ Prevod D. M.

CATI center je v letu 2000 izdelal raziskavo sponzorskega trga (Zorko 2000), v kateri ugotavlja značilnosti tranzicije sponzorskega trga, od osebnih poznanstev proti analizi stroškov in koristi, pri čemer sta sponzorjem čedalje pomembnejša učinek in povračilo investicije.

Strategija pridobivanja sponzorjev lahko vključuje člane filmske ekipe, pod pogojem, da to velja za celotno ekipo, v skladu z motivacijsko teorijo enakosti in teorijo pričakovanja. Koordinator sponzorstev mora člane ekipe seznaniti s pogoji in jim dati na razpolago promocijski material. Pogoji pridobivanja sponzorjev morajo zajemati sponzorsko politiko producenta in določati delež, ki pripada članu ekipe, ki je pridobil sponzorja. Določeni morajo biti pogoji, tako za finančno sponzorstvo kot tudi za materialno. Pogajanje, sklepanje pogodbe in izpolnjevanje pogodbenih obveznosti prevzame koordinator sponzorstev ali sam producent.

Člani filmske ekipe so tako dodatno motivirani in lahko izkoristijo svoja osebna poznanstva, kot tudi poznavanje svojega področja dela in dobavitelje na tem področju. S tem pridobijo dodatni zaslužek, se bolj poglobijo v filmski projekt in v svoje področje dela ter so na ta način bolj zavzeti, poleg tega pa tudi bolj zavzeto skrbijo za izpolnjevanje pogodbenih obveznosti do sponzorja.

4.3.3 Vpliv organiziranosti na motivacijo

Organizacija je tisti sklop ekonomskih, tehničnih in administrativnih pravil, prožnih in sprejemljivih, ki zagotavljajo najmanjše stroške z največjim dohodkom v najkrajšem času (Brozio 1992, 9)¹⁹.

Organizacijsko politiko vodi producent, organiziranje pa je v neposredni domeni direktorja filma, operativno ga izvaja vodja snemanja.

Filmska proizvodnja je kompleksna in zajema mnoge individualistične elemente, zato mora biti organizacijska struktura skrajno prožna, vsaka vnaprej določena shema mora biti razumljena kot teoretična osnova, ki nakazuje usmeritev, kamor je potrebno težiti, cilj pa ni vedno neposredno dosežen (prav tam, 96). Vendar pa obstaja le racionalni način organiziranja filma, saj samo ta omogoča obvladovanje iracionalnih umetniških, osebnih in strokovnih zahtev.

Lipičnik (2002, 476) ugotavlja, da ljudje niso navdušeni nad pravili in predpisi, ker jih navadno ovirajo v njihovi ustvarjalnosti, domiselnosti in težnji po neprogramiranih odločitvah.

Dobra filmska organizacija je skrbna v glavnih potezah in natančna v podrobnostih, predvideva nepredvidljivo in zaradi svoje moči in prilagodljivosti ne klone niti pred

¹⁹ Prevod D. M.

nepredvidenim. Takšna organizacija vliva zaupanje in varnost umetniškim elementom, s čimer omili in zmanjša "muhavost" (Brozio 1992, 97).

Zaradi tega racionalna, metodična in natančna organizacija, ki vsebuje toliko elastičnosti, da absorbira majhne in nevtralizira večje prepreke, omogoča režiserju, igralcem in snemalcu, da izkoristijo, brez ekonomske škode in z nesporno umetniško prednostjo, vse osebne potenciale (prav tam)²⁰.

Za komunikacijo in logistiko so zelo pomembni produkcijski obrazci, s katerimi produkcija posreduje filmski ekipi navodila za delo. Ta izhajajo iz produkcijskega načrta, ki je izdelan pred pričetkom snemanja, biti pa mora dovolj prožen, da se prilagaja vremenskim razmeram, razpoložljivosti igralcev in morebitnim ponovitvam snemanja. Popravki produkcijskega načrta so zajeti v tedenskem snemalnem načrtu, dnevne dispozicije pa določajo natančen raspored dela, prihodov na snemalno mesto in odhodov od tam, kadre, ki jih je potrebno posneti, rekvizite, kostume, nastopajoče, tehniko, transport in druge podrobnosti. Dnevno dispozicijo²¹ pripravi direktor filma pred koncem tekočega snemalnega dne za naslednji dan, tako da upošteva vse morebitne spremembe. Po zaključenem snemalnem dnevu dobi vsak član ekipe izvod dnevne dispozicije, ki je neke vrste delovni nalog. Dnevno dispozicijo lahko pripravi tudi vodja snemanja, vendar jo mora odobriti direktor filma, ki nosi tudi odgovornost zanjo.

Zelo pomembna je organizacija transporta, predvsem prevoz ekipe²² na snemalno mesto, še posebej na terenskem snemanju. Upoštevati je potrebno intenzivno in stresno delo pri snemanju, dejstvo, da snemalna ekipa preživi 8 do 12 ur dnevno na snemalnem mestu ter fizične in umske obremenitve režiserja, igralcev in drugih.

Na snemalnem mestu mora biti, poleg tehničnih prostorov, poskrbljeno tudi za prehrano in pijačo ekipe ter prostori za počitek režiserja in igralcev, saj so za časa snemanja prikrajšani za zasebno življenje.

Snemalno mesto in produkcijski prostori morajo biti primerno opremljeni z oznakami produkcije in naslovom filma ter s smerokazi, ki usmerjajo prišleke. Tako opremljeno snemalno mesto bo pustilo dober vtis na ekipo, obiskovalce, novinarje in druge, vtis o pripravljenosti organizacije in predhodno promocijo filma.

Organizacija produkcije mora delovati v podporo umetniškemu ustvarjanju, vedno mora biti pravična in upravičena, da se izogne slabemu razpoloženju, nesoglasjem in preobčutljivim reakcijam.

²⁰ Prevod D. M.

²¹ Glej prilogo 5

²² Pri prevozu je potrebno upoštevati pravila racionalnosti: najprej vstopijo osebe, ki bivajo najdlje od baze, nato tiste bližje, vsaka vožnja naj pripelje osebe iz istega kraja, osebe ki delajo v istem sektorju, pričnejo delo ob istem času, so osebno kompatibilne ipd.

Brozio pravi: »V različni meri imajo vsi člani filmske ekipe pravico, izven vseh pogodbenih klavzul, do posebnega spoštovanja. Samo to spoštovanje omogoča produkciji, da od njih zahteva tiste usluge talenta, inteligence in dobre volje, ki jih ne more določiti nobeno pravilo iz pogodbe. [...]

Vsi sodelavci bodo dobri produkciji vrnilo z isto mero spoštovanja in prisrčnosti«²³ (1992, 194).

²³ Prevod D. M.



5 SKLEP

V povzetku diplomske naloge lahko ugotovimo, da nam motivacijske teorije podajajo ključno izhodišče za analiziranje motivacijskih dejavnikov pri filmski produkciji. Pri tem se ne moremo opreti le na eno, saj je mogoče v vsaki od njih zaslediti uporabne elemente, ki pojasnjujejo vedenje udeležencev tako kompleksne dejavnosti, kot je filmska produkcija.

Kaže, da je vloga vodje pri motiviranju ključna in zahtevna. Vodja mora razumeti potrebe podrejenih in jim omogočiti, da te potrebe zadovoljijo. Hotenje je ena izmed zmožnosti, ki jih morajo ljudje imeti za delovanje. Pri ustvarjalnem delu, kot je primer v produkciji filmov, je hotenje ustvarjalcev močno izraženo, saj izhaja iz poklicne usmerjenosti in potrebe avtorja po ustvarjalnosti. Ugotavljanje uspešnosti presodi pravilno izbiro sodelavcev, njihovih zmožnosti, počutja in ravnanja vodij. Pri filmski produkciji ni mogoče uporabiti načela in merila ugotavljanja uspešnosti, ki so značilna za organizacijo. Zaradi tega je potrebno ugotavljati uspešnost na ravni posameznega projekta in filmske dejavnosti v celoti. Nacionalni kulturni program opredeljuje pomen umetniškega ustvarjanja kot del javnega interesa, saj spodbuja ustvarjalnost na vseh področjih, kar ugodno vpliva na konkurenčnost države. Avdiovizualni produkti imajo lahko dodano socialno vrednost, znano kot zunanji učinek. Kulturni in ekonomski argument je prepričanje, da takšne vsebine lahko pozitivno učinkujejo na gledalce in izboljšajo kakovost prebivalstva v makroekonomskem smislu. Organizacijska kultura je prisotna na ravni celotne dejavnosti in je vsota posebnosti specifičnih kultur, ki jih razvije vsak filmski projekt zase v skladu z vsebino filmskega projekta. Tako se tudi udeleženci poistovetijo s ciljem producenta.

Posebnosti v filmski produkciji, ki jih je potrebno posebej upoštevati pri analiziranju motivacijskih dejavnikov, so specifični poklici, ki zahtevajo posebna znanja in spretnosti, položaj samostojnih delavcev na trgu dela, pogodbeni razmerja, ki večinoma temeljijo na obligacijskih razmerjih, posebnosti projektne angažiranosti in plačevanja ter nekatere zahteve strokovne javnosti, kot je cenik DSFU.

Interes producenta je lahko umetniški, politični ali finančni. Svoj interes izraža producent prek svojih pristojnosti in odgovornosti. Producenti motivirajo ekipo na podlagi izkušenj, zaslediti pa je mogoče vrsto elementov iz različnih motivacijskih teorij. Pristop k motivaciji pa ni sistemski, ne uporablja se ocenjevanje učinkov motivacijskih postopkov. Prav tako so stili vodenja mešanica, od avtoritativnega do participativnega, pač glede na situacijo in segment sodelavcev. Pri tem ima glavni pomen intuicija. Producenti izpostavljajo problem nizkih plačil za delo, ki so posledica podfinanciranja dejavnosti.

Filmske delavce motivira predvsem zadovoljevanje njihovih notranjih, psihičnih ali višjih potreb, kot so samopotrdivost, zavest, da njihovo delo vpliva na druge ljudi, da prispevajo k pomembnemu delu nacionalne kulture. Plačilo za delo je drugotnega pomena, vendar je izredno pomembno za stopnjo motiviranosti. Filmski delavci vidijo plačilo kot sredstvo za vztrajanje v dejavnosti, vir sredstev za sledenje stroki in poklicne ter osebne rasti. Za njih veljajo nekatere spodbude, ki so značilne za neprofitne organizacije, kot je »druženje s sorodno naravnanimi ljudmi, delovanje za vrednote in ideale [...]« (Trunk idr. 2003, 94).

Diplomska naloga je prek analize motivacijskih dejavnikov dosegla svoj cilj in na podlagi dobljenih rezultatov podala tri možne motivacijske prijeme, ki bi lahko povečali motiviranost članov filmske ekipe. Motivacija z vložkom dela honorarja v filmski projekt, poplačilo s subvencioniranjem prodanih vstopnic in vključevanje članov ekipe v pridobivanje sponzorjev sodita v finančno strategijo in bi omogočala sodelavcem višji oziroma dodaten zaslužek, kar bi povečalo zadovoljstvo ekipe, občutek pripadnosti in uskladitev njihovih interesov z interesi producenta. Tretja možnost pa je v organiziranosti produkcije, ki mora biti dovolj natančna in hkrati prožna, da zagotavlja podporo umetniškim potrebam ustvarjalnih sodelavcev, vodi delo tehničnih ekip, racionalizira delo z ekonomsko učinkovitostjo in zagotavlja primerne delovne pogoje.

Ugotovitve analize so lahko izhodišče za svetovanje producentom pri doseganju smotne in kakovostne filmske produkcije.

Predpostavka, da ustvarjalcev ni potrebno motivirati, ker sami želijo realizirati svoje avtorske zamisli, je bila zavrnjena, saj iz obravnavanega izhaja, da nastane film s sodelovanjem celotne ekipe, kar pomeni, da je pomembno vzdušje v ekipi, primerni delovni pogoji in primerna organiziranost, ki omogoča ustvarjalni ekipi, da se v celoti posveti svoji osnovni dejavnosti, to je ustvarjanju. Ustvarjalci so usmerjeni k zadovoljevanju višjih potreb, vendar jim zadovoljevanje nižjih potreb zagotavlja osnovo za izrabo ustvarjalnega potenciala.

Res je, da ljudi privlači improvizacija delovnih procesov, relativna svoboda in razgibano delo, vendar si vseeno želijo delati v organiziranem okolju, pod vodstvom nekoga, ki mu zaupajo in verjamejo v njegovo vizijo. Ugotovitve delno podpirajo drugo predpostavko, saj organizirano in urejeno okolje omogoča nemoteno ustvarjanje, pod pogojem, da upošteva posebnosti in je dovolj prilagodljivo.

Kot trdi tretja predpostavka bi bili filmski delavci pripravljene vložiti del svojega zaslužka v filmski projekt, kar bi povečalo motiviranost in spodbudilo ustvarjalce k izdelavi filmov za gledalce. Ugotovitve so utemeljene s strokovno literaturo, priporočili in raziskavami EU, ki ugotavljajo, da vpliva finančna udeležba na motivacijo delavcev, uskladitev njihovih interesov z interesi organizacije, občutek pripadnosti ter novačenje in ohranjanje profesionalnih delavcev.

LITERATURA

- Adams, Stacy J. 1965. Inequity in social exchanges. V *Advances in experimental social psychology*, ur. L. Berkovitz, 267-300. New York: Academic Press.
- Aderfer, Clayton P. 1969. An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behaviour and Human Performance* (maj): 142-175.
- Baker, Rhonda. 1995. *Media law*. London: Blueprint.
- Brozio, Valentino. 1992. *Organizacija filmske proizvodnje*. Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu.
- DSFU (društvo slovenskih filmskih ustvarjalcev). 2004. *Tarife za samostojne profesionalne delavce v avdiovizualni industriji*. [Http://www.drustvo-dsfu.si/dokumenti/TarifeDSFU.pdf](http://www.drustvo-dsfu.si/dokumenti/TarifeDSFU.pdf) (15. 5. 2007).
- European Audiovisual Observatory. 2006. *Report on the Slovak audiovisual situation in 2005*. [Http://www.obs.coe.int/online_publication/reports/sk_av_report_2005.pdf](http://www.obs.coe.int/online_publication/reports/sk_av_report_2005.pdf) (15. 5. 2007).
- Evropska skupnost. 2002. *Framework for promoting employee financial participation COM (2002) 364*. [Http://europa.eu/scadplus/leg/en/cha/c10138.htm](http://europa.eu/scadplus/leg/en/cha/c10138.htm) (15. 5. 2007).
- Fleishman, Edwin A., Michael D. Mumford, Stephen J. Zaccaro, Kerry Y. Levin, Arthur L. Korotkin in Michael B. Hein. 1991. Taxonomic efforts in the description of leadership behaviour: A synthesis and functional interpretation. *The Leadership Quarterly* 2 (4): 245-287.
- Frelj, Tone. 2002. *Analiza stanja na področju filmske dejavnosti*. [Http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Zakonodaja/Analiza_stanja/08.pdf](http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Zakonodaja/Analiza_stanja/08.pdf) (15. 5. 2007).
- Glasser, William. 1995. *Kontrolna teorija za managerje*. Radovljica: Regionalni izobraževalni center.
- Herzberg, Frederick, Bernard Mausner in Barbara Bloch Snyderman. 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley.
- House, Robert in T. Mitchell 1998. Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business* (jesen): 81-89.
- INFILM (Vancouver Island North Film Commission). 2007. *Industry job list*. [Http://www.crfilm.ca/joblist.php](http://www.crfilm.ca/joblist.php) (15. 5. 2007).
- KEA European Affairs. 2006. *The economy of culture in Europe*. [Http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html](http://ec.europa.eu/culture/eac/sources_info/studies/economy_en.html) (15. 5. 2007).
- Kralj, Janko. 2000. *Urejanje zadev in odločanje v podjetju*. Koper: Visoka šola za management.
- Lipičnik, Bogdan. 2002. Krmiljenje človekovih aktivnosti. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 472 – 497. Radovljica: Didakta.
- Locke, Edwin A. 1968. Toward a theory of task motivation and incentive. *Organizational Behaviour and Human Performance* (maj): 157-89.
- Magny, Claude-Edmonde. 1948. *L'Age du roman américain*. Paris: Seuil – Paru
- Martin, Marcel. 1963. *Filmski jezik*. Ljubljana: Mladinska knjiga.

- Maslow, Abraham. 1954. *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- McClelland, David C. 1961. *The achieving society*. New York: Van Nostrand Reinhold.
- McGregor, Douglas. 1960. *The human side of enterprise*. New York: McGraw – Hill.
- Miklavčič, Denis. 2000. *Osnovne tarife za samostojne profesionalne filmske delavce*. [Http://www.drustvo-dsfu.si/dokumenti/TarifeDSFU.xls](http://www.drustvo-dsfu.si/dokumenti/TarifeDSFU.xls) (15. 5. 2007).
- Miklavčič, Denis. 2004. *Samozaposleni med obligacijskim in delovnim pravom*. Seminarska naloga, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.
- Možina, Stane. 2002. Vodja in vodenje. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 498 – 539. Radovljica: Didakta.
- Moore, Stephen. 1992. *Sociologija: ključni pojmi in dejstva*. Ljubljana: Znanstveno in publicistično središče.
- Musek, Janek in Vid Pečjak. 1997. *Psihologija*. Ljubljana: Educy.
- Nemec, Viljem. 2005. *Kako do uspešnega menedžmenta*. Ljubljana: Modrijan.
- OZ (Obligacijski zakonik). *Uradni list RS*, št. 83/2001.
- Pardo, Alejandro, ur., Peter Dally, Angel Durandez, Luis Jimenez, Alberto Pasquale in Christophe Vidal. 2002. *The audiovisual management handbook*. Madrid: Media Business School.
- Parkinson, David. 2000. *Film*. Radovljica: Didakta.
- Reddin, William J. 1990. *Managerial effectiveness*. New York: McGraw – Hill.
- Resolucija o nacionalnem programu za kulturo 2004 – 2007. 2004. *Uradni list RS*, št. 28/2004.
- Robbins, Stephen P. 2005. *Organizational behavior*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Schermerhorn, John R. Jr, James G. Hunt in Richard N. Osborn. 2005. *Organizational behavior*. New York: Wiley.
- Solaroli Libero. 1992. *Kako se organizuje film*. Beograd: Univerzitet umetnosti u Beogradu.
- Tavčar, Mitja I. 1998. *Svetovanje managementu*. Koper: Visoka šola za management.
- Tavčar, Mitja I. 2002. Kultura dežel in organizacij. V *Management: nova znanja za uspeh*, ur. Stane Možina, 176 – 205. Radovljica: Didakta.
- Tavčar, Mitja I. 2005. *Skriti zakladi znanja: management ekspertnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Tosi, Henri L., Neil P. Mero in John R. Rizzo. 2000. *Managing organizational behavior*. Oxford: Blackwell.
- Trunk Širca, Nada, Mitja I. Tavčar in Niko Abrahamsberg. 2003. *Management ne pridobitnih organizacij*. Koper: Fakulteta za management.
- Vroom, Victor H. 1964. *Work and motivation*. New York: John Wiley.
- Zorko, Andraž. 2000. *Raziskava sponzorskega trga*. [Http://www.borzasponsorstev.com/raziskava.doc](http://www.borzasponsorstev.com/raziskava.doc) (15. 5. 2007).
- ZVZD (Zakon o varnosti in zdravju pri delu). *Uradni list RS*, št. 56/1999.

Žižmond, Egon. 2003. *Makroekonomija*. Študijsko gradivo, Fakulteta za management Koper, Univerza na Primorskem.

PRILOGE

Priloga 1 Seznam filmskih poklicev po oddelkih

Priloga 2 Primer tabele tarifnika DSFU

Priloga 3 Vprašanja za producente z odgovori

Priloga 4 Vprašanja za filmske delavce z odgovori

Priloga 5 Dispozicija snemanja



SEZNAM FILMSKIH POKLICEV PO ODDELKIH

1. Izvršni producent	Oddelek maske
2. Producent	62. Kreator maske posebnih učinkov
3. Asistent producenta	63. Glavni kreator maske
4. Publicist, starejši, mlajši, enote	64. Označevalec
5. Vodja zasedbe, vodja statistov	65. Scenski slikar
6. Trener statistov	66. Tapetar
7. Pisec scenarija	67. Plastik
8. Nadzornik scenarija / kontinuiteta	68. Slikar
9. Animator	69. Zavesar in tapetnik
Knjigovodski oddelek	Slikarski oddelek
10. Direktor produkcije	70. Glavni slikar
11. Asistent knjigovodje	71. Slikarski predelavec
12. Knjigovodski uradnik	72. Skicer
13. Knjigovodja postprodukcije	73. Scenski umetnik
Scenografski oddelek	Postproduksijski prenos, barve, digitalni učinki
14. Scenograf	74. Nadzornik postprodukcije
15. umetniški oblikovalec	75. Kolorist
16. Grafični oblikovalec / ilustrator	76. Asistent skenerja
17. Risar	77. Operater traku
Oddelek kamere	78. On-Line montažer
18. Direktor foografije	79. Umetnik učinkov pustošenja
19. Operater kamere, 1.,2. asistent	80. Umetnik ognjenih učinkov
20. Tehnik za posebno opremo	81. Umetnik digitalne kompozicije
21. Fotograf	82. Tehniki digitalnega filma
Oddelek gradnje	83. Inžiniring
22. Koordinator gradnje	Produksijska pisarna
23. Predelavec	84. Koordinator produkcijske pisarne
24. Vodje mizarjev	85. Asistent koordinatorja
25. Scenski mizar	86. Asistent produkcijske pisarne
26. Scenski pomočnik	Oddelek rekvizitov
27. Vodja kovinarjev / scenski kovinar	87. Glavni rekviziter
28. Nabavnik	88. Nabavni rekviziter
29. Vzdrževalec	89. Rekviziter
30. Kipar	Oddelek za opremljanje prizorišča
31. Modelar	90. Dekorater prizorišča
32. Delavec	91. Nabavni prizorišča
Oddelek kostumografije	92. Nabavnik
33. Kostumograf	93. Scenski opremljevalec, glavni opremljevalec
34. Nadzornik garderobe / koordinator	

Priloga 1

<p>35. Nadzornik scenske postavitve</p> <p>36. Igralski / scenski kostumer</p> <p>37. Krojač</p> <p>38. Garderober</p> <p>39. Šivilja</p> <p>40. Frizer</p> <p>Oddelek režije</p> <p>41. Režiser</p> <p>42. Pomočnik režiserja</p> <p>43. 1., 2., 3. asistent režiserja</p> <p>Oddelek montaže</p> <p>44. Nadzorni montažer</p> <p>45. Montažer</p> <p>46. 1., 2. asistent montažerja</p> <p>47. Montažer negativa</p> <p>Scenski oddelek</p> <p>48. Vodja scene</p> <p>49. Pomočnik vodje scene</p> <p>50. Predelavec / postavljalac scene</p> <p>51. Operater Dolly dvigala</p> <p>52. Polagalec tračnic</p> <p>53. Scenski delavec</p> <p>Oddelek osvetljave</p> <p>54. Vodja svetlobnih tehnikov (Gaffer)</p> <p>55. Asistent vodje svetlobnih tehnikov</p> <p>56. Vodja osvetljačev</p> <p>57. Operater generatorja</p> <p>58. Svetlobni tehniki</p> <p>59. Polagalec kablov</p> <p>Oddelek lokacij</p> <p>60. Asistent vodje lokacij</p> <p>61. Asistent produkcije za lokacije</p>	<p>94. Opremljevalec prizorišča</p> <p>Tonski oddelek</p> <p>95. Tonski mešalec</p> <p>96. Operater daljinskega mikrofona</p> <p>97. Tonski asistent</p> <p>98. polagalec kablov</p> <p>Oddelek tonske montaže</p> <p>99. Nadzorni montažer tona</p> <p>100. Urednik tonskih učinkov</p> <p>101. Glasbeni urednik</p> <p>102. Urednik dialogov</p> <p>103. Avtomatsko nadomestilo dialogov</p> <p>104. Mešalec tonskih učinkov</p> <p>Oddelek posebnih učinkov</p> <p>105. Koordinator posebnih učinkov</p> <p>106. Prvi asistent posebnih učinkov</p> <p>107. Asistent posebnih učinkov</p> <p>Transportni oddelek</p> <p>108. Vodja voznikov</p> <p>109. Voznik vozila za masko</p> <p>110. Varnostno osebje</p> <p>111. Oskrbovalci vozil</p> <p>112. Koordinator transporta</p> <p>113. Serviser</p> <p>114. Oskrbovalec prehrane</p> <p>Oddelek video kamere</p> <p>115. Direktor fotografije (Electronic DOP)</p> <p>116. Video asistent, operater video kamere</p> <p>117. Prvi asistent</p> <p>118. Mešalec video zvoka</p> <p>119. Vodja video osvetljave</p> <p>120. Nadzornik video skripta in kolorist</p>
--	---

Vir: Industry job list. INFILM, 2007. (prevod D. M.)

PRIMER TABELE TARIFNIKA DSFU

Osnovne tarife za samostojne profesionalne filmske delavce (bruto brez DDV)

POKOJINSKA OBNOVA:
mar 2006 163.351,97 SIT
VREDNOST TOČKE:

1.278,19 SIT

redni št.	naziv	TEDENSKO				DNEVNO (+26%)			SKUPAJ
		40 ur	50 ur	60 ur	72 ur	8 ur	10 ur	12 ur	
2	OSNOVA	51.047,40	70.190,30	89.333,11	112.304,40	12.781,87	17.547,57	22.333,26	
1	Asistent vodje stativov								
	SKUPAJ 2								
1	+12%	57.173,19	78.613,14	100.053,08	125.781,02	14.293,30	19.653,26	25.013,27	
2	Trajni asistent režije								
3	Tapisa produkcije								
	SKUPAJ 3								
4	+35%	68.914,11	94.756,90	120.589,70	151.611,06	17.228,53	23.689,23	30.149,02	
4	Asistent računovodje, blagajnik								
6	Asistent vodje snemanja								
6	Pomožni režiser								
7	Asistent organizatorja lokacij								
	SKUPAJ 4								
5	+47%	76.060,76	104.583,55	133.106,33	167.333,67	19.015,19	26.145,89	33.276,56	
8	Videotehnik								
9	spremovalnik kamere/materialni asistent								
10	Drugi asistent montažerja								
11	Scenarij oblikovalec								
12	Gradbeni delavec								
13	Gasilec								
14	Varnostnik								
15	Voznik								
16	Snijal / krojač								
17	Občnik								
	SKUPAJ 5								
6	+55%	79.123,61	108.794,96	138.466,32	174.071,94	19.789,90	27.198,74	34.616,56	
18	Asistent producenta								
19	Drugi asistent režije								
20	montažer negative								
21	Asistent tonskega mojstra								
22	Grafični operater								
23	Programer račun video učilnic (posrednih slikovih)								
	SKUPAJ 6								
7	+71%	87.291,21	120.525,41	152.759,62	192.040,66	21.622,80	30.006,35	38.189,90	
24	Perotehnik								
25	Orožar								
26	Asistent montažerja / frizerja								
27	gardenster / bar								
28	Razakovalnik								
29	Prvi asistent montažerja								
30	asistent montaže zvoka								
31	Agropalmit								
32	režiserji režiser								
33	Mojster sbrtnik								
34	Vodja transporta								
35	Filmski fotograf								
36	Bolničar								
	SKUPAJ 7								
8	+81%	92.395,96	127.044,44	161.692,91	201.271,11	23.088,96	31.761,11	40.423,23	
37	Operater daljnisko vodene kamere								
38	Asistent streljavnice								
39	frizer								
40	Vodja stativov								
41	Koordinator postprodukcije								
42	Scenarij mojster								
43	Osvetljevalec								
44	Montažer zvoka								
45	Računovodja produkcije								
46	Pomožnik direktorja filma								
	SKUPAJ 8								
9	+83%	101.074,03	136.976,79	176.879,56	222.362,87	25.268,51	34.744,20	44.219,89	
47	Glavni gardenrober - asistent košurnografa								
48	Maslar / Lasejler								
49	Pomožnik scenografa								
50	Organizator lokacij - location manager								
51	Microman								
52	Grafični oblikovalec								
53	zunanj režiser								
	SKUPAJ 9								
10	+110%	107.199,73	147.369,63	187.569,57	235.838,41	26.799,93	36.840,01	46.869,60	
54	Ostrijec								
55	Vodja igralne zasedbe - casting								
56	Koordinator lesiladjev								
57	Predstavniki za odnose z javnostmi								
58	Tapisa režije / scenist								
59	Kapar / maklar								
60	Sobar / pešmer								
61	vodja osvetljevalcev								
62	Vodja gradnje								
	SKUPAJ 10								
11	+127%	115.877,80	159.331,98	202.786,16	254.031,17	28.969,45	39.833,00	50.698,54	
63	Vodja snemanja								
64	mojster zvoka / mojster za mix zvoka								
65	Oblikovalec SFX maska								
	SKUPAJ 11								
12	+150%	130.681,78	179.657,17	228.652,76	287.469,47	32.670,39	44.921,79	57.173,19	
66	Scenarij / literatorka 156 %								
67	Scenarist druge kamere								
68	Scenarist Steadicam						20		898.435,84
69	Pomožnik režije								
70	Tonski mojster / asistent tona								
71	oblikovalec zvoka (postprodukcije)								
72	Direktor filma	9	7						2.433.044,35
73	Podružben producent								
74	lesar maska								
	SKUPAJ 12	1.176.134,16	1.257.816,17				898.435,84		3.332.380,19
13	+171%	138.338,70	190.215,71	242.062,72	304.345,14	34.584,67	47.553,93	60.523,18	
75	Košurnografi 171%								
76	Glavni montažer								
77	izvršni producent								
78	Scenarist								
	SKUPAJ 13								
14	+200%	153.142,47	210.570,90	267.999,33	336.913,44	38.285,62	52.042,72	66.969,83	
79	Direktor fotografije								
	SKUPAJ 14								
15	+220%	163.351,97	224.938,96	285.968,55	359.374,33	40.837,98	56.152,24	71.466,40	
79	Producent								
	SKUPAJ 15								
	SKUPAJ	1.176.134,16	1.257.816,17				898.435,84		3.332.380,19

nasr snemalne knjige / storyboard : 500-3000 EUR za izdelavo storyboarda
Scenarist (plačan po snemanju) : 2-3% (bruto)

Vir: Osnovne tarife za samostojne profesionalne filmske delavce. Miklavčič, 2000.

VPRAŠANJA ZA PRODUCENTE Z ODGOVORI

1. Kako je mogoče vplivati na motiviranost članov filmske ekipe? (izvem, kakšen odnos ima producent do motiviranja)
odg.: *Cela stvar se začne pri režiserju in producentu ali producentu in režiserju, odvisno, kdo je prvi začel. In ta dva si iščeta ekipo po svojih željah, zahtevah in nagnjenjih. Ko predstavljaš svojemu bodočemu sodelavcu projekt in ga natančno orišeš, vidiš, ali ga film zanima, ali ne. In če ga zanima, ga poskušaš navdušiti za sodelovanje in mislim, da je to tista osnovna motiviranost, ki človeka pripelje v filmsko ekipo.*
odg.: *Z dobro organiziranostjo dela, dobrim plačilom in dobro voljo*
odg.: *V Sloveniji predvsem z denarjem. Ljudje so strahovito pokvarjeni*
2. Ali je potrebno in mogoče vplivati na motiviranost kreativne in tehnične ekipe? (izvem, če se producentu zdi motivacija smiselna in vredna vložka)
odg.: *Seveda. Bolj kot sta režiser in producent urejena, odločena realizirana film, imata umetniško in organizacijsko vizijo in s svojim zgledom pokažeta, da si zares želita tako ta film kot tudi povabljeni sodelavce, ekipa začuti, da je prva motivacija za delo, vse ostalo pa pride kasneje. Temelj vsemu temu je medsebojno zaupanje in tudi vera v to, da bo projekt uspešen, inovativen itd*
odg.: *Potrebno je in je mogoče! Problem v Sloveniji je, da izhodišča niso usklajena. Vsako področje ima svoj cilj in svoj organizacijo dela. Na Vibi velja uradniško-tovarniški način dela, problem so nadure in pravice iz več opravljenega dela. Svobodni poklici bi radi isto delo opravili v čim krajšem času, seveda za primerno plačilo, avtorji pa še dodatno za primeren odziv in publiciteto*
odg.: *Seveda. Pri kreativnih je vendarle pomembna ideja, scenarij, pa tudi zagnanost (strahovit entuziazem) producenta, v glavnem pa, kot že navedeno, denar. Tehnika – samo denar*
3. Kako vpliva zadovoljstvo članov ekipe na kreativni proces filmske produkcije? (povezava med motivacijo in producentovim interesom)
odg.: *Izjemno. Kadar ni problemov okrog tega ali bomo najprej jedli sendvič ali najprej postavili šine, potem so stvari take kot morajo biti. Na žalost na to vpliva tudi sestava ekipe, ki je delno dirigirana s strani tistih, ki imajo na razpolago tehnična sredstva, ki jih spremljajo določeni ljudje, ki ne počnejo drugega kot da delajo zdrahe, delo jim je povsem drugotnega pomena. Zato prihaja predvsem v naših slovenskih ekipah tako često do negativnega vzdušja, ki ga je sposoben ustvariti en sam nemotiviran alkoholiziran sodelavec*
odg.: *Pozitivno!*
odg.: *Kot povsod drugod po svetu – pozitivno*
4. Kakšna je razlika med učinkovitostjo motiviranega in nemotiviranega sodelavca? (vrednotenje motivacije)
odg.: *V resnici je to težko izmerljivo. Nekdo, ki je motiviran, se bo potrudil, da bo delal kvalitetno, hitro in z nasmehom, medtem ko se bo nemotiviran vlekel po setu, kot da bo vsak čas umrl. Vendar je treba upoštevati tudi to, da so nekateri kljub*

5. *nemotiviranosti kar uspešni delavci, ker jim je samo delo adrenalin, žal pa jim je vseeno, kaj delajo in v tej točki potem nastane minus pri sodelovanju*
odg.: *Velika*
odg.: *Ogromna*
6. Ali je in kakšna je povezava med vzdušjem v ekipi in kvaliteto končanega filma? (vrednotenje motivacije)
odg.: *Je. Največkrat. Če umetniški del ekipe ne dobi pravega feedbacka tehnične ekipe postane snemanje ena sama muka. Takrat se razrešujejo konflikti, ki v resnici ne obstajajo in kreativni del ekipe izgublja svoj elan, kar je kasneje vidno na platnu. Seveda to ni pravilo, je pa največkrat tako. Le redki ustvarjalci so se sposobni odmakniti od ekipe tako močno, da ne vidijo ničesar razen svojega cilja*
odg.: *Tega še nihče ni raziskal, vsekakor je pa vtis, da se v dobrem vzdušju bolje dela*
odg.: *Tu praviloma ni pravila. Lahko je vzdušje popolnoma na psu pa je izdelek fantastičen*
7. Ali se vrednote in ideali članov filmske ekipe odražajo v filmu in kako? (vrednotenje motivacije, poznavanje kulture filmske ekipe)
odg.: *Ideali filmske ekipe naj bi se ne odražali v filmu. V pripravah so lahko konstruktivni sodelavci, na setu pa to ni več možno. Na setu mora vsak sektor in vsak posameznik opravljati svoje delo tako, da ga tudi ostali člani ekipe opravljajo kvalitetno. In mislim, da je to osnova za uspešno ekipo*
odg.: *Ali imajo sploh vsi člani filmske ekipe iste vrednote in iste ideale? Večina članov filmske ekipe dela za denar; to jim je edina vrednota. Kaj pa jim je ideal? Režiserju je ideal narediti dober film. Kaj pa ima od tega osvetljač, agregatist, garderober...?*
odg.: *Vrednote kreativcev se še kako odražajo v filmu, tehnika – realtivno*
8. Koliko vpliva denarno plačilo na zadovoljstvo, storilnost in kreativnost sodelavcev? (povezava denarnega plačila in motivacije, spoznavno vrednostna teorija)
odg.: *Odkvisno, za kakšno količino denarja gre in odvisno od tega, kakšen je bil začetni dogovor. V naših razmerah je denarno nadomestilo, razen za redke izjeme, premajhno, da bi lahko bilo osnovna gonilna sila. Kadar se pove pošteno že pred začetkom snemanja s približno kakšno vsoto se film dela in kako bodo izplačevani honorarji in se produkcija tega lahko tudi drži, produkcija teče normalno. Če priliv denarja ni v skladu z našimi načrti, je nujno povedati to vsakemu članu ekipe posebej. Mislim, da v tem slučaju masovni sestanki niso najboljša rešitev, ker se vedno najde kakšen zdrahar, ki se dela, da ne razume, da če denarja v banki ni, ga produkcija ekipi tudi ne more izplačati. Moja izkušnja je, da ko sem pri kratkem filmu, pri katerem je bilo odločno premalo denarja, vsem članom ekipe izplačala simboličen honorar, to ni imelo nikakršnega slabega vpliva na ekipo. Seveda si ljudje medsebojno povedo, koliko je kdo dobil in ko ugotovijo, da si govoril resnico, se s tem potem sploh več ne ubadajo. Enaka zgodba se ponovi takrat, ko zaradi nekega razloga ni ob pravem datumu denarja na producentovem računu in potem iskreno poveš, kdaj bo izplačilo možno, si vzameš še vsaj nekaj dni rezerve in ko denar na računu je, o tem obvestiš sodelavce. Tako si pridobiš zaupanje in možnost*

normalnega dela tudi takrat, kadar pri financah škriplje. Če si enkrat samkrat neiskren, dobiš pečat do konca svojega profesionalnega delovanja.

odg.: Zelo dobro! Nadpovprečno dobro!

odg.: Realitvno; danes, v tako hudičevo pokvarjeni Sloveniji, včasih tudi denar ne pomaga

9. Kako vpliva organizacija dela na vzdušje in učinkovitost filmske ekipe? Ali organiziranost ovira kreativni proces ali ga spodbuja? (pomen organiziranosti)
- odg.: Organiziranost vsekakor spodbuja kreativni proces. Boljša kot je organizacija lažje je delo, manj je izgubljenega časa, manj je nepotrebne praznega hoda in ljudje, ki niso pretrujeni in ki vidijo, da spoštuješ njihovo delo, delajo lažje. V novih pogojih, ko se ne snema po 24 ur na dan, je jasno, da je tisto, kar smo počeli včasih, ko smo dovoljevali, da je režiser snemanje vlekel v nedogled, bilo popolnoma neproduktivno. Rezultati so bili slabši, ljudje nezadovoljni. Mislim, da je pomembno tudi, kako napišeš dnevno dispozicijo in da ljudje prihajajo na set res ob tisti uri, ko so potrebni. Ne pa da pride tajnica režije skupaj z lučkarji in da se takrat, ko pride režiser se v njej nabere že toliko besa, da verjetno režiserja kar zatrese, ko jo pogleda. Moda, ki je prišla s televizije, da filmska ekipa, ki jo sestavlja 50 ljudi odhaja istočasno na set, je neumna. Več ko imajo ljudje neizkoriščenega časa na snemalnem mestu, lažje si izmišljujejo sovražnosti, ki se lahko na koncu sprevržejo v najavljen ali le tihi štrajk, kar je najhuje, kar se ti na snemanju lahko zgodi*
- odg.: Zelo*
- Odvisno od organiziranosti. Dobra vpliva dobro in slaba slabo*
- odg.: Dobra organizacija, pravočasna plačila – pozitivno; obratno – negativno*
- Organiziranost praviloma ne meore ovirati kreativnega procesa – če imaš opravka z normalnimi profesionalci. Teh pa je v Sloveniji – malo. Večina kreativcev je strahovito »naduvanih« - za prazen nič, seveda. Pravi kreativci (predvsem v tujini) so popolnoma normalni, sila skromni ljudje.*
10. Ali in kolikšen del plačila je odvisen od storilnosti in rezultatov dela? Kako se ugotavlja storilnost in rezultati dela? (izvem, ali se uporablja variabilen del plačila za motiviranje, ojačitvena teorija, teorija enakosti)
- odg.: Mislim, da pri nas te možnosti sploh nimamo. Podpišemo pogodbo za določen projekt v določenem časovnem okviru, kjer si pameten producent doda še nekaj nepredvidenih snemalnih dni in potem ljudje dobivajo honorarje izplačane v dogovorjenih časovnih razmakih. Tujci izjemno dobro delo nagradijo s plačilom včasih kar na roke, če gre za manjše vsote, ali z aneksom, kadar gre za večje. Mi si že v začetku poskušamo izbirati ljudi, ki naj bi dobro delali in včasih celo planiraš snemanje tako, da dobiš določenega samo na prvi pogled manj pomembnega sodelavca. Saj veš, kako to gre, če imaš v ekipi Draga Jariča z lučmi ne bo nikoli problemov*
- odg.: Pri filmu to sploh ni raziskano. Tam, kjer je filmska ustvarjalnost hobi, se storilnost ne meri. Tam se čaka, da se film rodi iz spleta okoliščin*
- odg.: a) majhen del, ker praviloma ni denarja za nagrajevanje dobrih, sposobnih kadrov b) z osebnim odnosom, preverjanjem, spremljanjem delovnega procesa in rezultatov le-tega*

11. Katera nedenarna sredstva uporabljate za motiviranje članov filmske ekipe? (kolikšen je posluš za potrebe sodelavcev)
odg.: *Skrb za njihovo normalno življenje v času dela. Enostavno povedano: kava, čaj, sendviči, skromno, a okusno kosilo, streha nad glavo kadar dežuje, stoli za tiste, ki se lahko usedejo, scenski delavci bi si morali spet pridobiti navado, da ponudijo stol vsem tistim, ki jim to po hierarhiji pripada, normalen prevoz, dostojno spanje (če nisi na nedostopnem terenu, kjer je to nemogoče), če le gre, en človek v eni sobi, topla voda ob prihodu v hotel, pravočasna obveščena ekipe o predvidenih spremembah plana, spoštovanje delovnega časa ...*
odg.: *Kdo pa je sestavljal ta vprašanja? Nedenarna sredstva se uporabljajo tam, kjer denar, ki ga je dovolj, ne predstavlja več stimulansa. Tam, kjer denarja manjka in kjer ljudje hodijo na delo nejevoljni zaradi slabega plačila in hkrati hvaležni, da so sploh dobili delo, ni možno govoriti o sredstvih stimuliranja. Tudi tam, kjer sindikat ni nič naredil ali ni sposoben nič narediti za svojo stroko, tam tudi ankete ne pomagajo*
odg.: *Svojo elementarno kredibilnost, strokovno in izkustveno avtoriteto, pristen, v kopičenje pozitivne energije usmerjen človeški odnos*
12. Kateri so najboljši sodelavci: (McGregorjeva teorija, teorija potreb)
- skromni, nezahtevni, delajo za osnovno plačilo
- predani filmu, pripravljeni kriti plačilo honorarja iz drugih lastnih prihodkov
- usposobljeni, odločni, zahtevajo tržno plačilo?
- veliko zamisli, energije, entuziazma, plačilo ni pomembno?
odg.: *Zadnji. Ampak tukaj nastane čer. Čeprav plačilo ni pomembno, mora biti vsaj enako, če ne že kar večje kot pri tistih, ki jim gre samo za denar. Vsakdo mora pri mesarju svoje račune poravnati, pa če je še tak navdušenec*
odg.: *usposobljeni, odločni, zahtevajo tržno plačilo? V svetovnem merilu so ti najboljši*
odg.: *Predvsem tujci, ki vedo, kaj je film. Vsi ti tujci so vse tisto pozitivno, kar je zgoraj navedeno. Slovenceljni so pokvarjeni*
13. Zakaj filmski delavci opravljajo svoj poklic? (stopnja empatije)
odg.: *Zato ker so se zanj odločili, vsaj večina. Poznamo le nekaj tistih, ki so se javili na izpraznjena delovna mesta na Vibi, Televiziji ali VPKju in potem jim je odveč vse na tem svetu, predvsem so pa to rojeni lenuhi in genske zasnove še najboljši producent ne more spremeniti*
odg.: *To je vprašanje za delavce, ne za producente!*
odg.: *V Sloveniji iz več razlogov :
Ker drugega ne znajo – pa še to ne znajo prav dobro
Ker je to vendarle – če si le dovolj izsiljevalsko več posla – priložnost za relativno dober zaslužek, ki ga vedno plača nekdo drug (država – v vseh oblikah (TV, FS RS, idr.), producent, ...*
14. Kakšna je razlika pri učinkovitosti med samozaposlenimi in zaposlenimi sodelavci? (vpliv statusa na motivacijo)
odg.: *V principu je lažje delati s samozaposlenimi, ker med zaposlenimi slej ko prej pride do tiste točke, ko ugotovijo, da so za svojo plačo v tistem času naredili že*

dovolj in potem od njih ni več nobene koristi ali pa zahtevajo dodatno izplačilo, do katerega nimajo nobene pravice. Po drugi strani pa je res, da tisti, ki so zaposleni na televiziji, delajo pač vsak dan tisto kar jim je všeč in tisto, kar jih niti najmanj ne zanima in potem svojo z dolgočasnost počasi uspejo prenesti še na ostali del ekipe
odg.: *Kdo je sploh izmeril učinkovitost enih in drugih?*

odg.: *Samozaposleni, ki imajo neke izkušnje vendarle bolj cenijo napore in odgovornosti in muke producenta, kot zaposloni, ki so varno spravljani v nevarnih delodajalca. Komunizem, samoupravljanje, socializem in podobne zablode so v medsebojnih donosih delavec-delodajalec šehudičevo živi. Glave so dodobra oprane. Posledice pa katastrofalne. Zato tudi je slovenski (ha, ha, ha slovenski, ja, saj ga v bistvu delajo samo ne-Slovenci) film en velik blef – cesarjeva nova oblačila. Vsem številnim mednarodnim nagradam navkljub. V kinu ga tako ali tako (skoraj, razen redkih, častnih izjem) nihče ne gleda. Jebeš ti potem vse te silne nagrade*

15. Koliko odločujoča je starost za angažiranje člana ekipe? (vrednotenje izkušenj)

odg.: *Ne igra nikakršne vloge*

odg.: *Sploh ni pomembna. Pred dnevi umrli 84 letni Robert Altmann je delal do smrti. Komur delo pomeni življenje, dela ne oziraje se na starost.*

Tisti, ki mu delo pomeni popravek socialnega statusa, n.pr. majhne pokojnine, mora delati dokler more. So pa ljudje, ki delajo zato, ker jih to veseli

odg.: *Nič – če si dober si lahko Metuzalem ali pa nedonošenček*

16. Ali in katere motivacijske metode uporabljate pri spodbujanju članov filmske ekipe? (osnovno vprašanje)

odg.: *Prakso in izkušnje, ne vem če je to kakšna posebna metoda, morda še spoštovanje do sodelavcev.*

odg.: *Ah, kaj pa vem.....beri odgovore zgoraj*

17. Katera sodila uporabljate pri presoji umetniške in ekonomske vrednosti predlaganega projekta? (vrednotenje umetniškega ustvarjanja, javnega interesa, dodane socialne vrednosti)

odg.: *Kar se tiče umetniške vrednosti projekta ne obstajajo nikakršne mere, pač pa občutek in vera v avtorja. Kar se tiče finančne plati istega projekta je možno natančno izračunati, ali je predračun realen, izvedljiv in zadosten. Kadar se spuščamo na negotova tla, upanja v sponzorje, donatorje in ostalo, se lahko zgodi, da ostanemo samo pri osnovnih sredstvih in potem je problem veliko večji kot so naše sposobnosti, da bi ga razrešili. No money no fun je rekel že Indiana Jones in to še vedno drži. Začenjati projekt brez zagotovljenih sredstev je v resnici neodgovorno*
odg.: *Pri nas je vsak vesel, če sploh dobi projekt. Jebeš ti sodila*

18. Na kratko opišite svoje delo in stil vodenja. (pogled producenta na njegovo delo in stil vodenja)

odg.: *To boš pa kar sam napisal, saj sva veliko delala skupaj. Moram ti samo povedati, da tulim pa nikoli več*

odg.: *Zakaj že?*



VPRAŠANJA ZA ČLANE FILMSKE EKIPE Z ODGOVORI

1. Zakaj delate v filmski dejavnosti? (notranji motivacijski dejavniki)
 - odg.: *Zato ker je film umetnost*
 - odg.: *20 let sem se ukvarjal s glasbo kot bobnar in producent. Film (in zvok za film) je logično nadaljevanje mojih želj (koncao sem akustiko na Elektrotehnični fakulteti)*
 - odg.: *OD MALEGA SE UKVARJAN S FOTOGRAFIJO. DED ME JE INSPIRIRAL*
 - odg.: *zato ker je to moj poklic delo zakaterega sem se izobrazila in ga z veseljem opravljam*
 - odg.: *Zato, ker je to moj osnovni poklic in poslanstvo, realizacija mojih hotenj in zelja*
2. Ali je delo pri filmu poslanstvo ali vir preživetja? (hierarhija potreb, dodana socialna vrednost)
 - odg.: *Tremutno, samo poslanstvo*
 - odg.: *Definitivno poslanstvo, ampak življenje ni tak enostavno...*
 - odg.: *OBOJE*
 - odg.: *vir preživetja in poslanstvo*
 - odg.: *Oboje*
 - odg.: *Zame je film poslanstvo, deloma tudi vir preživetja, saj delam kot pedagog režije*
3. Ali vam je delo pri filmu edini oziroma osnovni vir prihodka? Ali delate tudi na drugih avdiovizualnih področjih, v kulturi, umetniškem ustvarjanju in poustvarjanju? (teorija potreb, spoznavno vrednostna teorija)
 - odg.: *Ne.Da*
 - odg.: *Ja. Televizija, vecpredstavnost, glasba*
 - odg.: *OSNOVNI VIR*
 - odg.: *ne*
 - odg.: *Ne / Da, predvsem tam*
 - odg.: *Delam kot pedagog in obcasno montazer*
4. Kaj vam pomenijo druženja, navade, logotip, promocijski material? (notranji motivacijski dejavniki, teorija potreb)
 - odg.: *Nič*
 - odg.: *Odprtost, dediscina, identiteta, sredstvo*
 - odg.: *NE RAZUMEM VPRASANJA*
 - odg.: *kaj pomenijo vsaka od nastetih stvari pomeni popolnoma nekaj drugega ne razumem vasega vprasanja*
 - odg.: *1. = vzdrževanje stikov, izmenjava mnenj, družabnost ... 2. = "nujno zlo", 3. = zaščitni znak, prepoznavnost, 4. = združena reklama za pridobivanje novih poslov ali "samohvala"*
 - odg.: *Vse to je kultura bivanja, kjer cenim eleganco, stil in okus*
5. Ali raje delate v organiziranem okolju ali v sproščenem vzdušju in zakaj? (vpliv organiziranosti)
 - odg.: *V organiziranem okolju. Ker so boljši rezultati dela*
 - odg.: *Pri pravih projektih je to nerazdružljivo*
 - odg.: *ORGANIZIRANO A HKRATI SPROSCENO*
 - odg.: *za film je potrebno oboje odvisno od faz produkcije*
 - odg.: *V sproščenem vzdušju, vendar organizirano. Zaradi svobode in neformalnosti na nek način...*
 - odg.: *Raje v sproscenem vzdušju, ker je bolj kreativno in spontano*
6. Ali bi bili pripravljene vložiti del honorarja v obetajoč filmski projekt? (možnost soudeležbe)
 - odg.: *Kot maskerka ne. Kot ko-producent seveda*

Priloga 4

odg.: *Seveda*

odg.: *NE*

odg.: *to je zal edini nacin v vseh mojih dosedanjih izkusnjah*

odg.: *Vsekakor, če s tem ni ogrožena moja eksistenca in če se vloženo povrne;-) /vsaj delno/*

odg.: *Da, s pogojem, da so dogovori realni, pisni in da producent ni Zajc*

7. Ali raje vidite, da vam vodja določi delo in da napotke za izvedbo ali raje samostojno opravite potrebno delo? Ali je vaše delo celostno in je rezultat dela prepoznaven ter zahteva več različnih znanj in sposobnosti? (teorija oblikovanja dela, ciljna teorija)

odg.: *Svoj poklic opravljam samostojno, dokler ni s tem ogrožena moja eksistenca. Seveda.*

odg.: *Kot v 5. Ampak, popolnoma sem avtonomen v ustvarjalnem procesu*

odg.: *VEDNO MORA BITI NEKI VODJA, HKRATI VSAK MORA IMETI SOMOINICIJATIVO. SEVEDA ZAHTEVA VEC ZNANJ, KOT VSAKO DELO A NE?*

odg.: *samostojno / da, zahteva veliko sposobnosti*

odg.: *Raje samostojno, vendar nimam nič proti napotkom. Drugi del - odgovor da.*

odg.: *Moje delo zahteva individualno pobudo in veliko različnih znanj*

8. Ali menite, da vaše delo vpliva na življenje in delo drugih ljudi? (teorija oblikovanja dela, dodana socialna vrednost)

odg.: *nekaj o zvestobi življenju in služenju humanosti. Če ekipa cuti, da bo izdelek služil temu, bo tudi ekipa sprejela plemenito idejo*

odg.: *Da*

odg.: *Kot v 5*

odg.: *DA*

odg.: *da*

odg.: *Da in ne, odvisno od konkretnega dela.*

odg.: *Vpliva, ker režiser in producent ključno vplivata na potek dela in finančne učinke projekta*

9. Kaj storite, če ugotovite, da vaše delo ni enako vrednoteno kot delo drugih? (teorija enakosti)

odg.: *Rešim problem*

odg.: *Izborim se s kakovostjo*

odg.: *MOJE DELO JE DO SEDAJ SE VEDNO BILO DOBRO VREDNOTENO, SAJ DRUGACE NE ZACNEM NA PROJEKTU*

odg.: *nakopljem si se več dela*

odg.: *Borim se za boljše vrednotenje oz. poiščem vzrok zakaj ne in kaj se da storit da bi bilo*

odg.: *Vecinoma se ne spuscam v to, ker je moje delo posebno in ga je tezko primerjati z delom drugih*

10. Ali menite, da je vaše delo učinkovito, primerno nagrajeno in ali nagrade izpolnjujejo vaše osebne cilje? (teorija pričakovanja)

odg.: *Moje delo je učinkovito, nagrajeno je relativno primerno, med nagradami in osebnimi cilji ni nobene povezave*

odg.: *Ja. Samo ko bi bilo več večjih projektov..*

odg.: *DA*

odg.: *primerno ni nagrajena cilji pa so izpolnjeni*

odg.: *Odvisno od projekta, največkrat delamo za pol obljubljenega honorarja ali več stvari za en honorar... Če je osebni cilj golo preživetje potem ja*

odg.: *Moje delo ni primerno nagrajeno ze 30 let. Ne verjamem, da bo kdaj, saj pri nas ni sistema vrednotenja tega dela*

11. Ali menite, da vaš vodja razume vaše osebne želje in cilje in ali imate dovolj priložnosti, da s svojim delom izpolnjujete svoje cilje? (kontrolna teorija, vloga vodje)
odg.: *Da. Da*
odg.: *Vecinoma da. Ampak to je popolnoma odvisno od osebe s katerom ustvarjam*
odg.: *DA*
odg.: *da*
odg.: *Glede na to, da so moje izkušnje zelo različne, lahko rečem da določeni imajo posluh za osebne želje in cilje, večine pa to ne zanima. Glede priložnosti pa zelo odvisno od obdobja oz. obsega dela ...večinoma ja.*
odg.: *Moj filmski opus se je prekinil pred 20. leti s filmom Hudodelci. Torej nisem ne jaz ne moji "predstojni" izpolnili cilja*
12. Ali verjamete v uspeh filmskega projekta, zaupate producentu, režiserju, vodji svojega oddelka? (kontrolna teorija)
odg.: *Največkrat, ker je to kriterij po katerem izbiram projekte*
odg.: *Kot v 11*
odg.: *DA*
odg.: *da to je edini način za potencialen uspeh*
odg.: *Ponavadi ja, sploh če vem kdo (oz. katera institucija) stoji za projektom.*
odg.: *Seveda verjamem*
13. Kaj vam pomeni javna pohvala pred celotno filmsko ekipo? (teorija potreb, ojačitvena teorija)
odg.: *Nič posebnega*
odg.: *Javna pohvala je vedno dobrodosla*
odg.: *NASMESEK*
odg.: *vsak clovek ima rad pohvale*
odg.: *Potrditev uspešnega dela in sposobnosti za določeno delo*
odg.: *Pomeni mi dokaz, da sem delal dobro*
14. Kakšen naj bi bil po vašem mnenju vodja oddelka oziroma projekta? (vloga vodje)
odg.: *.Profesionalen*
odg.: *Z odprtimi usesi, ocmi (in mozgani*
odg.: *AH JA... NA PRVEM MESTU NAJ BO CLOVEK IN NAJ VE KAJ DELA*
odg.: *multiplikativ in pozitivec*
odg.: *Človek ki zna izbrat pravo ekipo in jo voditi, dober organizator, ki zna planirati in zna v kriznih situacijah rešiti problem, obvlada finance, ima posluh za ljudi...*
odg.: *Odprt, tolerant, sposoben, temperamenten, kreativen, dosleden*
15. Zakaj je po vašem mnenju v Sloveniji potrebno snemati filme? (pomen umetniškega ustvarjanja, dodana socialna vrednost)
odg.: *Ker je financiranje umetnosti eden bolj primernih načinov trošenja proračunskih sredstev*
odg.: *Kdo nima kulturo - ta je mrtev*
odg.: *KULTURA NARODA, PROMOCIJA DRZAVE, OBSTOJ JEZIKA...*
odg.: *zato ker je kultura na zadnjem mestu v Sloveniji brez nje pa gradimo precej bedno prihodnost za nase otroke*
odg.: *Zaradi bogatenja kulturne, etnološke dediščine, zaradi sporočanja, zaradi ohranitve identitete naroda..*
odg.: *Ker je to pomemben del nacionalne kulture*
16. Ali bi raje opravljali svoje delo kot samostojni ustvarjalec oziroma samostojni podjetnik ali bi

Priloga 4

raje bili zaposleni v produkcijski hiši in zakaj? (samozaposleni in zaposleni)

odg.: *Samostojni ustvarjalec*

odg.: *Vse ima svoje prednosti. Denar je približno isti. Mogoče je v produkcijski hiši bolj varno, več prostora je ko si samostojni...*

odg.: *NAJLEPSE JE BITI SAM SVOJ MOJSTER IN IMETI SVOBODO*

odg.: *pravzaprav je vseeno pomembno je da se zdruzi sposobna in kvalitetna skupina strokovnjakov na razlicnih podrocjih filma ker samo tako lahko kvaliteta filma raste in ne obratno vecinoma se filmi snemajo prepozno in so narejeni iz obupa*

odg.: *Če bi bili pogoji in možnosti realni in bolj ugodni za posameznika bi vsekakor delala samostojno oz. kot s.p. Prednosti zaposlitve v prod. hiši vidim le v tem, da se ti ni treba ukvarjati z marketingom in trženjem ter pridobivanjem novih poslov (kar se pri s.p.-ju oz. samostojni dejavnosti moraš - razen če nisi zaposlen na ta način) in pripadajočo birokracijo..*

odg.: *Kot producent in režiser lahko delam le v produkcijski hiši*

17. Na kratko opišite svoje delo. (splošno vprašanje, kreativno ali tehnično delo)

odg.: *Kreator maske*

odg.: *Pride slika. Load. Pro Tools. Odpri usesa. Kreacija, v sodelovanju s...*

odg.: *DIREKTOR FOTOGRAFIJE*

odg.: *dokumentarist , od razvoja ideje do distribucije*

odg.: *Organizatorica produkcije in postprodukcije, asistenka režije in produkcije, grafična oblikovalka, realizatorica, mešalka slike, v.j., pa še kej..*

odg.: *Pisem, reziram, dogovarjam, montiram, ucim...*

