

# Ocena in izvedljivost planiranih projektov Zveze glasbene mladine Slovenije

Petra Mohorčič

Glasbena šola Kranj

V prispevku je predstavljen model večparametrskega odločanja z uporabo programa DEXi. Področja uporabe tega programa so številna – od kadrovskega odločanja, vrednotenja podjetij, in projektov, do uporabe programa v računalništvu, medicini, zdravstvu ter na mnogih ostalih področjih. V prikazanem primeru sem program uporabila za oceno treh projektov, izobraževalnih taborov, med katerimi sem želela izbrati tistega, ki naj bi ga v prihodnje izvajala Glasbena mladina Slovenije. Predstavljeni model je lahko v pomoč vsem, ki želijo svoje odločitve podpreti z metodami in tehnikami sodobne informacijske in komunikacijske tehnologije..

**Ključne besede:** odločanje, večparametrski sistem odločanja, DEXi, izbira in ocena projekta, drevo kriterijev, izobraževanje mladih, glasbeni tabori, Glasbena mladina Slovenije

**EVALUATION AND PRACTICABILITY OF THE PROJECTS PLANNED BY JEUNESSES MUSICALES SLOVENIA:** In the article is presented the model of multi-attribute decision making proces by using programme DEXi. The area of using this programme is extensive – from decision making processes in the area of employees, health care, industrial decision-making, different evaluations, etc. In the next case the programme was used to evaluate three different projects (all of them were planned to be music camps for young people) Jeunesses musicales Slovenia was planing to accomplish and to compare their possible realization. The article is a proof that programme DEXi can be used also in educational organizations. I hope that the article will stimulate these organizations to start using it in everyday life decision making processes also when they fight with less structured and less formalized decision problems.

**Keywords:** decision making, decision support systems, multi-attribute decision making, project evaluation, music camps, education, youth programmes, Jeunesses Musicales Slovenia

## Uvod

Odločanje, tehtanje in izbiranje med dvema ali več možnostmi, je lahko zapleten proces. Odvisno o kako pomembni stvari se odločamo, koliko časa imamo na razpolago, na podlagi kakšnih podatkov moramo sprejeti odločitev, kakšne posledice bo prinesla odločitev in druge podobne okoliščine so tiste, ki nam pri odločanju pomagajo ali pa tudi ne. Sprejeti odločitev na podlagi nekih trdnih dokazov je tisto, kar si želi vsak, vsi pa vemo, da so naše odločitve pogosto sprejete v težkih situacijah, ko se zanašamo tudi na svoj instinkt.

Eden od programov, ki nam lahko pomaga pri naših odločitvah je DEXi, računalniški program za večparametrsko odločanje.

Namen prispevka je prikazati proces odločanja pri katerem si pomagamo z omenjenim programom. Med tremi projekti, ki jih Zveza Glasbene mladine Slovenije želi uvrstiti v svoj program, želimo izbirati tistega, ki bo v največji meri izpolnjeval zastavljene pogoje in cilje, ki si jih je organizacija zastavila z izvedbo projekta.

## Metoda dela

Odločitveno skupino sem v tem primeru predstavljala sama, po potrebi sem se posvetovala z zaposlenimi na GMS, ki so mi preskrbeli tudi vse potrebne podatke in mi pomagali z nasveti.

Po tem, ko sem identificirala kriterije, na osnovi katerih sem ocenjevala variante, ki sem jih upoštevala pri odločanju, sem kriterije hierarhično uredila, upoštevajoč medsebojne odvisnosti in vsebinske povezave. Vsem kriterijem sem nato določila merske lestvice, to je zaloge vrednosti, ki jih lahko zavzemajo pri vrednotenju in nadalje definirala funkcije, ki opredeljujejo vpliv nižjenivojskih kriterijev na tiste, ki ležijo višje v drevesu, vse do korena drevesa, ki predstavlja končno oceno variant. S pomočjo zbranih podatkov o variantah sem vsako od variant opisala z vrednostmi osnovnih kriterijev in na koncu na njihovi osnovi poiskala končne ocene variant.

Pri delu sem uporabila računalniško podporo programa DEXi, to je računalniški program za večparametrsko odločanje.

## 1 Identifikacija problema

Zveza glasbene mladine Slovenije\* (v nadaljevanju GMS) v naslednjem letu planira v svoj program uvesti nov projekt / tabor, s katerim želi mladim še bolj približati glasbo in jim ponuditi možnost kvalitetnega preživljanja prostih dni v času počitnic. Organizirati želi izobraževalni glasbeni tabor za mlade, možnosti za vsebino tabora pa so različne. **Organizator se odloča med naslednjimi vsebinami za tabor:**

- ljudska glasba,
- glasbene počitnice za mlade,
- mednarodni mladinski orkester.

Med zgoraj naštetimi možnostmi za izvedbo tabora želimo oceniti in izbrati tisto možnost, ki je po svoji vsebini in možnosti za izvedbo najbolj primerna in smiselna. **To pa bo tista, ki bo v okviru finančnih sposobnosti za organizacijo tabora v največji meri dosegala tudi zastavljene cilje GMS** \*\*.

## 2 Identifikacija kriterijev

### 2.1 Spisek kriterijev

Kriteriji, ki vplivajo na izbiro kandidata, so deloma razvidni že iz predstavljenih ciljev seminarske naloge. Upoštevati moramo vse možnosti za izvedbo projekta: finančne, strokovne, prostorske, vsebinske, ...

Po razmisleku in pogovoru z zaposlenimi, se izoblikuje naslednji spisec kriterijev:

prostor, možnost uspeha, strokovnjaki, šolnina, sponzorstvo, razpisi, promocija GMS, povpraševanje, konkurenca, odhodki, najem prostorov, mednarodno sodelovanje, vzgajanje mladih poslušalcev, negovanje ljudske glasbe, pomoč mladim na začetku kariere, ciljna publika.

#### DEXi

##### Zaloge vrednosti

Kriterij	Zaloga vrednosti
<b>PROJEKT</b>	nesprejemljiv; sprejemljiv; <i>dober; odlicen</i>
<b>CILJI</b>	ne izpolnjuje; delno izpolnjuje; <i>v celoti izpolnjuje</i>
<b>Doseganje splošnih ciljev GMS</b>	ne izpolnjuje; delno izpolnjuje; <i>v celoti izpolnjuje</i>
Vzgajanje mladih poslušalcev	ne izpolnjuje; delno izpolnjuje; <i>v celoti izpolnjuje</i>
Negovanje ljudske glasbe	ne izpolnjuje; delno izpolnjuje; <i>v celoti izpolnjuje</i>
Pomoč mladim na začetku kariere	ne izpolnjuje; delno izpolnjuje; <i>v celoti izpolnjuje</i>
Promocija GMS	ne izpolnjuje; delno izpolnjuje; <i>v celoti izpolnjuje</i>
<b>ZASLUZEK</b>	izguba; <i>majhen; velik</i>
<b>Prihodki</b>	jih ni; nizki; <i>srednje visoki; visoki</i>
Šolnina	ne; <i>da</i>
Razpisi	malo verjeten; možen; <i>zelo verjeten</i>
Sponzorstva	malo verjetno; <i>možno; zelo verjetno</i>
<b>Odhodki</b>	zelo visoki; visoki; <i>srednji; nizki</i>
<b>Prostori</b>	zelo dragi; dragi; <i>srednje dragi; poceni</i>
Nastanitev	zelo draga; draga; <i>srednje draga; poceni</i>
Dodatni	zelo dragi; dragi; <i>srednje dragi; poceni</i>
<b>Osebe</b>	zelo drago; drago; <i>srednje drago; poceni</i>
Voditelji, vzgojitelji	zelo dragi; dragi; <i>srednje dragi; poceni</i>
Strokovnjaki	zelo dragi; dragi; <i>srednje dragi; poceni</i>
<b>Drugo</b>	zelo drago; drago; <i>srednje drago; poceni</i>
Promocija	zelo draga; draga; <i>srednje draga; poceni</i>
Prevozi	zelo dragi; dragi; <i>srednje dragi; poceni</i>
Izposoja	zelo dragi; dragi; <i>srednje dragi; poceni</i>
<b>MOŽNOST USPEHA</b>	ga ni; majhna; srednja; <i>velika</i>
<b>Ovire</b>	nepremostljive; premostljive; <i>jih ni</i>
Zahtevnost prostora	ga ni; delno primeren; <i>obstaja; jih je vec</i>
Vzgojni problemi udeležencev	zelo verjetni; verjetni; <i>niso pričakovani</i>
Pomanjkanje strokovnjakov	jih ni; delno primerni; <i>obstajajo; jih je vec</i>
Obstoj povpraševanja	ga ni; majhno; <i>srednje veliko; veliko</i>
<b>Ciljna publika</b>	je ni; majhna; <i>srednje velika; velika</i>
Slovenska mladina	je ni; majhna; <i>srednja; velika</i>
Slovenska izseljenska mladina	je ni; majhna; <i>srednja; velika</i>
Tujci	je ni; <i>majhna; srednja; velika</i>
Konkurenca	velika; srednja; <i>majhna; je ni</i>

Tabela št. 1: Zaloge vrednosti vzete iz enega od poročil, ki jih tudi omogoča program DEXi.

\* Zveza glasbene mladine Slovenije je organizacija ustanovljena 1969 kot zveza društev z nepridobitnim delovanjem, od leta 1992 pa je samostojna članica Mednarodne zveze Glasbenih mladlin (Jeunesses Musicales International) s sedežem v Bruslju. Združuje profesionalne in neprofesionalne sodelavce v želji mladim obogatiti glasbeno življenje. Program GMS sofinancira Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije.

\*\* Aktivnosti GMS imajo predvsem tri osnovne cilje: vzgajanje mladih poslušalcev, pomoč mladim glasbenikom, ki stopajo na profesionalno pot ter negovanje in populariziranje glasbene dediščine, predvsem ljudske glasbe.

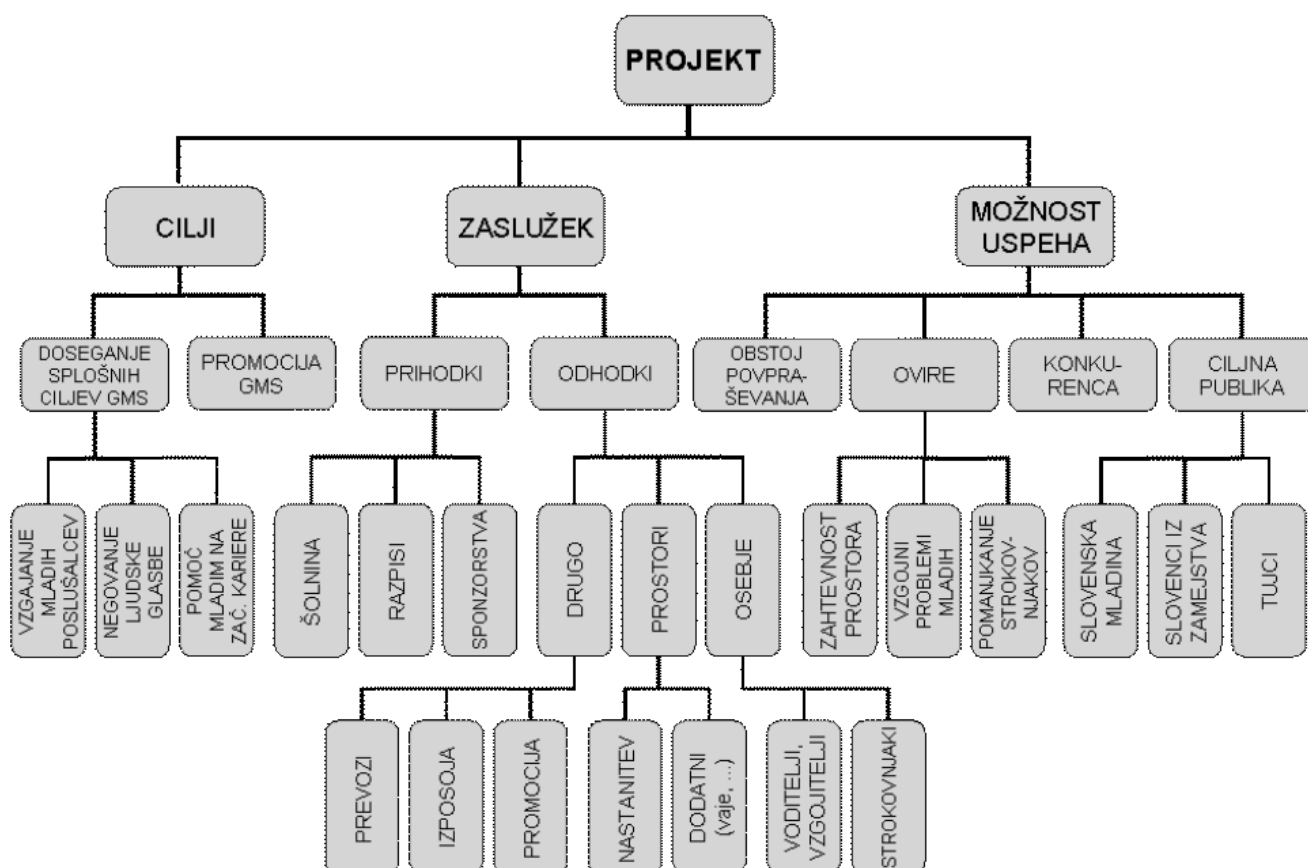
## 2.2 Strukturiranje kriterijev in zalog vrednosti

Kriterije strukturiramo na osnovi medsebojne odvisnosti in medsebojnih vsebinskih povezav. Hkrati s tem kriterijem določimo tudi zaloge vrednosti. Pri DEXi-ju so zaloge vrednosti kriterijev, ki jih v programu imenujemo atributi, sestavljene iz besed ali številskih intervalov. V obravnavanem

primeru bomo projekte ocenjevali s štiristopenjsko lestvico: nesprejemljiv, sprejemljiv, dober, odličen. Številskih intervalov zaradi specifičnosti kriterijev ne bomo uporabili.

DOLOČITEV ZALOG VREDNOSTI (Tabela 1).

Po tem, ko sem posameznim kriterijem določila zaloge vrednosti in kriterije uredila po nivojih, sem oblikovala drevo kriterijev.



Slika 1: Drevo kriterijev

## 3 Definicija funkcij koristnosti

V programu DEXi so funkcije koristnosti predstavljene po točkah. Vsaka točka predstavlja preprosto odločitveno pravilo tipa **če-potem**. Pravila so vrstice tabele, ki predstavljajo funkcijo koristnosti. Naslednja tabela prikazuje odločitvena pravila, s katerimi sem opredelila možnost, da projekt dosega zastavljene cilje v odvisnosti od doseganja splošnih ciljev GMS in promocije GMS.

## 4 Opis variant

O vsakem projektu, ki ga ocenjujemo, moramo zbrati osnovne podatke, to je tiste na listih drevesa kriterijev. Podatki za vsak projekt posebej so razvidni iz tabele 3.

## 5 Vrednotenje in analiza variant

Sedaj, ko je odločitveni model definiran in so podatki o variantah znani, jih DEXi ovrednoti v skladu s strukturo kriterijev in odločitvenimi pravili. Rezultati so predstavljeni v naslednji tabeli. Končne ocene so podane v vrstici **PROJEKT**. Vidimo, da je projekt **Glasbene počitnice za mlade** ocenjen kot **odličen**, projekt **Ljudska glasba** kot **dober** med tem ko je projekt **Mednarodni mladinski orkester** ne samo najslabše ocenjen temveč je dobil tudi oceno **nesprejemljiv** kar je najslabša možna ocena.

Iz tabele 4 je tudi razvidno, da ima projekt Glasbene počitnice za mlade sicer več nevtrarno ocenjenih kriterijev (neobarvani kriteriji) kot projekt Ljudska glasba, ki ima sicer nekoliko slabšo končno oceno. Vendar pa ima projekt Glasbene počitnice za mlade zelo dobro ocenjene tiste kriterije, ki imajo večjo težo in so bolj pomembni.

	Doseganje splošnih ciljev GMS	Promocija GMS	CILJI
1	Ne izpolnjuje	Ne izpolnjuje	Ne izpolnjuje
2	Ne izpolnjuje	Delno izpolnjuje	Ne izpolnjuje
3	Ne izpolnjuje	V celoti izpolnjuje	Ne izpolnjuje
4	Delno izpolnjuje	Ne izpolnjuje	Ne izpolnjuje
5	Delno izpolnjuje	Delno izpolnjuje	Delno izpolnjuje
6	Delno izpolnjuje	V celoti izpolnjuje	Delno izpolnjuje
7	V celoti izpolnjuje	Ne izpolnjuje	Ne izpolnjuje
8	V celoti izpolnjuje	Delno izpolnjuje	V celoti izpolnjuje
9	V celoti izpolnjuje	V celoti izpolnjuje	V celoti izpolnjuje

**Tabela št. 2:** Odločitvena pravila, ki določajo, v katerih primerih izbrani projekt dosega zastavljene cilje

Varianta	Ljudska glasba	Mednarodni mladinski orkester	Glasbene počitnice za mlade
Vzgajanje mladih poslušalcev	v celoti izpolnjuje	delno izpolnjuje	v celoti izpolnjuje
Negovanje ljudske glasbe	v celoti izpolnjuje	ne izpolnjuje	delno izpolnjuje
Pomoč na začetku kariere	ne izpolnjuje	delno izpolnjuje	ne izpolnjuje
Promocija GMS	v celoti izpolnjuje	v celoti izpolnjuje	v celoti izpolnjuje
Šolnina	da	ne	da
Razpisi	možen	zelo verjeten	možen
Sponzorstva	možno	malo verjetno	malo verjetno
Nastanitev	srednje draga	srednje draga	poceni
Dodatni prostori	srednje dragi	srednje dragi	poceni
Voditelji, vzgojitelji	srednje dragi	srednje dragi	srednje dragi
Strokovnjaki	dragi	zelo dragi	srednje dragi
Promocija	draga	draga	srednje draga
Prevozi	srednje dragi	dragi	srednje dragi
Izposoja	srednje draga	draga	srednje draga
Zahtevnost prostora	jih je več	obstaja	jih je več
Vzgojni problemi mladih	niso pričakovani	niso pričakovani	verjetni
Pomanjkanje strokovnjakov	obstajajo	obstajajo	jih je več
Obstoj povpraševanja	srednje veliko	majhno	veliko
Slovenska mladina	srednja	majhna	velika
Slovenska izseljenska mladina	srednja	majhna	majhna
Tujci	srednja	srednja	je ni
Konkurenca	majhna	velika	majhna

**Tabela št. 3:** Osnovni podatki o posameznem projektu (opis najnižjih kriterijev posameznega projekta)

**DEXi****Rezultati vrednotenja**

Kriterij	Ljudska glasba	Mednarodni mladinski orkester	Glasbene počitnice
<b>PROJEKT</b>	<i>dober</i>	<i>nesprejemljiv</i>	<i>odličen</i>
<b>CILJI</b>	<i>v celoti izpolnjuje</i>	<i>ne izpolnjuje</i>	<i>delno izpolnjuje</i>
<b>Doseganje splošnih ciljev GMS</b>	<i>v celoti izpolnjuje</i>	<i>ne izpolnjuje</i>	<i>delno izpolnjuje</i>
Vzgojanje mladih poslušalcev	<i>v celoti izpolnjuje</i>	<i>delno izpolnjuje</i>	<i>v celoti izpolnjuje</i>
Negovanje ljudske glasbe	<i>v celoti izpolnjuje</i>	<i>ne izpolnjuje</i>	<i>delno izpolnjuje</i>
Pomoč mladim na začetku kariere	<i>ne izpolnjuje</i>	<i>delno izpolnjuje</i>	<i>ne izpolnjuje</i>
Promocija GMS	<i>v celoti izpolnjuje</i>	<i>v celoti izpolnjuje</i>	<i>v celoti izpolnjuje</i>
<b>ZASLUZEK</b>	<i>majhen</i>	<i>izguba</i>	<i>majhen</i>
<b>Prihodki</b>	<i>srednje visoki</i>	<i>nizki</i>	<i>srednje visoki</i>
Solnina	<i>da</i>	<i>ne</i>	<i>da</i>
Razpisi	<i>mozen</i>	<i>zelo verjeten</i>	<i>mozen</i>
Sponzorstva	<i>možno</i>	<i>malo verjetno</i>	<i>malo verjetno</i>
<b>Odhodki</b>	<i>srednji</i>	<i>visoki</i>	<i>srednji</i>
<b>Prostori</b>	<i>srednje dragi</i>	<i>srednje dragi</i>	<i>poceni</i>
Nastanitev	<i>srednje draga</i>	<i>srednje draga</i>	<i>poceni</i>
Dodatni	<i>srednje dragi</i>	<i>srednje dragi</i>	<i>poceni</i>
<b>Osebe</b>	<i>srednje drago</i>	<i>drago</i>	<i>srednje drago</i>
Voditelji, vzgojitelji	<i>srednje dragi</i>	<i>srednje dragi</i>	<i>srednje dragi</i>
Strokovnjaki	<i>dragi</i>	<i>zelo dragi</i>	<i>srednje dragi</i>
<b>Drugo</b>	<i>drago</i>	<i>drago</i>	<i>srednje drago</i>
Promocija	<i>draga</i>	<i>draga</i>	<i>srednje draga</i>
Prevozi	<i>srednje dragi</i>	<i>dragi</i>	<i>srednje dragi</i>
Izposoja	<i>srednje dragi</i>	<i>dragi</i>	<i>srednje dragi</i>
<b>MOŽNOST USPEHA</b>	<i>srednja</i>	<i>majhna</i>	<i>velika</i>
<b>OVIRE</b>	<i>jih ni</i>	<i>jih ni</i>	<i>jih ni</i>
Zahtevnost prostora	<i>jih je več</i>	<i>obstaja</i>	<i>jih je več</i>
Vzgojni problemi udeležencev	<i>niso pričakovani</i>	<i>niso pričakovani</i>	<i>verjetni</i>
Pomanjkanje strokovnjakov	<i>obstajajo</i>	<i>obstajajo</i>	<i>jih je več</i>
Obstoj povprasevanja	<i>srednje veliko</i>	<i>majhno</i>	<i>veliko</i>
<b>Ciljna publika</b>	<i>srednje velika</i>	<i>majhna</i>	<i>majhna</i>
Slovenska mladina	<i>srednja</i>	<i>majhna</i>	<i>velika</i>
Slovenska izseljenska mladina	<i>srednja</i>	<i>majhna</i>	<i>majhna</i>
Tujci	<i>srednja</i>	<i>srednja</i>	<i>je ni</i>
Konkurenca	<i>majhna</i>	<i>velika</i>	<i>majhna</i>

Tabela št. 4: Rezultati vrednotenja in ocene posameznega projekta

Od tega, da bi bil tudi projekt Ljudska glasba ocenjen z oceno odličen, ga loči samo to, da smo predvideli, da med slovensko mladino za tak projekt ne vlada veliko zanimanje in zato je tudi ciljna publika med slovenskimi mladimi ocenjena kot majhna. V kolikor bi oceno slovenske mladine kot ciljne publike *majhna* spremenili v *velika*, bi imel tudi projekt Ljudska glasba končno oceno odličen.

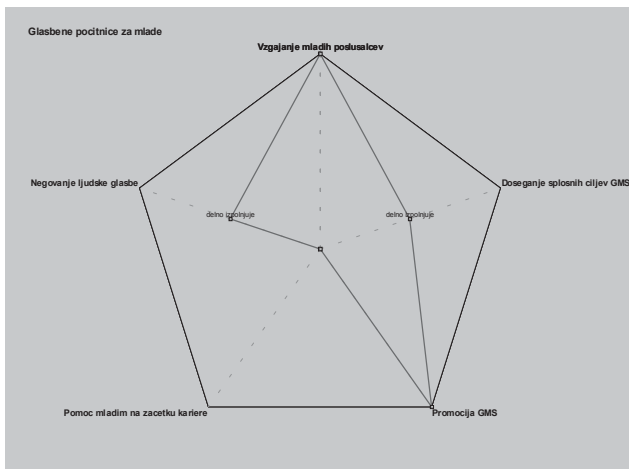
Pri analizi variant nam lahko pomagajo tudi grafikon, ki jih izdelamo s pomočjo programa DEXi. Ob njih lahko razmislimo tudi o prednostih in slabostih vsakega

ocenjevanega projekta posebej. Vidimo, da je projekt Ljudska glasba zelo podobno ocenjen kot projekt Glasbene počitnice za mlade, zato velja razmisliti tudi o izvajanju tabora s tematiko ljudske glasbe.

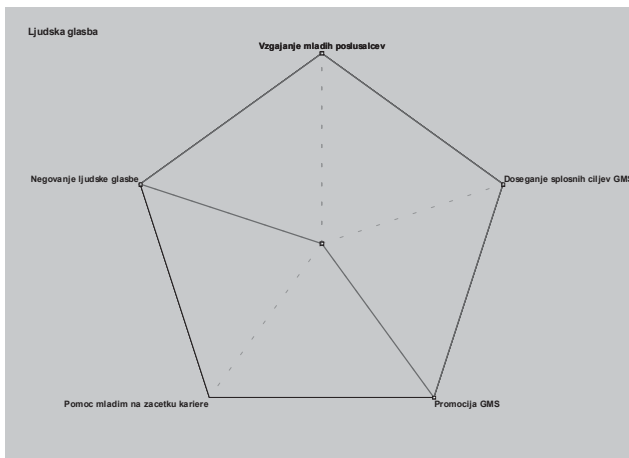
Program DEXi omogoča predstavitev doseženih vrednosti posameznega projekta tudi grafično.

Pri pregledovanju grafikonov je potrebno vedeti, da bolj ko obarvani lik zapolnjuje površino osnovnega lika (v prvem od naslednjih primerov je to petkotnik; kriterij *cilj* je namreč sestavljen iz petih podkriterijev), boljšo oceno kriterij dosega.

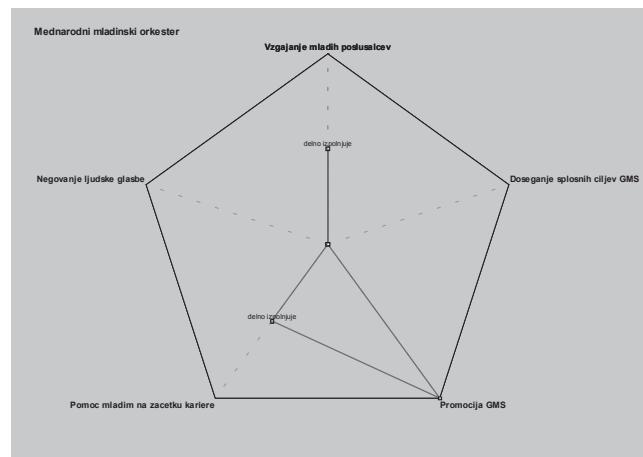
## a) Kako posamezen projekt dosega zastavljene cilje?



Grafikon št. 1: grafikon prikazuje, da projekt Glasbene počitnice za mlade v celoti izpolnjuje cilja "vzgajanje mladih poslušalcev" in "Promocija GMS". Prav tako lahko razberemo, da omenjeni projekt le delno izpolnjuje zastavljena cilja "negovanje ljudske glasbe" in "doseganje splošnih ciljev GMS", med tem ko cilja "pomoč mladim na začetku kariere" nikakor ne izpolnjuje.

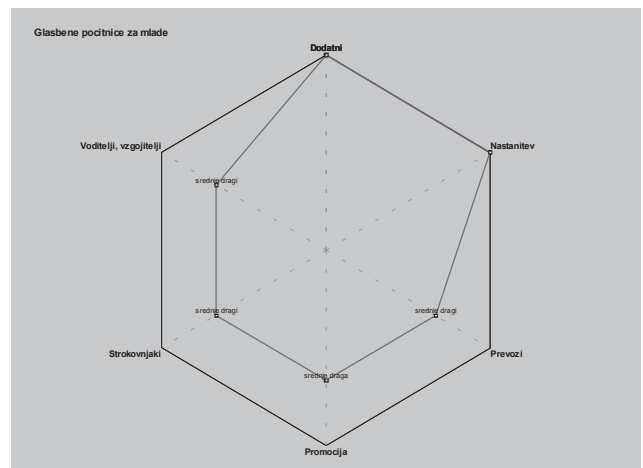


Grafikon št. 2: Iz grafikona je razvidno, da projekt Ljudska glasba skoraj v celoti izpolnjuje zastavljene cilje – vidimo, da cilja ne dosega le v enem kotu pet-kotnika, to je pri cilju "pomoč mladim na začetku kariere". V kolikor bi izpolnjeval tudi ta cilj, bi bil na grafikonu izrisan cel pet-kotnik.

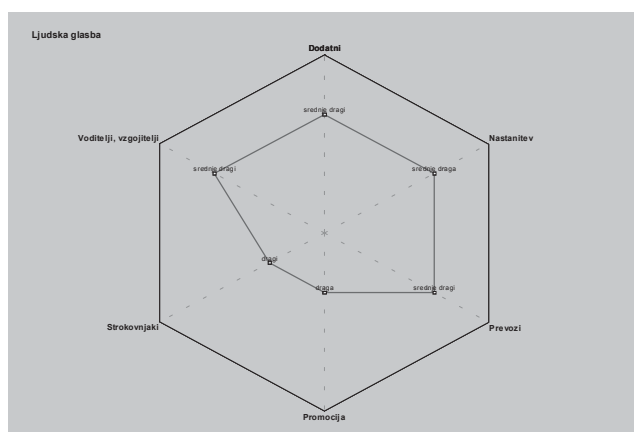


Grafikon št. 3: vidimo, da projekt Mednarodni mladinski orkester sicer delno dosega cilja "vzgajanje mladih poslušalcev" in "pomoč mladim na začetku kariere", cilj "promocija GMS" dosega celo v celoti, vidimo pa, da so to cilji, ki brez doseganja še drugih ciljev niso zadosten pogoj za izboljšanje ocene projektu (zato so oznake doseganja cilja obarvane rdeče).

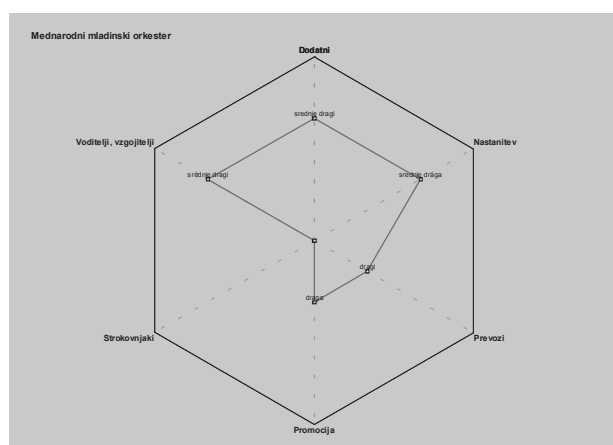
b) Kako so razdeljeni odhodki pri posameznem projektu? (Ker graf v programu DEXi omogoča hkratni prikaz le do šest variant, sem kriterij izposoja, ki ima med kriteriji najmanjšo utežno vrednost, pri oblikovanju grafa izpustila).



Grafikon št. 4: v kolikor bi bil šest-kotnik popolnoma zapolnjen bi to pomenilo, da so stroški povezani s projektom v vseh pogledih najnižji; v tem primeru do "dodatni" stroški in stroški "nastanitve" najnižji (zasedajo vrednost "poceni"), vsi ostali stroški pa dosegajo vrednost "srednje drago".

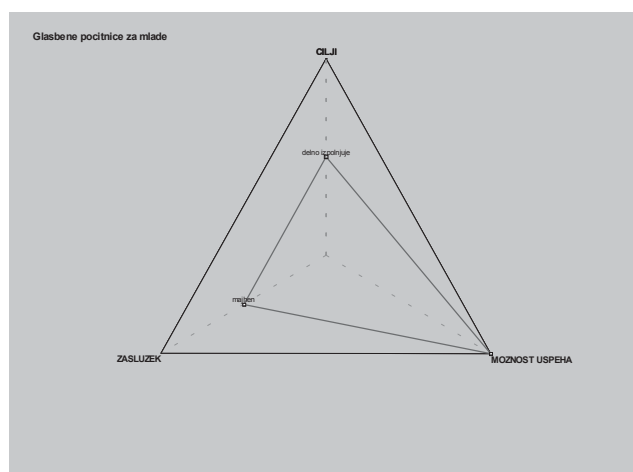


**Grafikon št. 5:** iz grafa je razvidno, da stroški, ki nastajajo z izvedbo projekta, v nobeni točki ne dosegajo ocene "poceni"; kljub temu so še vedno sprejemljivi, saj so vrednosti, ki jih dosegajo še vedno označene z zeleno barvo.

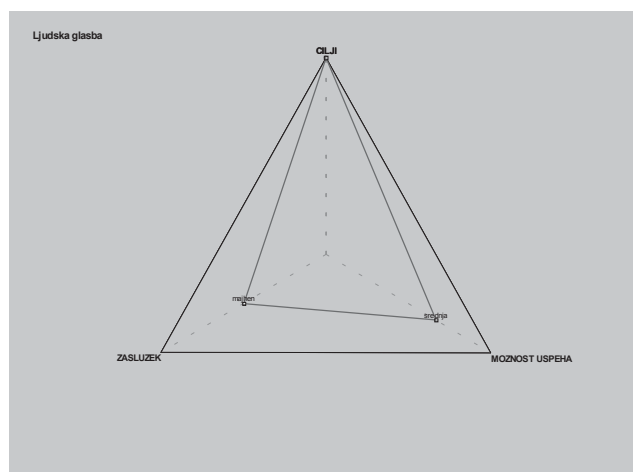


**Grafikon št. 6:** iz grafikona lahko razberemo, da projekt Mednarodni mladinski orkester dosega najvišje stroške - površina lika, ki ga dosegajo stroški je tu najmanjša - hkrati pa so dosežene vrednosti tudi rdeče obarvane.

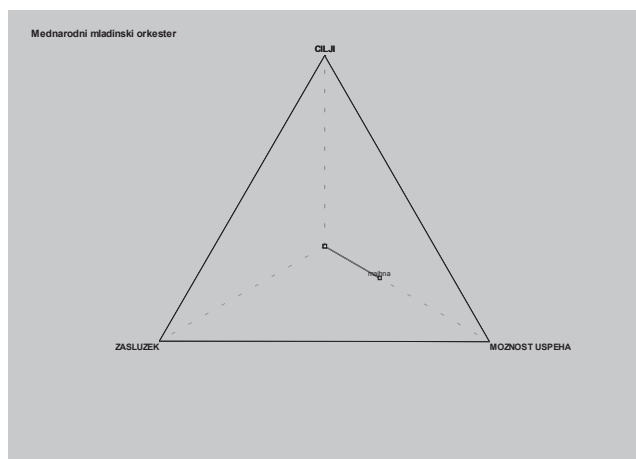
**c) Vrednost, ki jo dosegajo kriteriji po posameznem projektu na prvem nivoju:**



**Grafikon št. 7:** vidimo, da projekt Glasbene počitnice za mlade v celoti izpolnjuje samo cilj "možnost uspeha" medtem ko druga dva cilja le delno izpolnjuje; kljub temu je to dovolj, da je projekt dobro ocenjen (označeno z zeleno).

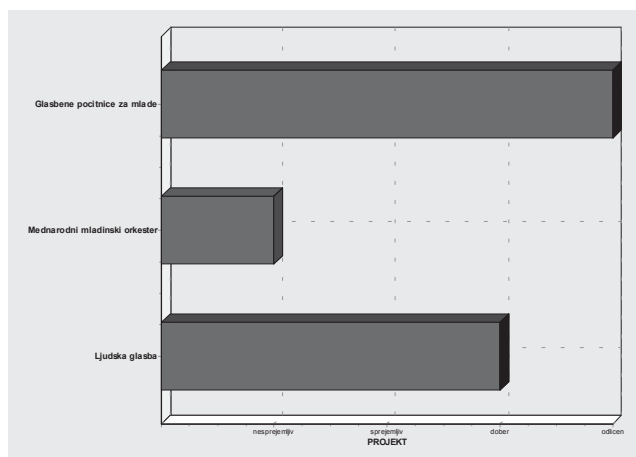


**Grafikon št. 8:** v primerjavi s prejšnjim grafikonom vidimo, da je površina lika, ki prikazuje doseganje ciljev na prvem nivoju, pri projektu Ljudska glasba sicer enaka kot pri projektu Glasbene počitnice za mlade; razlika je le v tem, da projekt Ljudska glasba najbolje (v celoti) dosega "cilje" določene s strani GMS.



*Grafikon št. 9: iz grafikona je razvidno, da projekt Mednarodni mladinski orkester ne izpolnjuje zastavljenih kriterijev na prvem nivoju; tudi to, da je "možnost uspeha" majhna, torej večja od nič, projektu ne pomaga izboljšati splošne ocene.*

#### KONČNI REZULTAT:



*Grafikon št. 10: Iz grafikona je razvidno, da edino projekt Glasbene počitnice za mlade v celoti izpolnjuje oz. napoveduje doseganje zastavljenih ciljev za izvedbo novih projektov GMS. Tudi projekt Ljudska glasba je na dobri poti, saj dosega oceno sprejemljiv. Projekt Mednarodni mladinski orkester pa je ocenjen kot nesprejemljiv, zato ga vsaj v taki obliki ni priporočljivo izvajati.*

## 6 ZAKLJUČEK

V zahtevnih odločitvenih situacijah, kjer nastopa veliko število dejavnikov, ki vplivajo na odločitev, veliko variant in več odločevalcev, so večparametrski modeli koristen pripomoček za podporo odločanja. Zavedati se moramo, da z njim sicer ne moremo nadomestiti človeka-odločevalca, ki je še vedno sam odgovoren za končno odločitev. S pomočjo

večparametrskih metod se lahko le bolje, lažje in bolj sistematično odločamo, z njihovo uporabo tudi zmanjšamo možnost, da bi spregledali dejavnike, ki bistveno vplivajo na odločitev, zato je končna odločitev praviloma kvalitetnejša. Poleg tega, da nam podporna računalniška orodja pomagajo oblikovati odločitveni model, tudi vrednotijo variante in ponujajo različne analize, s katerimi lahko ugotovimo pravilnost, utemeljimo, razložimo in dokumentiramo svojo odločitev. Koristno lahko uporabimo tudi informacije, dobljene pri vrednotenju, na primer tiste o posebej izrazitih prednostih in pomanjkljivostih obravnavanih variant.

Najtežji pri uporabi tega modela sta vsekakor identifikacija problema in identifikacija kriterijev. Izbira slednjih je namreč močno odvisna od odločevalca samega in lahko se zgodi, da bi drug odločevalec drugače izbral in predvsem ovrednotil kriterije. Zato je pomembno, da pri določanju in strukturiranju kriterijev ter pri določanju njihove povezanosti in pri njihovem vrednotenju, sodelujemo z ljudmi, ki najbolj poznajo lastnosti odločitvenega problema. Zato moramo od odločevalca pričakovati ustrezna znanja in poznavanje odločitvenega problema. Le tako pridemo do rezultatov, ki so realni, merodajni in odražajo delo dobrih odločevalcev.

V primeru je na preprost način prikazan postopek uporabe programa DEXi za namen ocene kvalitete oz. izvedljivosti projektov (izbira projekta, ki bi bil najustreznejši nov projekt GMS). Izbirala sem med tremi projekti:

- Glasbene počitnice za mlade (projekt namenjen vsem mladim, ne glede na glasbeno izobrazbo, izvajal bi se v času počitnic, možen prostor izvajanja so različni Centri za šolsko in obšolsko dejavnost, ki poleg cenovno ugodne nastanitve nudijo tudi druge otrokom prijazne dejavnosti; z omenjenim projektom bi dosegali cilje GMS hkrati pa bi projekt lahko celo tržili, saj bi otroci udeležbo na počitnicah morali plačati)
- Ljudska glasba (tabori za ne več najmlajše, ki že imajo določena vedenja in znanja s področja glasbe, kar zmanjša krog potencialnih uporabnikov; ker bi bile teme taborov zgolj ljudsko obarvane, se nadejamo več finančne podpore tudi s strani ministrstva in drugih vladnih organizacij, stroški tabora pa bi bili glede na prejšnji primer višji vendar še vedno sprejemljivi; tudi udeležbo na tem taboru bi bilo potrebno plačati, kar nam daje upanje celo na manjši zaslužek)
- Mednarodni mladinski orkester (tabor namenjen ne samo slovenski mladini temveč tudi tujcem, zaradi česar se lahko nadejamo dodatnih finančnih sredstev tudi z različnih evropskih kulturnih skladov; kljub temu pa gre za finančno drag projekt, saj poleg dragih strokovnjakov za izvedbo tabora projekt potrebuje tudi druge posebne pogoje, ki povečujejo stroške izvedbe; problem je tudi ta, da za ta projekt obstaja velika konkurenca med podobnimi tabori v tujini, saj se mladi iz naše države raje odločijo za udeležbo v tujini, kjer hkrati spoznajo še drugo kulturo; delati in iskati sredstva za izvedbo tabora samo za mlade iz tujine pa ni cilj GMS).

Iz zgoraj opisanih projektov je program DEXi kot najmanj primerne ocenil tabor Mednarodni mladinski orkester, ki je dosegel končno oceno *nesprejemljiv*, kar je bilo tudi pričakovano. Oceno *dober* je dosegel predlog za projekt

Ljudska glasba, ki se po doseženih ocenah zelo malo razlikuje od ocen, ki jih je dosegel projekt Glasbene počitnice za mlade. Ta je dosegel končno oceno *odličen*. Kljub temu, da projekt Glasbene počitnice za mlade ni dobil najboljših ocen pa bi se o njegovem izvajanju vsekakor splačalo razmisliti, saj so ocene njegovih delnih ciljev včasih celo boljše od ocen, ki jih dosega "zmagovalni" projekt. Veljalo bi razmisliti, da bi GMS v prihodnje v svoj program vpeljala kar oba tabora.

Zavedam se, da sem kriterije za ocenjevanje planiranih projektov določila bolj ali manj samostojno (v dogovoru z zaposlenimi na GMS), prav tako sem sama določila funkcije koristnosti. Kljub temu menim, da so rezultati realni in bi do podobnih rezultatov prišli tudi, če bi odločitveni model postavil drug odločevalec.

Upam, da bo prikazan primer in rezultati, pridobljeni s pomočjo večparametrskega načina odločanja, vzpodbudil

GMS k realizaciji izvedbe projektov, podobne organizacije pa spodbudil k uporabi programa DEXi v pomembnih situacijah odločanja, s katerimi se vsakodnevno srečujejo pri svojem delu.

## Literatura

1. Jereb E., Bohanec M. Rajkovič V.: DEXi - Računalniški program za večparametrsko odločanje, Uporabniški priročnik, Moderna organizacija 2003
2. Rajkovič Vladislav: Študijsko gradivo pri predmetu Sistemi za podporo odločanju v kadrovskem managementu; magistrski študij 2003/04