

# PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU POSEBNOG PROGRAMA

---

**Bruž, Dino**

**Doctoral thesis / Disertacija**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj  
Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja  
Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:990457>

*Rights / Prava:* [In copyright](#) / [Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-02**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of  
Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij „Management“

Dino Bruža

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-  
KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U  
MANAGEMENTU POSEBNOG PROGRAMA**

**DOKTORSKA DISERTACIJA**

Osijek, 2022.

Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij „Management“

Dino Bruža

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-  
KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U  
MANAGEMENTU POSEBNOG PROGRAMA**

DOKTORSKA DISERTACIJA

Mentor: prof. dr. sc. Jerko Glavaš, redoviti profesor

Osijek, 2022.

University Josip Juraj Strossmayer in Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Postgraduate University (Doctoral) Study „Management“

Dino Bruža

**APPLICATION OF INFORMATION-  
COMMUNICATION TECHNOLOGY IN  
MANAGEMENT OF SPECIAL PROGRAMS**


DOCTORAL THESIS

Mentor: Full professor Jerko Glavaš, Ph.D.

Osijek, 2022.



**IZJAVA**  
**O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI,**  
**PRAVU PRIJENOSA INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA,**  
**SUGLASNOSTI ZA OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA**  
**I ISTOVJETNOSTI DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je doktorski rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom *Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno – Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska*. 
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan da se trajno pohrani i objavi moj rad u institucijskom digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Ime i prezime studenta:** Dino Bruža

**Matični broj studenta:** 320

**OIB:** 37094377625

**e-mail za kontakt:** dino.bruza@gmail.com

**Naziv studija:** Poslijediplomski doktorski studij „Management“

**Naslov rada:** Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u managementu posebnog programa

**Mentor/mentorica rada:** prof. dr. sc. Jerko Glavaš, redoviti profesor

U Osijeku, 12. 7. 2022. godine

Potpis \_\_\_\_\_



## **TEMELJNA DOKUMENTACIJSKA KARTICA**

**Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku**

**Doktorska disertacija**

**Ekonomski fakultet u Osijeku**

**Poslijediplomski sveučilišni (doktorski) studij „Management“**

**Znanstveno područje:** društvene znanosti

**Znanstveno polje:** ekonomija

### **PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU POSEBNOG PROGRAMA**

Dino Bruža

**Disertacija je izrađena u: Osijeku**

**Mentor:** prof. dr. sc. Jerko Glavaš, redoviti profesor

**Komentor:** doc. dr. sc. Andreja Rudančić

#### **Kratki sažetak doktorske disertacije:**

Posebni programi predstavljaju jedinstven doživljaj na tržištu usluga. Dva glavna cilja izvođenja posebnih programa su povećanje ekonomskih učinaka s jedne strane i povećanje stupnja zadovoljstva sudionika s druge strane. Suvremeni sudionici posebnih programa imaju određena očekivanja, što predstavlja izazov u kreiranju industrije događaja i posebnih programa. Menadžment posebnih programa se u ovom kontekstu bavi planiranjem, organiziranjem, vođenjem, upravljanjem i kontrolom posebnih programa. Osim što doprinose obujmu sadržaja ponude, posebni programi također utječu na cjelogodišnje poslovanje, odnosno na smanjenje sezonalnosti poslovanja, ponajviše u turizmu, na povećanje prihoda i privlačenje novih sudionika, uz zadržavanje postojećih. Programiranje i izvođenje posebnih programa ima multiplikativni efekt, budući da direktno i indirektno može utjecati na rast prihoda, dodatno zapošljavanje stručnog kadra, razvoj virtualne platforme velikog broja proizvođača i ponuđača proizvoda i usluga i na razvoj čitave sredine u kojoj se odvija. Zbog toga postoji potreba za strateškim planiranjem posebnih programa, praćenjem uspješnosti istih te osiguravanjem svih potrebnih resursa za ponovno izvođenje. Kako bi posebni programi bili što kvalitetniji i konkurentniji, bitno je implementirati informacijsko-komunikacijsku

tehnologiju koju će menadžment uspješno koristiti kroz čitav proces. Svrha rada je prikazati koliki je stvarni utjecaj i uloga informacijsko-komunikacijske tehnologije u menadžmentu upravljanja posebnog programa. Cilj rada je utvrditi u kojoj mjeri i na koji način posebni programi utječu na stupanj očekivanja i zadovoljstva sudionika kroz analizu ključnih pokazatelja utemeljenih na primjeni informacijsko-komunikacijske tehnologije. S jedne strane, posebni programi moraju zadovoljiti ciljeve menadžmenta i ostvariti profit, dok s druge strane moraju ispuniti očekivanja sudionika koji ga konzumiraju. To je čitav niz međusobno povezanih usluga i proizvoda koji se na jedinstven način plasiraju kao ekskluzivni dio ponude na tržištu usluga. Tijekom razvoja ljudske civilizacije posebni programi su postali sastavni dio ljudskih života, posebno kad je riječ o planiranju dokolice. Menadžment posebnog programa obuhvaća planiranje programa, kadroviranje, organiziranje izvedbe programa, upravljanje procesom programa, kontroliranje izvođenja i ocjenjivanje uspješnosti programa, da po svom sadržaju zadovolji ciljeve svih sudionika. Razlog zašto se posebni programi često vezuju uz turizam jest što je turizam današnjice jedan od najdinamičnijih društveno-ekonomskih pojava koja se temelji na permanentnosti promjena, a što se reflektira na turističku ponudu i turističku potražnju. Danas, kao rezultat globalizacijskih procesa i transformacije globalnog tržišta, sa sigurnošću se može potvrditi kako su želje, motivi i potrebe suvremenog sudionika posebnih programa imperativ te da se sudioniku podređuju dionici ponude. Upravo kroz implementaciju informacijsko-komunikacijske tehnologije menadžment posebnog programa može pratiti tržište i osmišljavati nove elemente, kako bi posebni program bio konkurentan i uspješan.

**Broj stranica: 337**

**Broj slika: 8**

**Broj tablica: 113**

**Broj literaturnih navoda: 153**

**Jezik izvornika: hrvatski jezik**

**Ključne riječi:** menadžment posebnog programa, informacijsko-komunikacijska tehnologija, menadžment događaja, informacijsko-komunikacijski sistem, očekivanja i zadovoljstvo.

**Datum obrane: 12. 7. 2022.**

**Stručno povjerenstvo za obranu:**

1. prof. dr. sc. Boris Crnković, redoviti profesor, predsjednik Povjerenstva
2. doc. dr. sc. Ivan Kelić, član Povjerenstva
3. doc. dr. sc. Andreja Rudančić, član Povjerenstva

**Disertacija je pohranjena u:** Nacionalnoj i sveučilišnoj knjižnici Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; Gradskoj i sveučilišnoj knjižnici Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Sveučilištu Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Ekonomskom fakultetu u Osijeku, Trg Lj. Gaja 7, Osijek.

## **BASIC DOCUMENTATION CARD**

**Josip Juraj Strossmayer University of Osijek**

**PhD thesis**

**Faculty of Economics in Osijek**

**Postgraduate University (Doctoral) Study „Management“**

**Scientific Area:** social sciences

**Scientific Field:** economics

### **APPLICATION OF INFORMATION-COMMUNICATION TECHNOLOGY IN MANAGEMENT OF SPECIAL PROGRAMS**

Dino Bruža

**Thesis performed at:** Osijek

**Mentor:** Full professor Jerko Glavaš, Ph.D.

**Supervisor:** Assistant professor Andreja Rudančić, Ph.D.

#### **Short abstract:**

Special programs create a unique experience in the market. Modern participants in special programs have a high level of expectations, and this is a major challenge in developing an event industry and special programs. The management of special programs, in this case, deals with the planning, organizing, leadership, and control of these special programs. Apart from contributing to the volume of the content of the offer, special programs also have an impact on the extension of the main business segment, i.e. to reduce the seasonality of the business, mostly in tourism and hospitality, to increase revenues and attract new participants, while retaining existing ones. Programming and implementation of special programs have a multiplier effect, since they, directly and indirectly, influence revenue growth, encourage additional recruiting of professionals, create a virtual platform for a large number of producers and suppliers of products and services, and affect the development of the entire environment. Therefore, there is a need for strategic planning of specific programs, in order to monitor their success and provide all the resources needed for future performance. In order to create competitive programs of higher quality, it is essential to implement information-communication technology that will be successfully used throughout the cycle. The purpose

of this paper is to demonstrate the real impact and role of information and communication technology in designing special programs. The aim of the paper is to determine to what extent the special programs affect the revenue increase, and how the level of participants' expectations and satisfaction is determined by an analysis of key indicators, based on the application of information and communication technology. On the one hand, special programs must meet the objectives of the management, i.e. they must achieve or increase profits, while on the other hand, they must meet the expectations of the participants who consume them. It consists of a series of interconnected services and products that are uniquely displayed, as an exclusive part of the market, especially in the tourism and hospitality sector. It is important to emphasize that special programs are not related only to tourism, but are largely represented in this segment. In tourism terminology, they are considered as relatively new terms, since the first researches were devoted to special programs in tourism, as a part of tourist animation. The reason why special programs are often linked solely to tourism is that tourism today is one of the most dynamic socio-economic phenomena, based on the permanence of change, reflecting on tourism supply and tourist demand. Today, as a result of globalization processes and the transformation of the global market, it can be proven that familiarization with the wishes, motives and needs of the modern participant of the special programs is imperative, and that the participant subordinates the offer. Precisely through the implementation of information-communication technology, the management of a special program can track the market and design new elements, in order for the special program to be competitive and successful.

**Number of pages: 337**

**Number of figures: 8**

**Number of tables: 113**

**Number of references: 153**

**Original in: Croatian language**

**Key words:** management of special programs, information-communication technology, event management, information-communication system, experience and satisfaction.

**Date of the thesis defense: July 12, 2022.**

**Reviewers of the Committee:**

1. Full professor Boris Crnković, Ph.D., chairman of the Committee
2. Assistant professor Ivan Kelić, Ph.D., member
3. Assistant professor Andreja Rudančić, Ph.D., member

**Thesis deposited in:** National and University Library in Zagreb, Ul. Hrvatske bratske zajednice 4, Zagreb; City and University Library of Osijek, Europska avenija 24, Osijek; Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Trg sv. Trojstva 3, Osijek; Faculty of Economics in Osijek, Trg Lj. Gaja 7, Osijek.

# PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU POSEBNOG PROGRAMA

## SAŽETAK

Posebni programi predstavljaju jedinstven doživljaj na tržištu usluga. Dva glavna cilja izvođenja posebnih programa jesu povećanje ekonomskih učinaka s jedne strane i povećanje stupnja zadovoljstva sudionika s druge strane. Suvremeni sudionici posebnih programa imaju određena očekivanja, što predstavlja veliki izazov u kreiranju industrije događaja i posebnih programa. Menadžment posebnih programa se u ovom kontekstu bavi planiranjem, organiziranjem, vođenjem, upravljanjem i kontrolom tih posebnih programa. Osim što doprinose obujmu sadržaja ponude, posebni programi također utječu na produžetak glavnog dijela poslovanja, odnosno na smanjenje sezonalnosti poslovanja, najviše u turizmu i ugostiteljstvu, na povećanje prihoda i privlačenje novih sudionika, uz zadržavanje postojećih. Rad se sastoji od glavnog i pomoćnog dijela. Kompozicija rada prema glavnim poglavljima se iznosi u nastavku teksta. Nakon sažetka, predgovora, zahvale, sadržaja i popisa kratica i simbola, slijedi prvo poglavlje *Uvod*, u kojem se iznosi problematika rada, osvrt na dosadašnja istraživanja, struktura rada, predmet, svrha i cilj istraživanja, metodologija istraživanja te hipoteze i pomoćne hipoteze. Drugo poglavlje, pod nazivom *Teorijska determinacija posebnog programa*, sadrži četiri potpoglavlja u kojima se iznosi definicija posebnog programa i objašnjava pojam „menadžment posebnog programa“. Definiraju se sredstva planiranja i dizajniranja, protokol i prijedlog programa, planiranje scenarija, struktura i faze planiranja, načela i činitelji atraktivnosti te model operacija posebnog programa. Treće poglavlje jest *Marketing posebnog programa*, a iznosi bitnost komunikacijske tehnologije u sferi marketinga. Sastoji se od šest potpoglavlja koji se bave izučavanjem marketinga u realizaciji programa, oslanjajući se na informacijsko-komunikacijsku tehnologiju. Daje se polazište marketinških strategija, objašnjava se *joint marketing* te se sagledavaju marketinški informacijski sustavi posebnih programa. Četvrto poglavlje jest *Upravljanje informacijama i komunikacijama u dizajniranju posebnog programa* te sadrži sedam potpoglavlja. Iznose se definicija i uloga menadžmenta informacija, svrha i priroda te specifičnosti. Naglasak se stavlja na ulogu mobilne tehnologije te na konkurentnost posebnih programa, implementacijom informacijsko-komunikacijske tehnologije u sve njegove faze. Nastavno peto poglavlje jest *Upravljanje ljudskim potencijalima u posebnim programima*. Obuhvaća pet potpoglavlja, u kojima se razmatra utjecaj izbora strategije upravljanja ljudskim potencijalima i resursima. Prikazuje se odnos ulaganja u znanje i poduzetih aktivnosti.

Razmatra se diferencijacija timova pri dizajnu programa, a poseban dio je posvećen zaštiti osobnih podataka. Šesto poglavlje jest *Financiranje i mjerenje poslovne uspješnosti posebnog programa* i predstavlja perspektivu razvoja, objašnjavaju se informacijski modeli i detektiraju se ekonomski i neekonomski učinci posebnih programa. Također, objašnjava se proces budžetiranja, proces sponzoriranja programa, upravljanje kvalitetom, primjena tehnologije u praćenju uspješnosti te zaključno nudi razmatranje ocjenjivanja posebnog programa. Sadrži ukupno šest potpoglavlja. Sedmo poglavlje jest *Empirijsko istraživanje uspješnosti programa* i obuhvaća dvanaest potpoglavlja. U sklopu ovog poglavlja se iznose rezultati empirijskog istraživanja, promatraju se glavni čimbenici, relevantni za analizu utjecaja tehnologije na ukupnu uspješnost programa, analiziraju se elementi ocjene utjecaja i elementi ukupnog dojma, vrši se komparacija stupnja očekivanja i stupnja zadovoljstva posebnog programa te sadrži preporuke na temelju rezultata istraživanja. Poseban naglasak u istraživanju i ovom poglavlju jest na suvremenoj informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji. Analizirani podaci su dobiveni iz anketnih upitnika koji su distribuirani sudionicima posebnog programa. Na kraju rada stoje zaključak, literatura, popis grafikona, histograma, tablica i slika te prilog i biografija autora.

**Ključne riječi:** menadžment posebnog programa, informacijsko-komunikacijska tehnologija, menadžment događaja, informacijsko-komunikacijski sistem, očekivanja i zadovoljstvo.

# APPLICATION OF INFORMATION-COMMUNICATION TECHNOLOGY IN MANAGEMENT OF SPECIAL PROGRAMS

## ABSTRACT

Special programs represent a unique experience in the market. There are two main goals of management of special programs. The first is to increase economic effects, and the second is to increase the degree of satisfaction of participants. Modern participants in special programs have a high level of expectations, which is a major challenge in creating an event and special programs. Management of special programs, in this case, deals with the planning, organizing, leadership and controlling of these programs. Apart from contributing to the volume of the content of the offer, special programs also have an impact on the extension of the business, i.e. to reduce the seasonality of the business, to increase revenues and attract new entrants, while retaining existing ones. The paper consists of a main and an auxiliary part. The composition of this scientific paper, according to the main chapters, is given further. After the tribute, foreword, summary, content, and list of abbreviations and symbols, the first chapter ***Introduction*** follows, which presents the issues of the paper, a review of the research so far, the structure, subject, and purpose of research, research methodology, hypothesis and auxiliary hypothesis. The second chapter, entitled ***Theoretical Determination of a Special Program***, includes four sub-headings, in which the definition of a special program is presented and the term management of a special program is explained. It also includes explanation of planning and design resources, protocol and program proposal, scenario planning, structure and planning phases, the principles and factors of attractiveness and the model of operations of the special program. The third chapter is ***Marketing of a Special Programs***, which emphasizes the importance of communication technology in the field of marketing. It consists of six sub-headings, which deal with the study of marketing in the implementation of the program, relying on information and communication technology. The starting point of marketing strategies is given, joint marketing is explained and the marketing information systems of special programs are considered. The fourth chapter is ***Information and Communication Management in Designing a Special Programs***, and contains seven sub-headings. Emphasis is put on the role of mobile technology, and the competitiveness of special programs, by implementing information-communication technology at all stages. The fifth chapter ***Human Resources Management in Special Programs*** covers five subchapters, which consider the impact of selecting a human resource management strategy. The relationship between investment in knowledge and activities undertaken is shown and



explained. The differentiation of teams in program design is considered, and a special part is dedicated to the protection of personal data (*GDPR*). The sixth chapter is *Financing and measuring the business performance of the Special Programs*, and represents the perspective of development, information models, economic and non-economic effects of special programs. It also explains the budgeting process, the program sponsorship process, quality management, the application of technology in performance monitoring, and concludes by considering the evaluation of a specific program. It contains a total of six sub-headings. Chapter seven is an *Empirical Program Performance Survey*, and consists of twelve sub-headings. This chapter presents the results of empirical research, detects factors relevant to the analysis of the impact of technology on the overall success of the program, analyzes the elements of factor of impact assessment, comparison of the degree of expectation and degree of satisfaction of the management of a special program with economic and non-economic indicators. Special emphasis in the research and this chapter is on modern information and communication technology. The analyzed data were obtained from survey questionnaires, which were distributed to the participants of the special program. At the end of this chapter are recommendations, based on the research findings. At the end of the paper, there are conclusion, references, chart list, as well as list of histograms, tables, figures and an appendix.

**Key words:** management of special programs, information-communication technology, event management, information-communication system, expectations and satisfaction.

## **PREDGOVOR**

S obzirom da je ova doktorska disertacija dovršena uslijed izbijanja globalne pandemije *COVID-19*, potrebno je istaknuti kako je istraživanje na ovu temu provedeno tijekom zimskih mjeseci, neporedno prije saznanja o postojanju virusa. Ipak, više nego ikad se pokazala važnost i potreba postojanja i korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata, u svim sferama života, diljem planete.

Brzina djelovanja virusa je ozbiljno narušila velike ekonomije svijeta, a globalni protok ljudi, robe i usluga je u velikoj mjeri poremećen, pa čak i prekinut u jednom trenutku. Iako je bilo zahtjevno dovršiti rad u novonastaloj situaciji, autorova želja za otkrivanjem i konstatiranjem novih spoznaja u području posebnih programa je bila jača i veća i od virusa. U vrijeme kad je čovječanstvo prisiljeno na kućnu izolaciju, socijalno distanciranje i zabranu kretanja, a strah i neizvjesnost od sutrašnjice su svakim danom sve veće, ovo znanstveno istraživanje i nove spoznaje u radu su dobili na važnosti više nego ikad. Gotovo sve je stalo, ali prijenos informacija i komunikacijski alati su se pokazali neophodnima i vrlo moćnim oružjem u borbi protiv virusa. Ako ništa, zbog ljudske virtualne umreženosti i korištenja suvremene tehnologije, većina ljudi je imala pristup relevantnim informacijama o kretanju i suzbijanju virusa diljem Zemlje.

Budući da se informacijsko-komunikacijska tehnologija pokazala moćnom i efikasnom u recentnim izvanrednim situacijama, onda se može pretpostaviti koliko li je tehnologija snažno oružje u normalnim poslovnim procesima i koliko sigurnost ona predstavlja te je potrebno analizirati njezin utjecaj na svim razinama.

Korisno je istaknuti činjenicu kako su upravo posebni programi u ovim turbulentnim vremenima opstali i uspješno realizirani, što daje iznimni kredibilitet i uporište ovoj doktorskoj disertaciji, koja istovremeno pruža nove znanstvene spoznaje i dimenzije.

## ZAHVALE

Najveće hvala mojoj majci Sanji Zubanović koja je čitavo vrijeme uz mene, davajući mi bezuvjetnu snagu i potporu. Hvala mojoj sestri Jasni Đuderiji, nećakinjama Romani i Ines te zetu Jurici, što su me bodrili i razumjeli koliko mi je ovo važno. Vaša neizmjerena obiteljska ljubav mi daje snagu na razvojnom putu moje znanstvene karijere i u privatnom životu.

Zahvaljujem dragim ljudima i prijateljima, a ponajviše Luki, Željki, Tomi, Majdi, Mati, Tihani i Nataliji, koji su mi čitavo vrijeme davali podršku u svakom pogledu. Veliko hvala i svim poznanicima i nepoznatim osobama koji su sudjelovali u *GoGetFunding* kampanji prikupljanja financijskih sredstava u svrhu realizacije istraživanja i završetka studija.

Zahvaljujem mentoru prof. dr. sc. Jerku Glavašu i komentorici doc. dr. sc. Andreji Rudančić na iznimnoj podršci i profesionalnim savjetima, na neizmjerenoj pomoći u izradi doktorske disertacije. Hvala na usmjeravanju kroz čitav doktorski studij.

Zahvaljujem poštovanom Ivi Biliću, dipl. ing., ravnatelju Turističko-ugostiteljske škole u Splitu i svim djelatnicima Škole te dragim profesorima i profesoricama, što su mi omogućili da sudjelujem u njihovom posebnom programu krajem 2019. godine i da provedem svoje istraživanje u sklopu 32. godišnje konferencije *AEHT*-a, najvećem održanom posebnom programu ove vrste u Splitsko-dalmatinskoj županiji i šire.

Posebna zahvala ide Dubravki Juravić, menadžerici događaja, sastanaka i programa u hotelu *Radisson Blu Resort & Spa Split*, za konstruktivne sugestije u pogledu koncipiranja anketnog upitnika za istraživanje. Zahvaljujem i ostalim stručnjacima iz područja organizacije programa i događaja, menadžerima hotela i ostalim suradnicima iz specijaliziranih agencija za organizaciju posebnih programa, koji su bili spremni podijeliti svoja iskustva iz prakse kroz razgovore te su na taj način dali svoj doprinos ovom znanstvenom radu.

*„Jedna od vrlina kapitalizma jest specijalizacija. Podjela složenih zadataka na jednostavne zadatke, u kojima se može postati stručnjak, izvor je za postizanje maksimalnog poboljšanja proizvodnih moći rada.“*

**Adam Smith, teoretičar liberalizma**

# SADRŽAJ

<b>POPIS KRATICA I SIMBOLA.....</b>	<b>1</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>2</b>
1.1. Problematika rada.....	2
1.2. Osvrt na dosadašnja istraživanja .....	3
1.3. Struktura rada i znanstveni doprinos.....	5
1.4. Predmet, svrha i cilj istraživanja .....	9
1.5. Metode znanstvenog istraživanja .....	11
1.6. Znanstvena hipoteza, pomoćne hipoteze i primjena rezultata istraživanja.....	12
<b>2. TEORIJSKA DETERMINACIJA POSEBNOG PROGRAMA .....</b>	<b>14</b>
2.1. Posebni program – temeljne odrednice .....	17
2.2. Menadžment posebnog programa.....	20
2.3. Određenje koncepcije i strategije posebnog programa.....	25
2.3.1. Načela i činitelji atraktivnosti posebnog programa.....	28
2.4. Model operacija menadžmenta posebnog programa .....	33
<b>3. MARKETING POSEBNOG PROGRAMA .....</b>	<b>36</b>
3.1. Faze marketinškog planiranja posebnog programa.....	38
3.2. Izbor marketinške strategije posebnog programa .....	40
3.3. Splet marketinških elemenata posebnog programa .....	41
3.3.1. Standardni elementi proizvoda (4P).....	43
3.3.2. Specifični elementi usluga (3P) .....	45
3.3.3. Strateški elementi marketinga posebnog programa (4C).....	48
3.4. Joint marketing kao suvremeni trend u dizajniranju posebnog programa.....	50
3.5. Informacijski sustav u marketingu posebnog programa (MIS).....	51
3.5.1. Podsustavi marketinškog informacijskog sustava .....	53
3.6. Komunikacijska tehnologija u marketinškim aktivnostima .....	55
<b>4. UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA I KOMUNIKACIJAMA U DIZAJNIRANJU POSEBNOG PROGRAMA .....</b>	<b>60</b>
4.1. Definicija i uloga menadžmenta informacija i komunikacija .....	63

<b>4.2. Obilježja menadžmenta informacija i informacijskog sustava posebnog programa .....</b>	<b>66</b>
4.2.1. Preduvjeti implementacije informacijsko-komunikacijskog sustava u posebne programe .....	68
4.2.2. Implementacija informacijskih sustava za podršku menadžmentu posebnog programa .....	70
<b>4.3. Komunikacijski alati i kanali u menadžmentu posebnog programa .....</b>	<b>73</b>
<b>4.4. Informacijski alati posebnog programa .....</b>	<b>75</b>
<b>4.5. Uloga menadžmenta informacija i komunikacija u upravljanju rizicima .....</b>	<b>78</b>
<b>4.6. Perspektiva mobilnih uređaja i mobilnih aplikacija u posebnim programima ....</b>	<b>82</b>
<b>4.7. Trendovi i zahtjevi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije u posebnim programima .....</b>	<b>86</b>
<b>5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSEBNIM PROGRAMIMA .....</b>	<b>88</b>
<b>5.1. Specifičnosti strategije planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima u dizajniranju posebnog programa .....</b>	<b>90</b>
<b>5.2. Menadžment ljudskih resursa i potencijala u posebnim programima .....</b>	<b>93</b>
5.2.1. Ishodište planiranja kadrova prema osobinama menadžmenta.....	96
<b>5.3. Osobine menadžera i izvođača posebnog programa .....</b>	<b>98</b>
5.3.1. Detektiranje resursa i potencijala menadžera i izvođača kroz dubinske razgovore .....	98
<b>5.4. Detekcija kritičnih točaka upravljanja ljudima u posebnim programima pomoću informacijsko-komunikacijskog sustava i tehnologije .....</b>	<b>100</b>
<b>5.5. Zaštita osobnih podataka (GDPR) u posebnim programima .....</b>	<b>104</b>
<b>6. FINANCIRANJE I MJERENJE POSLOVNE USPJEŠNOSTI POSEBNOG PROGRAMA .....</b>	<b>107</b>
<b>6.1. Budžetiranje i budžetska kontrola posebnog programa .....</b>	<b>108</b>
<b>6.2. Sponzorstvo u posebnim programima i događajima.....</b>	<b>111</b>
<b>6.3. Pokazatelji uspješnosti poslovanja menadžmenta posebnog programa.....</b>	<b>115</b>
<b>6.4. Upravljanje kvalitetom u posebnom programu .....</b>	<b>121</b>
6.4.1. Integralno upravljanje kvalitetom ( <i>IQM</i> ) .....	122
6.4.2. Potpuno upravljanje kvalitetom ( <i>TQM</i> ) .....	124
6.4.3. Upravljanje kvalitetom odjela ( <i>DQM</i> ) .....	125
<b>6.5. Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u praćenju uspješnosti programa .....</b>	<b>127</b>
6.5.1. Obilježja primjene informacijsko-komunikacijskog sustava za praćenje uspješnosti programa .....	130

6.5.2. <i>Beacon</i> tehnologija – primjer suvremenog alata za praćenje.....	131
<b>6.6. Razmatranje ocjenjivanja posebnog programa.....</b>	<b>132</b>
<b>7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE USPJEŠNOSTI PROGRAMA .....</b>	<b>137</b>
7.1. Pregled odabranog posebnog programa u svrhu istraživanja .....	139
7.2. Istraživanje percepcije sudionika o primjeni informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata u posebnom programu .....	141
7.3. Sociodemografski profil sudionika posebnog programa .....	144
7.3.1. Spol ispitanika posebnog programa .....	145
7.3.2. Starosna dob ispitanika posebnog programa.....	145
7.3.3. Stupanj obrazovanja ispitanika posebnog programa.....	147
7.3.4. Prihodi kućanstva ispitanika posebnog programa.....	149
7.4. Učestalost godišnjeg pohađanja posebnih programa .....	151
7.4.1. Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema obrazovanju ispitanika .....	152
7.4.2. Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema dobi ispitanika .....	154
7.4.3. Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema prihodima ispitanika..	156
7.5. Vrijeme i način sudjelovanja u posebnim programima .....	159
7.5.1. Preferirano razdoblje održavanja posebnog programa.....	159
7.5.2. Razlog sudjelovanja u posebnom programu .....	160
7.5.3. Način financiranja sudjelovanja u posebnom programu.....	162
7.5.4. Duljina boravka u odredištu održavanja posebnog programa.....	165
7.5.5. Povezanost ispitanika s menadžmentom posebnog programa i drugim sudionicima .....	167
7.6. Analiza stupnja očekivanja od posebnog programa .....	170
7.6.1. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – prostor.....	171
7.6.2. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – lokacija .....	172
7.6.3. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – profesionalnost i ljubaznost osoblja .....	174
7.6.4. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa.....	176
7.6.5. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata .....	178
7.6.6. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće).....	180
7.6.7. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj branda).....	182
7.6.8. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi i spoznaje) .....	184

7.6.9. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti).....	186
7.6.10. Analiza stupnja očekivanja prema profilu ispitanika.....	189
<b>7.7. Analiza stupnja zadovoljstva posebnim programom .....</b>	<b>197</b>
7.7.1. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – prostor .....	198
7.7.2. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – lokacija.....	200
7.7.3. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – profesionalnost i ljubaznost osoblja .....	202
7.7.4. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa.....	204
7.7.5. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata .....	207
7.7.6. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće).....	209
7.7.7. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj branda).....	211
7.7.8. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi, spoznaje) .....	214
7.7.9. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti).....	216
7.7.10. Analiza stupnja zadovoljstva prema profilu ispitanika.....	218
<b>7.8. Kvalitativna analiza očekivanja i zadovoljstva elementima programa .....</b>	<b>225</b>
7.8.1. T-test udvojenih uzoraka.....	226
7.8.2. Analiza varijance za prosječne ocjene očekivanja i zadovoljstva elementima programa .....	227
<b>7.9. Ispitivanje važnosti postavljenih tvrdnji prilikom prijave na program.....</b>	<b>228</b>
7.9.1. Tvrdnja 1: Postoji internet stranica s detaljnim planom programa .....	229
7.9.2. Tvrdnja 2: postoji mobilna aplikacija za program .....	231
7.9.3. Tvrdnja 3: imam kontakt i komunikaciju s menadžmentom programa, korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (podrška) .....	233
7.9.4. Tvrdnja 4: budem umrežen/a s ostalim sudionicima prije početka programa ....	235
7.9.5. Tvrdnja 5: budem umrežen/a s ostalim sudionicima programa za vrijeme programa .....	237
7.9.6. Tvrdnja 6: imam pristup bazi kontakata ostalih sudionika programa i nakon programa, korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata.....	239
7.9.7. Tvrdnja 7: sam informiran/a o mogućnostima korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata za vrijeme programa .....	241
7.9.8. Tvrdnja 8: putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, internet stranica i sl.) mogu odabirati što me zanima u cjelokupnom programu .....	243
7.9.9. Tvrdnja 9: putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, internet stranica i sl.) mogu poslati povratno mišljenje o zadovoljstvu programom ....	245



7.9.10. Tvrdnja 10: putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, internet stranica i sl.) mogu dobiti informacije o budućem programu.....	247
7.9.11. Analiza odgovora na postavljene tvrdnje.....	249
<b>7.10. Ispitivanje stavova ispitanika o korištenju <i>Beacon</i> tehnologije .....</b>	<b>255</b>
7.10.1. Frekvencija i distribucija stavova ispitanika prema zadanim pitanjima .....	255
7.10.2. Analiza iznesenih stavova o korištenju <i>Beacon</i> tehnologije.....	263
<b>7.11. Mišljenje i sugestije o unaprjeđenju posebnih programa s aspekta korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata.....</b>	<b>271</b>
<b>7.12. Rasprava provedene analize istraživanja stupnja očekivanja i zadovoljstva sudionika posebnog programa .....</b>	<b>271</b>
<b>8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA.....</b>	<b>275</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>285</b>
<b>Knjige.....</b>	<b>285</b>
<b>Časopisi.....</b>	<b>289</b>
<b>Ostali izvori .....</b>	<b>294</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>298</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>304</b>
<b>Popis shema.....</b>	<b>305</b>
<b>Popis grafikona.....</b>	<b>306</b>
<b>Popis histograma .....</b>	<b>307</b>
<b>Prilog.....</b>	<b>309</b>
<b>Biografija autora .....</b>	<b>314</b>

## POPIS KRATICA I SIMBOLA

KRATICE	SIMBOLI
AEHT = Association of European Hotel and Tourism Schools	% postotak
AZOP = Agencija za zaštitu podataka u Republici Hrvatskoj	‰ promili
AMA = American Marketing Association	= jednako
BCG = Boston Consulting Group	≡ identično
BDP = bruto društveni proizvod	≈ skoro jednako
BSc = Balanced Scorecard	> veće od
DQM = Department Quality Management	< manje od
ENISA = European Network and Information Security Agency	≥ veće ili jednako od
EU = Europska Unija	≤ manje ili jednako od
ERDF = European Regional Development Fund	≠ nejednako, različito od, suprotno od
GDPR = General Data Protection Regulation	+ zbrajanje
GE = General Electric	- oduzimanje
GPS = Global Position System	± znak plus/minus, otprilike
HAKOM = Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti	× množenje
ICT = Information-Communication Technology	÷ dijeljenje
ICS = Information-Communication System	∑ suma, total, ukupno
ILEA = International Live Events Association	∞ beskonačno
ISES = International Special Events Society	e > 1 ekonomično
IQM = Integral Quality Management	e < 1 neekonomično
MEEC = Meetings, Expositions, Events, Conventions	e = 1 na granici ekonomičnosti
MICE = Meetings, Incentive, Conferences, Events	£ britanska funta
MISPP = Marketinški informacijski sustav posebnog programa	\$ američki dolar
RFID = Radio Frequency Identification	€ euro
SEM = Specialist Event Management	¥ japanski jen
SMART = Specific, Measurable, Agreeable, Realistic, Time specific	© copyright
SOP = standardne operativne procedure	№ broj
SPACE = Strategic Position and ACtion Evaluation	
TQM = Total Quality Management	
VR = Virtual Reality	
WiFi = tehnologija bežičnog umrežavanja (IEEE 802.11x)	
WiFi4EU = Wireless Fidelity for Europe	

## **1. UVOD**

Menadžment posebnog programa predstavlja suvremeni koncept dizajniranja, realizacije i kontrole programa, efikasnim i efektivnim korištenjem temeljnih i posebnih znanja, vještina i kompetencija, kako iz temeljnih funkcija menadžmenta, tako i iz posebnih, specijaliziranih područja, u sklopu kojeg se program odvija za ciljani segment. Time se povećava ukupna ponuda za određeni segment, naročito u području turizma i ugostiteljstva, s obzirom da posebno doprinosi povećanju stupnja potrošnje turista. Dizajniranjem posebnog programa menadžment ima mogućnost svaki put dodatno povećati konkurentnost, a uspješnom implementacijom modela odlučivanja može uspješno voditi, kontrolirati, organizirati, planirati i kadrovirati. Time se smanjuje mogućnost ponavljanja određenih pogrešaka, čime se smanjuje rizik za poslovni neuspjeh, dok s druge strane osigurava konkurentsku prednost na tržištu usluga. Menadžment posebnog programa predstavlja skup posebnih znanja i vještina kojima se osigurava ispunjenje očekivanja i zadovoljstva sudionika s jedne strane te ispunjenje očekivanja i zadovoljstva vlasnika programa s druge strane, u konačnosti povećanje potrošnje sudionika, odnosno povećanje uspješnosti poslovanja menadžmenta.

### **1.1. Problematika rada**

Izuzetno je važno pratiti sve promjene i trendove na tržištu, prepoznati specifična obilježja programa, uspješno realizirati strategiju i prepoznati čimbenike povećanja očekivanja, zadovoljstva i potrošnje. Menadžerske i poduzetničke funkcije se ističu kao temelj, bez kojih je nemoguće realizirati kreativnu ideju i to tako da prvi put i svaki put bude uspješna, što zapravo odražava kvalitetu posebnog programa koja reflektira stupanj provođenja određenih standarda. Da bi se standardi uspješno pratili na svim razinama i u svim fazama, potrebno je osmisliti, implementirati, kontrolirati i permanentno unaprjeđivati informacijsko-komunikacijski sustav. Danas je nezamislivo uspješno realizirati planirane programe bez upotrebe tehnologije. Informacijski menadžment se tu ističe kao glavni alat uspješnog poslovanja i ima značajan utjecaj na ukupnu vrijednost kroz povezivanje, umrežavanje, obradu i pohranu informacija te distribuciju istih. S druge strane, komunikacijska tehnologija predstavlja još napredniju verziju alata za uspješno poslovanje, a koja se ne može razvijati bez

odgovarajućeg informacijskog menadžmenta. Nadalje, informacijsko-komunikacijska tehnologija, modeli i menadžment posebnog programa čine integrirani sustav vođenja posebnog programa, gdje je težište na neopipljivoj imovini, a to su tehnologija komunikacije te znanje i vještine svih sudionika. Na svjetskoj razini, kao rezultat globalizacije, vidljivi su značajni napretci kada je riječ o implementaciji i upotrebi informacijsko-komunikacijske tehnologije, kako od strane sudionika, tako i od strane menadžmenta posebnih programa.

Ovaj rad u fokus istraživanja stavlja upravo međuovisnost informacijskog menadžmenta, komunikacijske tehnologije i dizajna posebnog programa te pruža analizu mogućnosti i analizu utjecaja na poslovnu uspješnost i konkurentnost. Broj posebnih programa nemjerljivo brzo raste te se koriste razni modeli upravljanja, kontrole i vođenja. Međutim, ono što je većini zajedničko jest neminovna prilagodba suvremenim trendovima, kada je riječ o informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji. Posebni programi sami po sebi u prošlosti nisu imali nikakvu ulogu, već su služili isključivo za povećanje potrošnje, što je ostalo i danas kao početni cilj. Međutim, danas je u fokusu novi cilj, da program bude sam sebi svrha, da se ne dizajnira zbog nekog ili nečega, već da zauzme potencijalni dio koji se javlja u ponudi svakog segmenta na tržištu. U radu se pruža teorijski dio i aplikativni dio. Uzimajući u obzir sve razvojne trendove, menadžment posebnog programa u korelaciji s informacijskim menadžmentom zasigurno postaje nositelj inovacije i kreativnosti na globalnoj razini.

## **1.2. Pregled dosadašnjih istraživanja**

Iako se industrija posebnih programa i događaja počela razvijati još u prošlom stoljeću, barem kad se gledaju dosezi razvijenih zemalja, udio znanstvenih istraživanja i spoznaja koja obuhvaćaju informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i menadžment posebnog programa ipak ne prati taj tijek razvoja i rasta. Kako je ovdje riječ i o informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji koja se sve brže mijenja i razvija, tako je dosta zahtjevno biti u koraku sa znanstvenim istraživanjima. Gledajući zasebno menadžment posebnog programa i informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, postoji određen broj znanstvenih istraživanja. Međutim, inovativnost u temi i znanstvenom istraživanju u ovom radu je upravo stavljanje u korelaciju ova dva pojma i njihov međusobni utjecaj i efekti koji proizlaze iz njihove sinergije. To ujedno predstavlja i istraživački jaz: znanstvena istraživanja pojedinih tema, bez

stavljanja u korelaciju i sagledavanje šireg odnosa. Izazovi i nedoumice koje će se u ovoj disertaciji razriješiti su primjena teorijskih spoznaja o informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji u području organizacije posebnog programa. Time se opravdava potreba za ovim istraživanjem. Kroz teorijsko i praktično istraživanje se osigurava autentičnost i jedinstvenost teme, naročito kada je riječ o znanstvenim istraživanjima i spoznajama. Za teorijsku podlogu izučavaju se prva istraživanja u kojima se događaji i festivali dovode u korelaciju s kvalitetom usluge, a koja su provedena početkom 1990-ih. Wicks i Fesenmaier su 1993. proveli istraživanje na području Sjedinjenih Američkih Država, u kojem su mjerili jaz između percepcije kvalitete usluga s aspekta pružatelja usluga i sudionika. Između ostaloga, detektirali su dimenzije kvalitete, a jedna od dimenzija je i izvor informacija na terenu. Nastavno na to istraživanje, 1997. godine Childress i Crompton su proveli slično istraživanje u području događaja, festivala i programa, a Baker i Crompton su 2000. godine proveli nova istraživanja u području događaja i posebnih programa. Time su stvoreni temelji za daljnje izučavanje fenomena posebnih programa. 2007. godine Getz i Page provode istraživanje u području događaja te ističu da se suvremeni posebni programi temelje na izvornim sportskim događajima, turnirima i borbama još iz vremena antičke Grčke. S druge strane, isti autori su naveli kako se festivali kao posebni programi razvijaju tek u srednjem vijeku, iako se i u Rimskom Carstvu odvijao čitav sustav festivala, a koji su zabilježeni u raznim povijesnim knjigama. Kao ključna faza u formiranju teorijske podloge za izučavanje posebnih programa se ističe pojava konferencija koje se organiziraju već u 18. stoljeću. Najveći pomak u pogledu izučavanja razvoja događaja, a zatim i posebnih programa, zabilježen je u 20. stoljeću. U proteklom stoljeću se razvija sasvim nova industrija organizacije događaja i posebnih programa, što je utjecalo i na gospodarski rast tržišnih ekonomija. Dvadesetak godina poslije, uslijed značajnog razvoja informacijske i komunikacijske tehnologije, otvorilo se novo područje znanstvenog istraživanja, a to je upravo korelacija informacijske tehnologije i komunikacijskih sustava i posebnih programa. Svjetski značaj se može pridati mega sportskim događajima, kao što su moderne Olimpijske igre ili svjetska prvenstva popularnih sportova (Getz, Page, 2019). Kao polazna točka istraživanja u teorijskoj podlozi ističe se svakako knjiga „*Event Studies*“ spomenutih autora Getza i Pagea iz 2019, koja objašnjava i definira ovo akademsko područje studija i njegova tri glavna diskursa: upravljanje događajima, turizam događanja i disciplinarni pristup. Predstavljen je okvir (grafički model) za razumijevanje i razvijanje znanja o planiranim događajima, čiji je temeljni fenomen

doživljaj događaja i značenja koja mu se pridaju. Druge dimenzije okvira su planiranje i upravljanje događajima (uključujući dizajn), osobni prethodni programi i donošenje odluka o posjećenosti događajima, ishodima i pogođenim programima te obrasci i procesi. Raspravlja se o glavnim silama koje utječu na planirane događaje, kao i o važnim trendovima i problemima, od kojih je jedan i obrazovanje i razvoj karijere voditelja događaja. Sažima se evolucija literature povezane s događajima. Međutim, iako je spomenuta knjiga relevantan i recentan izvor spoznaja, opet se odražava jaz u pogledu izučavanja posebnih programa iz perspektive primjene informacijsko-komunikacijske tehnologije u dizajnu tih programa i njihovoj realizaciji te kontroli izvršenja i na koncu analize uspješnosti programa. To je dodatni poticaj za realizaciju ovog znanstvenog istraživanja. Ova disertacija iznosi grafički model svih komponenti menadžmenta posebnog programa, temeljeno na informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji, što nije bio slučaj u izučavanju spomenutih teorija razvoja programa prijašnjih autora. Tako se i taj dio koji je ostao nedorečen jasno prikazuje, a novim modelom se nadopunjuju ranije istraživane znanstvene teorije.

### **1.3. Struktura rada i znanstveni doprinos**

Doktorska disertacija je strukturirana kroz 3 glavne cjeline, a to su uvod, 6 glavnih poglavlja i zaključak, literatura te prilog. Svaki od glavnih poglavlja je razrađen na potpoglavlja, kako bi se olakšala logička matrica rada i time olakšalo praćenje tijeka znanstvenog istraživanja. U uvodu se definiraju temeljni pojmovi koji su važni za ovo istraživanje, područje koje će biti obuhvaćeno ovim istraživanjem, kao i razlozi takve strukture rada. Obuhvaća problematiku rada, osvrt na dosadašnja istraživanja, strukturu rada i znanstveni doprinos, predmet, svrhu i ciljeve istraživanja, metodologiju istraživanja i znanstvene hipoteze. Druga cjelina, sastavljena od 6 glavnih poglavlja, započinje poglavljem u kojem se pojmovno određuje koncepcija i strategija posebnog programa, iznose se temeljne teorijske odrednice, strukture i faze planiranja programa, planiranje scenarija te strateško planiranje programa. U nastavku se definira menadžment posebnog programa, metode i strategije dizajniranja posebnog programa, koji obuhvaća determiniranje protokola i prijedloga programa, načela i činitelje atraktivnosti posebnog programa i slijedom istražene materije ponuđen je model operacija menadžmenta posebnog programa. Iduće poglavlje obuhvaća marketing posebnog programa,

u kojem se navode faze marketinškog planiranja, polazište i izbor marketinških strategija, suvremeni trendovi i utjecaji na uspješnost programa kroz informacijske sustave u marketingu posebnog programa. Objašnjava se splet marketinških elemenata programa koji obuhvaća standardne elemente proizvoda, specifične elemente usluge i strateške elemente programa. Posebni naglasak se daje *joint* marketingu, kao nositelju trendova u dizajniranju programa. Zadnji dio trećeg poglavlja je posvećen istraživanju informacijskog sustava u marketingu programa, njegovim podsustavima i utjecaju komunikacijskih tehnologija u marketinškim aktivnostima. Navode se moguća poboljšanja stupnja komunikacijske tehnologije u marketinškim aktivnostima i izdvajaju se mogući modeli upravljanja ovim dijelom. U četvrtom poglavlju se definira menadžment informacija, istražuje se i objašnjava način upravljanja informacijsko-komunikacijskim tehnologijama u dizajniranju programa. Iznose se specifičnosti u fazi realizacije programa, objašnjava se važnost edukacije menadžera posebnog programa u području informacijsko-komunikacijske tehnologije te se navode konkurentske prednosti posebnog programa korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije. Posebno se ističu preduvjeti implementacije takvog sustava u organizaciji i realizaciji programa, a zatim su dodatno istraženi svi relevantni komunikacijski alati i kanali u menadžmentu. U zadnjem dijelu poglavlja se analizira perspektiva mobilnih uređaja i mobilnih aplikacija u posebnim programima te su detektirani trendovi i zahtjevi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije u posebnim programima. U idućem poglavlju se iznosi poveznica informacijske tehnologije i planiranja ljudskih resursa za potrebe posebnog programa, u kojem se objašnjava strategija upravljanja kadrovima i njeno polazište, prikazuje se odnos ulaganja u znanje i kreiranje konkurentske prednosti, navode se aktivnosti menadžmenta posebnog programa i uloga znanja. Definirane su potrebne osobine menadžera i izvođača programa te uloga dubinskog intervjua. Na kraju poglavlja se otkrivaju kritične točke upravljanja ljudskim potencijalima i resursima uz pomoć informacijsko-komunikacijske tehnologije, a dodatno je razrađena i zaštita osobnih podataka u posebnim programima. Šesto poglavlje se odnosi na financiranje programa, kontrolu kvalitete i mjerenje poslovne uspješnosti posebnog programa. Proces kreiranja budžeta, kao i sama provedba proračuna programa razlikuje se od standardnog budžetiranja kakvo je poznato u ostalim gospodarskim aktivnostima. Izdvaja se sponzorstvo, kao jedan od najčešćih oblika financiranja programa, ali ne samo u pogledu novčane potpore, već i u pogledu ustupanja raznih prava, resursa i suradnje. U nastavku poglavlja slijedi istraživanje pokazatelja uspješnosti programa. U dijelu kontrole kvalitete i poslovne uspješnosti programa se iznose suvremeni oblici kontrole

posebnog programa kroz tri razine kontrole, a naglasak se stavlja na informacijske modele kontrole kvalitete, kao i na utjecaj informacijsko-komunikacijske tehnologije na ukupnu uspješnost programa te se zaključuju perspektive razvoja i integracije informacijsko-komunikacijskog sustava u sklopu informatizacije procesnih funkcija. Razmatraju se znanstvene spoznaje, stručna istraživanja i primjeri iz prakse, kako bi se utvrdili ekonomski i neekonomski učinci posebnog programa i konkretiziralo mjerilo uspješnosti i konkurentnosti posebnog programa. Kao poseban dio se navodi razmatranje ocjenjivanja posebnog programa te se daju zaključna razmatranja o suvremenim trendovima globalnih utjecaja. Zadnje poglavlje obuhvaća analizu percepcije i dojma sudionika posebnog programa o primjeni informacijsko-komunikacijske tehnologije, bazirano na empirijskom istraživanju. Tako se iznose važni čimbenici za analizu utjecaja tehnologije na uspješnost programa, elementi ocjene utjecaja informacijsko-komunikacijske tehnologije na promatrani posebni program i komparativna analiza stupnja očekivanja i zadovoljstva kako menadžmenta posebnog programa, tako i sudionika programa. Poglavlje završava preporukama iz rezultata istraživanja. Zadnji dio je posvećen zaključnim razmatranjima o istraživanoj tematici, usporedbi teorijskog dijela s dobivenim rezultatima te se iznose i završna promišljanja autora o (ne)uspješnosti definiranja, dokazivanju istraživačkih hipoteza i razradi problematike.

Očekivani doprinos ekonomskoj znanosti u teorijskom smislu proizlazi iz sistematiziranog prikaza dosadašnjih znanstvenih spoznaja i rezultata dosadašnjih odabranih pokazatelja uspješnosti posebnih programa u Republici Hrvatskoj, Europskoj Uniji i svijetu. Takav doprinos se ogleda u daljnjem razvoju znanstvenih misli kroz nove spoznaje o koncepciji menadžmenta posebnog programa u suvremenim okvirima, u određivanju temeljnih funkcijskih odnosa i njihovih veličina, neophodnih za upravljanje i dizajniranje posebnih programa, uz naglasak na utvrđivanje optimalnog utjecaja suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije. U pogledu inovacija i stvaranja preduvjeta za uspješnost i konkurentnost posebnog programa na tržištu, oblikovat će se i definirati novi postupci za procjenu kvalitete posebnog programa. Osim toga, doprinos je i u segmentu razvoja stručnih spoznaja u Republici Hrvatskoj o važnosti implementacije, poboljšanja, praćenja i korištenja informacijske tehnologije, kako bi se poboljšali komunikacijski procesi između menadžmenta posebnog programa, izvođača programa i sudionika programa, posebice upotrebom mobilne tehnologije.



Znanstveni doprinos proizlazi iz:

- prikaza sistematiziranog pregleda dosadašnjih znanstvenih spoznaja koje su povezane s predmetom istraživanja i ciljevima te hipotezama,
- prikaza sistematiziranog pregleda dosadašnjih znanstvenih i stručnih spoznaja u Republici Hrvatskoj o važnosti implementacije, poboljšanja, praćenja i korištenja informacijske tehnologije, s ciljem poboljšanja komunikacijskih procesa između menadžmenta posebnih programa, izvođača programa i sudionika programa, posebno upotrebom mobilne tehnologije,
- pregleda pokazatelja uspješnosti industrije događaja i posebnog programa, kao i primjene informacijsko-komunikacijske tehnologije u posebnim programima na razini Hrvatske, Europske Unije i svijeta,
- sistematiziranog prikaza dosadašnjih empirijskih nalaza o razvoju znanstvenih misli i spoznaja o koncepciji menadžmenta posebnog programa u suvremenim okvirima te bitnosti upravljanja i dizajniranja posebnih programa, kao i naglasak na utjecaj suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije, u pogledu inovacija i stvaranja preduvjeta za uspješnost i konkurentnost posebnog programa na tržištu,
- sistematiziranog prikaza dosadašnjih empirijskih nalaza o stupnju očekivanja i stupnju zadovoljstva sudionika raznih posebnih programa.

Očekivani doprinos ekonomskoj znanosti u aplikativnom smislu se temelji na, sukladno uočenim rezultatima istraživanja, prepoznavanju suodnosa varijabli u istraživanju, prilika i problema u organizaciji posebnih programa, upotrebi suvremene informacijske i komunikacijske tehnologije u kojima se na povećanju kontrole čitave organizacije, kao i jače povezivanje sudionika programa s menadžmentom posebnog programa. Aplikativni dio se tako ogleda u primjeni suvremene koncepcije dizajna posebnog programa u kojoj temeljnu ulogu ima informacijsko-komunikacijska tehnologija, a čijom se implementacijom i upotrebom povećava ukupna uspješnost programa. Time suvremeni menadžment posebnog programa može odrediti značajne inovativne trendove u industriji događaja i posebnih programa, a osim toga, time značajno utječe na stupanj očekivanja i zadovoljstva sudionika, pa u konačnosti i na uspješnost realizacije posebnog programa.

Empirijsko istraživanje je utemeljeno na prethodnim znanstvenim spoznajama uz određena proširenja, prvenstveno uvažavajući specifičnosti posebnih programa. Rezultati istraživanja nude platformu za preporuke u formuliranju primjenjivih rješenja u sklopu suvremene koncepcije dizajna posebnog programa, u kojoj temeljnu ulogu ima upravo informacijsko-komunikacijska tehnologija, a čijom implementacijom i upotrebom se povećava ukupna uspješnost programa. Rezultati istraživanja pružaju smjernice organizatorima programa u razumijevanju potreba suvremenih sudionika programa obzirom na preferirane uvjete sudjelovanja, kao i u pogledu praćenja suvremenih, inovativnih trendova u industriji događaja i posebnih programa, čime se značajno utječe na stupanj očekivanja i zadovoljstva sudionika, pa u konačnosti i na uspješnost realizacije posebnog programa. Istraživačka pitanja koja ostaju otvorena su analiza i projekcija scenarija mogućih ishoda posebnog programa, uslijed novonastalih promjena i uslijed velike zdravstvene krize (COVID-19).

#### **1.4. Predmet, svrha i cilj istraživanja**

Determiniranje teorijskog dijela problematike istraživanja implicira potrebu za konciznim postavljanjem ciljeva i svrhe istraživanja. Menadžment posebnog programa u Republici Hrvatskoj je relativno novi pojam u terminološkom pogledu, dok se u praksi razvio po inerciji. Nadalje, informacijsko-komunikacijska tehnologija, kao jedan od nositelja globalizacije poslovanja današnjice, utječe na uspješnost i konkurentnost svakog programa. Menadžment informacija čini bazu za uspješnu implementaciju komunikacijske tehnologije u sferi dizajniranja posebnih programa, ali njihova međuovisnost i utjecaj nije istražen u dovoljnoj mjeri kako bi se pružile konkretne smjernice u pogledu daljnjeg razvoja. Time se stvorila potreba za kvalitetnim istraživanjem kojim će se osigurati kvalitativni i kvantitativni pokazatelji i spoznati u kojoj mjeri informacijsko-komunikacijska tehnologija uistinu utječe na uspješnost dizajniranog posebnog programa, kao i na njegovu konkurentnost u odnosu na druge na globalnom tržištu.

Svrha ovog doktorskog rada jest utvrditi postojeće stanje međuovisnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije i cjelokupnog menadžmenta posebnog programa, a do čega će se doći korištenjem znanstveno-istraživačkih metoda prilikom istraživanja, u kojem će se

identificirati sve relevantne spoznaje o faktorima utjecaja, čimbenicima i uvjetima razvoja, kao i pretpostavke i činjenice za unaprjeđenje cjelokupnog poslovnog sustava, a u svrhu unaprjeđenja poslovne uspješnosti i povećanje konkurentnosti na tržištu. Na temelju dobivenih rezultata istraživanja izvući će se zaključci, koji će biti vodilje za donošenje glavnih smjernica i prijedloga za poboljšanje načina upravljanja cjelokupnim procesom dizajniranja posebnog programa, kroz upotrebu informacijsko-komunikacijske tehnologije. Sagledavajući razvojne trendove u segmentu menadžmenta posebnog programa u Republici Hrvatskoj te ih uspoređujući sa svjetskim trendovima, inovacijama i strateškim smjernicama, u ovom segmentu postoji veliki prostor za unaprjeđenje i dugoročni razvoj, a zbog specifičnosti djelovanja, brzo se može prilagoditi svim izazovima i trendovima na svjetskoj razini.

Glavni ciljevi koji se koriste u svrhu dokazivanja postavljenih hipoteza su:

- pojmovno determinirati određenje koncepcije menadžmenta posebnog programa,
- utvrditi glavne metode i strategije dizajniranja posebnog programa,
- analizirati glavne marketinške aktivnosti u dizajniranju posebnog programa, kroz upotrebu informacijsko-komunikacijske tehnologije,
- razmotriti stupanj utjecaja informacija i komunikacija na strategiju upravljanja ljudskim resursima u dizajniranju posebnog programa,
- pojmovno odrediti karakteristike informacijsko-komunikacijske tehnologije u svim fazama dizajniranja posebnog programa,
- analizirati suvremene oblike kontrole posebnog programa,
- istražiti i analizirati elemente utjecaja na uspješnost i konkurentnost posebnih programa.

Utvrđivanjem svrhe i ciljeva doktorske disertacije, postavljaju se glavni zadatci rada:

- identificirati funkcije i zadatke menadžmenta posebnog programa,
- determinirati teorijska saznanja o specifičnim obilježjima i karakteristikama dizajniranja posebnog programa,
- istražiti i utvrditi trendove informacijsko-komunikacijske tehnologije u sferi dizajniranja posebnog programa,

- unaprijediti model upravljanja posebnim programom, u svrhu povećanja konkurentne prednosti menadžmenta posebnog programa, kroz integraciju menadžmenta informacija i komunikacija u sve faze programiranja i realizacije posebnog programa,
- prikazati i ocijeniti prilike, prijetnje, kao i slabosti i snage upotrebe informacijsko-komunikacijske tehnologije u odabiru i realizaciji strategije poslovanja,
- ukazati na ulogu i značaj menadžmenta informacija i komunikacija, kao temeljnog faktora u povećanju stupnja očekivanja i zadovoljstva svih dionika posebnog programa.

### 1.5. Metode znanstvenog istraživanja

Prilikom znanstvenog istraživanja i izrade doktorske disertacije koriste se znanstvene metode:

- metoda analize i sinteze,
- induktivna i deduktivna metoda,
- metoda apstrakcije i konkretizacije,
- metoda generalizacije i specijalizacije,
- statistička metoda,
- deskriptivna metoda,
- komparativna metoda,
- metoda dokazivanja i opovrgavanja,
- iskustvena metoda,
- ostale metode.

Također, za dokazivanje postavljenih hipoteza koristit će se **metoda ankete** ispitivanjem određenih uzoraka. Odabrat će se funkcionalni menadžment s posebnim programom te će se s jedne strane ocijeniti stupanj očekivanja i zadovoljstva menadžmenta programa i s druge strane zadovoljstvo korisnika - sudionika programa. Na kraju će se komparacijom rezultata promatranih uzoraka iznijeti rezultati, na temelju čega će se provesti metoda dokazivanja i opovrgavanja postavljenih hipoteza. Kako je cilj ove disertacije utvrditi postojanje utjecaja informacijsko-komunikacijske tehnologije na uspješnost posebnog programa, analizom se utvrđuju temeljne determinante ovog rada, kako bi se uz pomoć jasno definiranih pojmova

mogao kreirati svaki daljnji sud. Rezultati ove metode će biti implementirani kroz standardni metodološki instrumentarij, pa će se u sklopu iznošenja rezultata anketa deskriptivno navesti i komparirati stavovi sudionika programa.

## **1.6. Znanstvena hipoteza, pomoćne hipoteze i primjena rezultata istraživanja**

U disertaciji je postavljena glavna znanstvena hipoteza i dodatne, pomoćne hipoteze koje će se testirati adekvatnim znanstvenim metodama. Radi se o sljedećim znanstvenim hipotezama:

**H1:** Informacijsko-komunikacijska tehnologija značajno utječe na poslovnu uspješnost i konkurentnost posebnog programa. Korištenjem suvremene tehnologije u planiranju, programiranju, dizajniranju i realiziranju posebnog programa, u personaliziranom modelu menadžmenta posebnog programa, svi članovi menadžmenta znaju koje zadatke i odgovornosti imaju, koja faza se trenutno odvija, a s druge strane, sudionici programa znaju u realnom vremenu što, kad i gdje dobiti, kako bi zadovoljili svoje potrebe, zbog kojih sudjeluju u tom posebnom programu. Na taj način posebni program stječe konkurentsku prednost, čime se postiže poslovna uspješnost.

Kako se prilikom istraživanja pojavila potreba za nadopunjavanjem glavne hipoteze, postavile su se dodatne hipoteze, čime se povećava relevantnost istraživanja.

**H2:** Zadovoljni sudionici posebnog programa će se uključiti i u budući posebni program istog organizatora i dovesti nove sudionike. Sudionici će za vrijeme trajanja posebnog programa kreirati percepciju koja utječe na njihov konačni sud o zadovoljstvu ponuđenim, kojeg donose po završetku programa. Na temelju stečenog zadovoljstva, uključit će se i u buduće posebne programe istog organizatora te će na temelju svog iskustva privući i nove sudionike u budućem programu.

**H3:** Korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije sudionici programa će indirektno promovirati program, na temelju doživljaja. Korištenje platformi, tehnika i alata kao što su socijalne mreže, elektroničke pošte ili internet stranice za komunikaciju i recenzije programa, utjecat će na poslovnu uspješnost posebnog programa. Stoga, menadžment posebnog

programa mora biti korak ispred sudionika kad je riječ o znanju korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije, u internom i eksternom komuniciranju.

Postavljene su i tri pomoćne znanstvene hipoteze, čime se doprinijelo važnosti i težini istraživanja i općenito važnosti i potrebe za pisanjem ove doktorske disertacije:

**SH 1:** *Menadžment posebnog programa, ulaganjem u komunikacijsku tehnologiju, ostvaruje pozitivne rezultate u pogledu povećanja stupnja očekivanja i zadovoljstva sudionika.*

**SH 2:** *Informacijsko-komunikacijskom tehnologijom se utječe na povećanje stupnja očekivanja i zadovoljstva sudionika posebnog programa.*

**SH 3:** *Integriranjem informacijsko-komunikacijske tehnologije u dizajniranje posebnog programa povećava se prepoznatljivost i konkurentnost na tržištu.*

**SH 4:** *Zadovoljni sudionici posebnog programa će ostvariti dodatnu potrošnju i konzumirati dodatne proizvode i usluge, koji inače nisu primarni razlog njihovog sudjelovanja u posebnom programu.*

U svrhu dokazivanja ili opovrgavanja glavne i dodatnih hipoteza **H1-H3**, kao i pomoćnih hipoteza **SH1-SH4**, tijekom istraživanja su se formirale i dodatne pomoćne hipoteze, pa slijedi:

*PH 1(1): Očekuje se da su sudionici posebnog programa obrazovani ljudi visoke stručne spreme, bez obzira na spol, dob i mjesto prebivališta.*

*PH 2(1): Očekuje se da su sudionici posebnog programa upoznati s informacijsko-komunikacijskim tehnologijama.*

*PH 3(1): Očekuje se da menadžment posebnog programa, na temelju pozitivnih pokazatelja uspješnosti realiziranog programa, u budućnosti generira dodatne, diversificirane posebne programe.*

## 2. TEORIJSKA DETERMINACIJA POSEBNOG PROGRAMA

Industrija posebnih programa se značajno razvila tijekom posljednjih desetljeća i paralelno s time prilagodila se raznim područjima, ovisno o specifičnostima i izazovima na tržištu. Prateći pojavu, tijek i utjecaj trendova na globalnom tržištu, vidljivo je kako se industrija posebnih programa, uz permanentni rast i razvoj, uspješno infiltrirala u razne poslovne sfere i asimilirala njihovim potrebama i zahtjevima. U suvremenim okvirima, industrija posebnih programa postaje sinonim za svojevrsno upravljanje promjenama na tržištu.

**Industrija događaja** (*engl. event business*) predstavlja skup znanja, vještina i kompetencija, odnosno poznavanje teorije, koncepta i prakse menadžmenta događaja (*engl. event management*). Uspjeh događaja se ogleda u sposobnosti zaposlenih da primijene stečene vještine i tehnike u svrhu postizanja izvanrednog rezultata, uz integraciju i primjenu raspoloživih tehnika i alata, sukladno zajedničkim potrebama, željama, stavovima i vrijednostima. Ovo područje obuhvaća podsustave, odnosno industriju zabave i kreativnu industriju. Industrija događaja obuhvaća kompanije specijalizirane za organizaciju događaja, kreativnih skupova (*engl. parties*), tematskih događaja i raznih zabava (*engl. shows*). Ova industrija povezuje mnoge proizvođače proizvoda i usluga, banke, medije, prijevoznike, hotele i ostale popratne industrije (Avelini Holjevac, 2010:729).

**Industrija zabave** (*engl. show business*), prema hrvatskom rječniku (<http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, pristupljeno 4. kolovoza 2019.), je „aktivnost zabavljanja široke publike (kazalište, TV, film, koncerti, cirkusi i sl.)“. Kreativna industrija predstavlja tehnički i tehnološki aspekt industrije događaja. S obzirom da svaka industrija sama po sebi ima svrhu proizvodnje nečega, tako definirana industrija događaja, kao sinergijski sustav industrije zabave i kreativne industrije, proizvodi događaje, manifestacije, priredbe i programe, čime utječe na daljnje trendove i promjene na tržištu.

Prema tumačenju hrvatskog jezičnog portala (<http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, pristupljeno 4. kolovoza 2019.), pojam **događaj** (*engl. event*) je ono što se zbilo, dogodilo u neko određivo vrijeme i na određivom mjestu, ali se daje i druga opća definicija, pa se tumači

i kao važna pojava, osobita zgoda. Događaji privlače posjetitelje. Avelini Holjevac objašnjava događaj (2010:729) kao organizirano zbivanje nečega, što je usmjereno za privlačenje pažnje ljudi i okupljanje kupaca i turista na jednom mjestu u određeno vrijeme. Primjer takvog događaja je *Noć Dioklecijana* koji se organizira za vrijeme ljetne sezone u Splitu.

**Posebni događaj** je jednokratno isceniran jedinstveni događaj u svrhu proslave (Fenich, 2012:141). Predstavlja takav oblik čija je svrha promovirati i potaknuti ostvarenje viših ciljeva menadžmenta organizacije, pa tako isti autor navodi primjer najveće robne kuće *Macy's*, koja sponzorira paradu za Dan zahvalnosti, ne zbog samog blagdana, već zbog poticanja buduće kupnje njihovih proizvoda i asortimana. Ovome ide u prilog i konstatacija drugog autora, Goldblatta (2005:6), koji definira posebni događaj kao „jedinstveni trenutak u vremenu, koji se slavi ceremonijom i obredom, kako bi se zadovoljile specifične potrebe“.

**Manifestacija** (*engl. manifestation*) se tumači kroz tri opće definicije, pa prema hrvatskom rječniku (<http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, pristupljeno 4. kolovoza 2019.), je „javni čin ili proces manifestiranja“, zatim „ono što otkriva nešto drugo“, a pod treću definiciju se navodi da je manifestacija zapravo „događaj, odnosno priredba“. Međutim, treba istaknuti kako to nisu istoznačnice, a nisu niti sinonimi, već su komplementarni elementi industrije događaja.

Nadalje, prema istom rječniku se navodi i definicija **priredbe** (*engl. show*), kao „predstava kulturno-zabavnog karaktera“ (<http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, pristupljeno 4. kolovoza 2019.).

**Program** (*engl. program*) kao pojam ima puno više definicija, ovisno o aspektu promatranja i upotrebi termina. Prema hrvatskom rječniku, riječ program ima sedam glavnih definicija, a za polazište ovog istraživanja, što će se shodno daljnjem tijeku istraživanja redefinirati i time pružiti novi koncept shvaćanja, može se izdvojiti definicija prema kojoj je program „popis točaka koje se izvode na priredbi“ (<http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search>, pristupljeno 4. kolovoza 2019.).

Industrija događaja predstavlja polazište za razumijevanje posebnog programa, budući da obuhvaća i definira sve korake, postupke i faze planiranja i realiziranja posebnog programa,



pa se može iznijeti činjenica kako su programi, događaji, priredbe i manifestacije zapravo u funkciji izvrsnosti cjelokupne industrije događaja. Da bi se mogao uspješno realizirati jedan posebni program, potrebno je razlučiti međusobni odnos i veličinu spomenutih pojmova.

**MEEC industrija** (engl. *Meetings, Expositions, Events and Conventions*)<sup>1</sup> predstavlja industriju koja obuhvaća sve poslovne sektore, svaki aspekt ugostiteljstva i putovanja, hotelijerstvo, korporativne aktivnosti, kongresne aktivnosti, događajna mjesta, opremu i ostalo. Događaji, koji su dio ove industrije, uključuju: „sportske događaje, poput Olimpijade i *Super Bowl*, društvene događaje, poput obiteljskih druženja i vjenčanja, korporativne događaje, poput prodajnih sastanaka i sastanaka za strateško planiranje“ (Fenich, 2019:2).

U definiranju **posebnog programa** neophodno je izvršiti analizu njegove strukture. Menadžment posebnog programa se izdvaja u tom kontekstu, koji definira pravilan način, aktivnosti, ciljeve i svrhu, procedure i dodjeljene zadatke, a koji se provode kako bi se što uspješnije realizirao posebni program, što je vidljivo u promatranju ekonomskih i neekonomskih pokazatelja uspješnosti.

U proteklom desetljeću se u Hrvatskoj razvio čitav niz posebnih programa u svim gospodarskim granama, međutim, najprepoznatljiviji su u sferi turizma, odnosno u području proširene turističke ponude turističke destinacije, s obzirom da turizam ima približno 18% udjela u BDP-u Republike Hrvatske posljednjih nekoliko godina. Posebni program se realizira izvršavanjem funkcija menadžmenta posebnog programa, a kako se posebni programi događaju u raznim oblicima i sferama, ključno je odabrati polazište i stvoriti okvir definiranja pojma, odnosno provesti znanstveno istraživanje u onom segmentu u kojem ima najizrazitije efekte svoje pojave, s ciljem uočavanja važnosti i potrebe izučavanja tog dijela.

Posebni programi se često promatraju iz perspektive turističkih događaja, pa tako Bruža i Rudančić (2017:122) navode da posebni programi predstavljaju „jedinstven segment turističke i ugostiteljske ponude“. U tom kontekstu se izdvajaju dva temeljna cilja: povećanje turističke potrošnje i zadovoljenje potreba, želja i zahtjeva turista. Cerović (2008:26) navodi za programiranje posebnih programa da je to „formalni proces, a definira se kao proces izbora

---

<sup>1</sup>MEEC je akronim za australsko područje (engl. *meetings, expositions, events, conventions*), a istoznačni akronim za europsko područje je MICE (engl. *meetings, incentive, conference, events*).

ciljeva turističke destinacije, ciljeva organizacijskih jedinica i izbor strategije za ostvarenje planiranih ciljeva organizatora posebnih programa“. Međutim, posebni programi nisu nužno usko vezani za turizam i ugostiteljstvo niti se mogu promatrati isključivo kroz turističke događaje. Ispočetka se vezao uz pojam turističke animacije, a zatim uz pojam doživljaja koji se počeo prepoznavati i u ugostiteljskim programima. Danas se zasebno promatraju turistička animacija, doživljaj i posebni program. U svakom segmentu bitno je zadovoljstvo sudionika. „Zadovoljstvo je u osnovi afektivan odgovor na kognitivnu procjenu kvalitete usluge“ (Norazirah, Abas, 2010:34). Posebni programi se izvode u svim sferama ljudskog djelovanja. Posebni program je skup jedinstvenih vrijednosti temeljenih na sustavu doživljaja koji se postiže efektivnim radom menadžmenta posebnog programa, u sklopu određenog djelovanja kroz planiranje programa, organiziranje resursa, kadroviranje i vođenje te kontroliranje svih faza od planiranja do analize uspješnosti programa. U sustavu doživljaja se razlikuju četiri glavne komponente koje obuhvaćaju: zabavu (*show* program, natjecanja, tematske škole i večeri, priredbe, festivali, događaji), edukaciju i zabavu (kongresi, konferencije, stručni skupovi, tečajevi, promatranje i degustacije), estetizam (doživljaj temeljen na tretmanima, kao što su kulinarski tjedni, zdravstveni tretmani) i eskapizam (bijeg od stvarnosti kroz aktivno sudjelovanje, kroz sport, potragu, radionice). Razrađenim sustavom doživljaja se ciljano plasira određeni posebni program koji ispunjava potrebu svih posjetitelja da zadovolje svoje potrebe, želje i motive. Mjerenjem stupnja očekivanja i zadovoljstva se mogu donijeti i odluke za buduće planiranje takvih programa. U suštini, posebni programi su fleksibilni kako bi se, kako navodi Nguyen u svom istraživanju (2017:60), „prilagodili različitim situacijama“. U Cambridge rječniku programi su definirani kao sve što se dogodi, nešto važno ili neobično (<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/event>, pristupljeno 4. kolovoza 2019.).

## **2.1. Posebni program – temeljne odrednice**

Danas postoji mnogo posebnih programa, ne samo u turizmu i ugostiteljstvu, već i u drugim sferama (vjerski, znanstveni, obrazovni, stručni, privatni i sl.). Zbog toga je važno, nakon prethodnog definiranja pojma programa, odrediti koje su to grupe posebnih programa. Posebni programi bi se mogli klasificirati prema više načina, ovisno o pristupu. Osnovna podjela posebnih programa je identična kao i za događaje, za koje Avelini Holjevac

(2010:730) naglašava da postoje profitni i neprofitni događaji. Isto se primjenjuje i za programe koji se mogu organizirati i odvijati kao profitni i kao neprofitni. Marzouki je u svom istraživanju naveo da se programi dijele prema temi dizajna programa, pa su istaknuti „privremeni, jedinstveni i integrirani dio zabavnog okvira“ (Marzouki, 2019:225). Autori Perić i Čović su u svojoj knjizi formirali karakteristike prema vrsti programa, pa prema njima postoje: „prema organizatoru, lokaciji, veličini, ciljnoj grupi, vrsti, teme, načinu financiranja, učestalosti, financijskom aspektu, medijskoj praćenosti i namjera (Perić, Čović, 2018:23). Zajedničke karakteristike posebnih programa je da su svaki za sebe jedinstven, specijaliziran, jednokratn u danim uvjetima i prema tome poseban. Karakteristike događaja su sljedeće:

- različita veličina događaja (*engl. size and volume of output*),
- različitost vrsta usluga i proizvoda koji se nude potrošačima,
- nesigurnost u vezi broja očekivanih posjetitelja, vremena događaja i tehničke opremljenosti (*engl. technical requirement*),
- interakcija s potrošačima (Avelini Holjevac, 2010:730).

Iste karakteristike su primjenjive i za manifestacije, programe i priredbe. U nastavku se navode vrste programa u pojedinim grupama, a zatim se navode i različiti pristupi kako bi se posebni programi profilirali i time se pružio sadržajni sustav posebnih programa u odnosu na događaje i manifestacije. Posebni programi su unikatni i zato imaju poseban pristup prema određenim načelima. Osnovna podjela vrsta događaja po grupama je prikazana tablicom 1.

**Tablica 1.** Vrste događaja u pojedinim grupama

<b>Kulturne proslave</b> (festivali, karnevali, religiozni događaji, parade, baština, komemoracija)	<b>Obrazovanje i znanost</b> (seminari, radionice, kongresi, izlaganja)
<b>Umjetnost/zabava</b> (koncerti, razne performanse, izložbe, dodjela nagrada)	<b>Rekreacija</b> (igre, sport, zabavni događaji)
<b>Posao/trgovina</b> (izložbe, tržnice, prodaje, trgovačka događanja za kupce, izložbe, sastanci, konferencije, promotivna događanja, prikupljanje financijskih sredstava)	<b>Politika/država</b> (inauguracija, svečanosti, VIP posjete, politički skup)
<b>Sportska natjecanja</b> (amaterska, profesionalna)	<b>Privatni događaji</b> (personalni: godišnjice, obredi, obiteljski odmor; društveni: zabava, susreti)

Izvor: obrada autora prema Tum, J., Norton, P., Wright, J. N., 2006:11.

Cerović navodi podjelu posebnih programa prema pristupu. Područja, odnosno pristupi vrstama programa prema Ceroviću (2008:67) su: „opći pristup, sadržajni pristup, vremenski pristup, ponudbeni pristup i vlasnički pristup“. Opći pristup sagledava motive sudionika zbog kojih sudjeluju u određenom posebnom programu. Naime, postoji osnovnih šest skupina po kojima se ti programi mogu podijeliti, a odnose se na: kretanje, druženje, stvaralačke aktivnosti, naobrazbu, pustolovine, mirovanje (Krippendorf, 1986:56). Sadržajni pristup analizira dubinu programa prema karakteristikama programa, pa se u ovom pristupu programi dijele na sportsko-rekreativne programe, kulturno-umjetničke programe, zabavne programe i igre te ostale programe koji ne ulaze u niti jednu od navedenih skupina. Prema vremenskom pristupu programi se dijele prema duljini trajanja, ovisno je li riječ o sezonskom programu, tjednom ili dnevnom programu. Prema ponudbenom pristupu programima se pristupa kao ponudnom, mogućem ili slobodnom. Ponudeni posebni program je organiziran u sklopu paket aranžmana. Mogući posebni program je kreiran i ponuđen od strane istog poduzeća ili organizatora. Slobodni posebni program je naziv za sve one programe od strane trećih organizatora koje potrošač može, a i ne mora, nadoplatiti i konzumirati. Vlasnički pristup temelji svoju podjelu ovisno da li je riječ o vlastitom ili „kupljenom“ posebnom programu, a što se može gledati i prema timu i menadžmentu koji ga realizira. Slijedom iznesenoga, moguće je ponuditi jedinstveni sustav posebnih programa, prikazan u tablici 2.

**Tablica 2.** Sadržajni sustav posebnih programa

Klasifikacija programa (prema grupama događaja)	Komponente (prema doživljaju) posebnog programa
<b>Zabavni program</b>	<i>Show</i> programi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• sport (natjecanja, prvenstva, rekreacija)</li> <li>• odmor (tematski sadržaj)</li> <li>• koncerti i festivali većeg obujma, kazališne večeri i priredbe</li> </ul>
<b>Kulturno-edukativni program</b>	Poticajni programi/izlaganja: <ul style="list-style-type: none"> <li>• kongresi</li> <li>• vjerski programi</li> <li>• folklorni i umjetnički programi</li> <li>• ceremonije (gastronomija, tečajevi, promocije, festivali i koncerti manjeg obujma, tečajevi, arhitektura i baština)</li> </ul>
<b>Organizacijsko-estetički program</b>	Podupirući programi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• politički</li> <li>• komercijalni i dobrotvorni</li> <li>• posebni tretmani, ture, tematski tjedni, <i>team building</i></li> </ul>
<b>Privatni eskapistički program (personalni)</b>	Timski osobni programi: <ul style="list-style-type: none"> <li>• godišnjice, rođendani, vjenčanja, krštenja, pričesti, krizme i sl.</li> <li>• inkluzivni programi (likovne i glazbene radionice, obiteljske tematske aktivnosti, potrage, avanturizam, holistički paketi)</li> </ul>

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020.

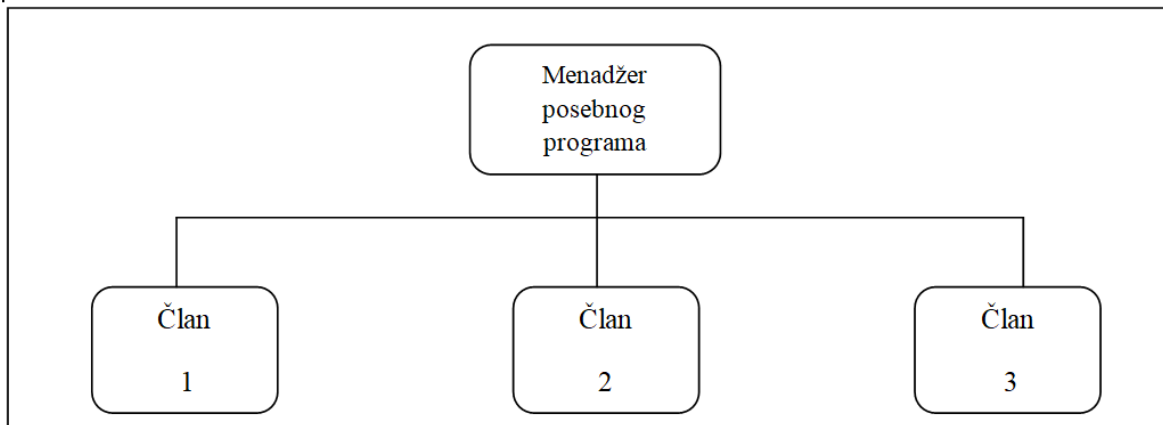
## **2.2. Menadžment posebnog programa**

Menadžment posebnog programa je dio općeg menadžmenta, kao suvremeno djelovanje i menadžersko promišljanje, sa svrhom efikasnog upravljanja posebnim programom. Drucker (2005:15) iznosi kako se osnovni zadatak menadžmenta odnosi na osposobljavanje ljudi „da djeluju skupno putem zajedničkih ciljeva, zajedničkih vrijednosti, prave strukture“ i na njihov trening i razvoj koji trebaju, da bi obavljali poslove i odgovarali na promjene. Menadžment može biti stalni ili povremeni. Uspješno provođenje posebnog programa u velikoj mjeri ovisi o odlikama menadžera posebnog programa, ali i ostalih sudionika programa. Koriste ga sve suvremene organizacije, profitne i neprofitne (Cetinski, Perić, 2006:11). Potrebno je znanje menadžerske teorije, poznavanje koncepcije posebnog programa i stručna praksa. Osim toga, ističu se i posebne vještine menadžera u postizanju pozitivnih poslovnih rezultata. Osim implementacije znanja, vještina i kompetencija menadžera posebnog programa, potrebna je stalna motivacija svih uključenih kako bi, u skladu s organizacijskom kulturom, ostvarili pozitivne rezultate. Formiranje organizacijske strukture menadžmenta posebnog programa se može izvršiti prema idućem načinu:

- jednostavni način,
- funkcijski način,
- matrični način,
- multi-organizacijski mrežni način.

Kod jednostavnog načina sve odluke su centralizirane. Postoji glavni menadžer posebnog programa, a operativna razina su članovi njegovog tima. Karakteristično je za manja poduzeća ili odjele. Članovi tima često moraju istovremeno raditi raznovrsne zadatke, fleksibilni su u pogledu promjena, jednostavna je struktura odgovornosti za razumijevanje i glavni menadžer je odgovoran za sve što njegovi članovi rade. Ograničenja koja se postavljaju kod ovog kriterija formiranja menadžmenta su u pogledu nepostizanja ekspertize u određenom segmentu, članovi nemaju mogućnost za dodatnu specijalizaciju, a s porastom uspješnosti programa i događaja, menadžer ima sve teže situacije za donošenje odluka, koje često onda i izostanu. Rizik se ogleda u stilu vođenja menadžera, što može dovesti do pada motiviranosti

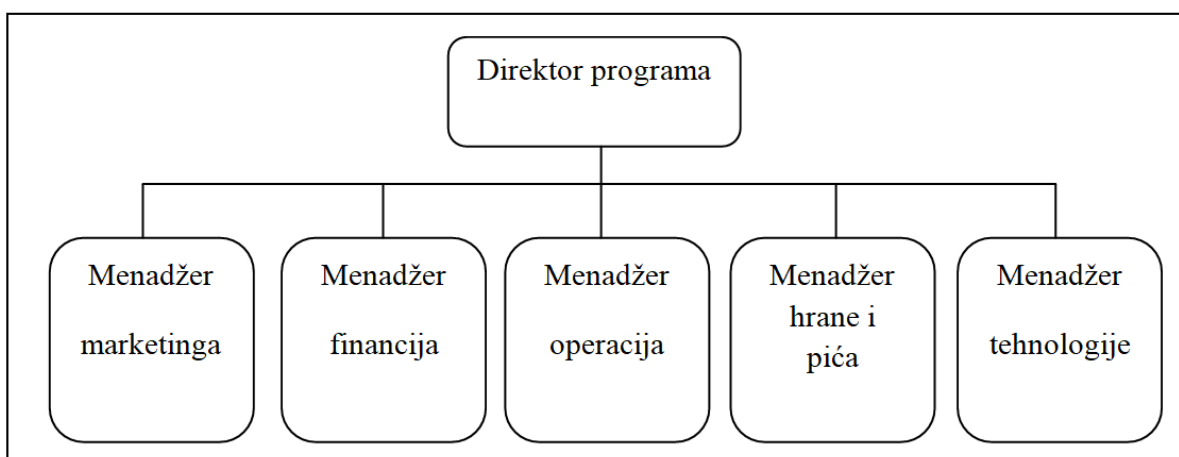
kod članova tima te u slučaju bilo kakve odsutnosti jednog člana, ostali članovi teže ili nikako izvršavaju zadatke odsutnoga kolege (shema 1).



**Shema 1.** Jednostavni način formiranja menadžmenta posebnog programa

Izvor: obrada autora prema Bowdin, 2006:122.

Idući kriterij formiranja jest funkcijsko strukturiranje. Taj kriterij se primjenjuje unutar postojećih većih organizacija, odjela ili velikih poduzeća. Prednosti su te što se funkcije mogu dodavati i oduzimati prema potrebi programa, a dodjelom specifičnih zadataka nema miješanja među članovima i smanjuje se obavljanje više raznovrsnih zadataka od strane pojedinaca. U tome je i nedostatak, koordinacija zadataka je otežana, a mogućnost konflikta među pojedinim funkcijama je stalno prisutna. Struktura je prikazana shemom 2.



**Shema 2.** Funkcijski način formiranja menadžmenta posebnog programa

Izvor: obrada autora prema Bowdin, 2006:123.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

Treći kriterij formiranja je matrični, a temelji na programu. Matrica tretira razne aspekte programa koji su zasebni entiteti, ali međusobno povezani. Efektivna je ako jedan menadžment ima više posebnih programa i događaja, pa se na ovaj način lakše detektiraju obveze i izvršitelji. Voditelj tima mora imati širok raspon vještina vođenja i upravljanja. Ova matrica se temelji na projektu, odnosno svaki posebni program se tretira kao zasebni projekt, što je najbliže pojmovnim obilježjima iznešenim na početku poglavlja. Svakako da ima nekoliko prednosti, na primjer, daje mogućnost pojedincima unutar tima da se izravno bave zadatkom, olakšana je komunikacija i suradnja koja je u svim smjerovima, a velika pažnja se posvećuje koordinaciji kako bi se program prezentirao kao jedinstvena cjelina. Struktura organizacije menadžmenta posebnog programa je prikazana na shemi 3.

Menadžer posebnog programa (upravljanje cjelokupnim procesima više posebnih programa)			
Segmenti programa	Timovi (raspoređeni prema određenom posebnom programu)		
	Tim 1	Tim 2	Tim 3
Sistemi podrške			
Komunikacija			
Transport			
Sigurnost			
...			

**Shema 3.** Matrični način formiranja menadžmenta posebnog programa

Izvor: obrada autora prema Bowdin, 2006:124.

Posljednji, multi-organizacijski mrežni način se odnosi na SEM poduzeća<sup>2</sup>, koja su relativno mala, imaju do 20 zaposlenika, ali izvode velike i kompleksne programe i događaje. Suraduju s nizom drugih specijaliziranih poduzeća, koriste usluge financijskih konzultanata, angažiraju vanjsko zaštitarsko poduzeće, suraduju s *catering* kompanijom, marketinškim konzultantima, pravnim stručnjacima i sl.

Postoje određeni koraci i faze u programiranju posebnog programa koje svaki menadžment posebnog programa treba slijediti. Etape se dijele prema logičnom slijedu i prirodi zadataka. Milohnić je u svom istraživanju istaknula 11 razina koje su međusobno povezane u cjelinu. Te razine su prikazane u tablici 3, u kojoj je vidljiva struktura postavljenog posebnog programa.

<sup>2</sup> SEM – akronim, sastavljen od riječi engleskog govornog područja: *Specialized Event Management*, a u prijevodu bi značilo specijaliziran menadžment programa. Popularno se nazivaju virtualnim organizacijama koje imaju podršku stalnog menadžmenta.

**Tablica 3.** Etape u procesu programiranja događaja

Razine etapa	Etape u procesu programiranja događaja
1. razina	Opis događaja
2. razina	Organizacija događaja
3. razina	Dozvole i ugovori
4. razina	Marketing
5. razina	Financijska kontrola
6. razina	Menadžment rizika
7. razina	Izvođenje događaja
8. razina	Osooblje
9. razina	Sigurnost i osiguranje
10. razina	Operativni planovi
11. razina	Evaluacija

Izvor: obrada autora prema Milohnić, 2010:165.

Menadžment posebnog programa izvršava specifične zadatke, ali su etape izvršenja slične menadžmentu nekog gospodarskog subjekta, poduzeća ili organizacije, čiji se rad prati kroz povećanje produktivnosti i učinkovitosti. Jadrešić (2001:149) ističe da „organizator ne čini programe i sadržaje zato što smatra da to vole turisti, već zato što potiče povećanje turističke potrošnje“. Isto tako je i za programe izvan konteksta turizma i ugostiteljstva. Sve snažnije spoznaje o složenosti i ovisnosti funkcije menadžmenta dovele su do sustavnog pristupa načina upravljanja različitim sustavima, bez obzira na to govori li se o profitnim, neprofitnim, manjim ili složenijim sustavima (Rudančić, 2016:14). Svaka funkcija menadžmenta posebnog programa (planiranje, vođenje, organiziranje, kadroviranje, kontroliranje) se detaljno razrađuje u idućim poglavljima kroz teorijsko i aplikativno istraživanje.

Menadžment posebnog programa je specifični koncept rada stručnih ljudi koji, kroz promišljanje i djelovanje u procesu formiranja svih faktora programa, zajednički izvršavaju postavljene zadatke, ostvaruju ciljeve i realiziraju efikasan posebni program koji zadovoljava posjetitelje programa s jedne strane i menadžment s druge strane. Zadaća menadžmenta je poduzimanje svih akcija, aktivnosti i napora, kojima će utjecati na ponašanje ostalih operativnih pojedinaca, prema dodijeljenim zadacima. Slijedom iznesenoga, mogu se iznijeti glavne zadaće menadžmenta, kroz etape u procesu upravljanja posebnim programom (tablica 4).



**Tablica 4.** Zadaci menadžmenta posebnog programa kroz etape programiranja

<b>Razine u procesu</b>	<b>Etape u procesu programiranja i izvršenju posebnog programa</b>
<b>1. razina</b>	Uvod (opis posebnog programa)
<b>2. razina</b>	Procjena izvedivosti
<b>3. razina</b>	Analiza interne okoline
<b>4. razina</b>	Analiza eksterne okoline
<b>5. razina</b>	Formiranje baze svih sudionika
<b>6. razina</b>	Analiza sukladnosti (očekivanja) i odstupanja
<b>7. razina</b>	Upravljanje financijama
<b>8. razina</b>	Nadzor
<b>9. razina</b>	Evaluacija
<b>10. razina</b>	Mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti programa

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020.

Svi zadaci i obveze menadžmenta posebnog programa su sistematizirani danim pregledom etapa u procesu programiranja i izvršenja posebnog programa. U nekim organizacijama već postoji tim ljudi ili su formirani odjeli koji su zaduženi za programiranje posebnih programa, primjerice u sklopu odjela marketinga i prodaje. Međutim, u slučaju da takav tim nije stalan, potrebno je odrediti skupinu ljudi koji će činiti menadžment posebnog programa. Nakon toga, slijedi determiniranje programa i razrade same ideje o posebnom programu. U idućem koraku se izvodi procjena izvedivosti. Ona se odnosi prije svega na sagledavanje i detektiranje svih mogućih faktora utjecaja, kao i mogućih rizika, sagledavanje postojećeg stanja potrebne infrastrukture, odnos s lokalnom zajednicom i stanovništvom. Analizom internog okruženja se procjenjuje sva potrebna oprema, kadrovanje i procjena potrebnih ljudskih vještina i kompetencija za program te detektiranje svih ostalih resursa za program, među kojima su financijski resursi presudni. Analiza eksternog okruženja se provodi u svrhu sagledavanja situacije u kontekstu ekonomskih prilika i stanja, političkih situacija i odnosa te drugih odnosa koji su potencijalno utjecajni na odvijanje programa. U fazi formiranja baze svih sudionika misli se na sistematiziranje kontakata i uloga sudionika, s obzirom jesu li posjetitelji, interesne stranke ili su operativni suradnici. Analiza sukladnosti i odstupanja podiže svijest o kvaliteti posebnog programa, pa se prema definiranoj razini kvalitete programa analiziraju očekivanja i moguća odstupanja. Kod upravljanja financijama izrađuje se budžet, odnosno proračun programa, vrši se projekcija prihoda i troškova i analiziraju se mogući financijski rezultati u odnosu na plan. Nadzor, kao osma razina u etapi programiranja posebnog programa,

usmjerena je na pronalaženje metoda kontrole koje se apliciraju na program. Bitno je imati nadzor i kontrolu u svakom trenutku kako bi se smanjili svi mogući negativni utjecaji, pa i konačni ishodi. Evaluacija predstavlja etapu koja pokriva formiranje procjene svih relevantnih pokazatelja, ovisno o vrsti posebnog programa. Mjerenje i ocjenjivanje uspješnosti posebnog programa je finalna etapa u kojoj se odabiru najbolje metode za ocjenu uspješnosti programa, bilo da je riječ o kvalitativnim ili kvantitativnim pokazateljima. Ocjenjivanjem ukupne uspješnosti posebnog programa bitno se utječe na buduće programiranje posebnih programa. U formalnim odnosima se sve dokumentira, dok se kod personalnih posebnih programa ne zahtijeva tolika formalnost. Vodeći se tom premisom, istraživanje je usmjereno na profesionalne, formalne, odnosno službene, posebne programe, budući da se personalni posebni programi u načelu mjere subjektivnim dojmovima sudionika i nije potrebno vršiti posebne analize, kao primjerice obiteljsko okupljanje i proslava. U pogledu upravljanja događajima i programima, Van der Wagen je također detektirao ključne korake uspješnog događaja i programa, a to su: postaviti inicijalna pitanja, definirati misiju i ciljeve događaja (programa), analizirati izvedivost i ostvarivost događaja, definirati plan događaja, pribaviti plan događaja i programa, pribaviti financije i resurse, upoznati potencijalno tržište s događajem i programom, kreirati organizacijsku strukturu i pribaviti djelatnike, obučiti djelatnike, promovirati događaj i program, implementirati program prema planu, kontrolirati i evaluirati događaj, odnosno program, kreirati detaljan izvještaj za planiranje budućeg događaja i programa (Van der Wagen, 2008:57).

### **2.3. Određenje koncepcije i strategije posebnog programa**

Načini na koje se ostvaruju konkurentske prednosti posebnog programa su mnogobrojni. Temelje se na određenim modelima, u dinamičnim uvjetima i u određenim ciklusima. Svi modeli ipak imaju zajednička obilježja, odnosno temelje se na određenoj povratnoj vezi (*engl. feedback*)<sup>3</sup>. Kako Kotler navodi, ključ konkurentske prednosti je analiza vrijednosti i doživljaja, koja se sastoji od slijedećih zadataka:

- identificirati glavne karakteristike koje sudionici traže,

---

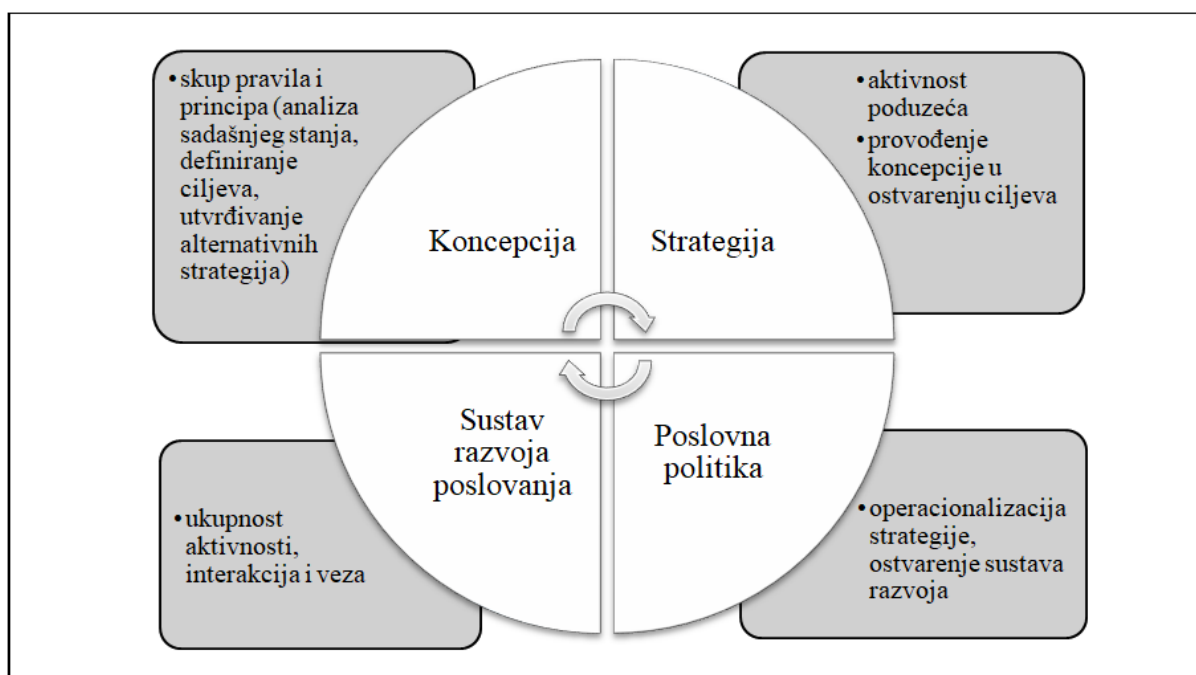
<sup>3</sup> Povratna veza (*engl. feedback*) u ovom kontekstu obuhvaća podatke o rezultatima, na temelju kojih se određen dio ostvarenoga profita transferira u aktivnosti za ostvarivanje novih konkurentske prednosti kroz reinvestiranje, što ovisi o zadanim ciljevima.

- ocijeniti kvantitativnu vrijednost različitih karakteristika – rangirati vrijednosti pojedinih osobina,
- ocijeniti postignuća i svojeg poduzeća i konkurenta na osnovu različitih vrijednosti za sudionike kako su ih sami sudionici ocijenili,
- ispitati kako sudionici u pojedinom segmentu ocjenjuju uspješnost poduzeća, od karakteristike do karakteristike, spram određenog glavnog konkurenta,
- stalno pratiti vrijednosti za sudionike (Kotler, 1994:293).

Koncepcija predstavlja kvalitativan odgovor poduzeća na tržišne izazove, u cilju ostvarenja rasta i razvoja, repozicioniranja na tržištu, maksimalnog zadovoljstva potrošača i multipliciranja profita (Stipanović, 2006:21). Koncepcija posebnog programa u tom kontekstu obuhvaća skeniranje okoline, istraživanje tržišta, prepoznavanje i detektiranje snaga, slabosti, prilika i prijetnji poduzeća, sagledavanje postignutih rezultata menadžmenta posebnog programa, analizu stanja ili situacijsku analizu te donošenje pisanog dokumenta koji dalje determinira strategiju kojom će se postići zadani ciljevi menadžmenta posebnog programa. Koncepcija posebnog programa sadrži pravila i principe u pisanom dokumentu. U tom dokumentu menadžment posebnog programa prikazuje analizu sadašnjeg stanja pomoću *SWOT* matrice<sup>4</sup>, definira ciljeve programa i određuje strategije koje menadžment koristi kako bi ostvario ciljeve, odnosno kako bi posebni program bio uspješan. U koncepciji modela posebnog programa određene su vizija i misija. Strategija predstavlja sadržajne resurse, način njihove upotrebe za ostvarenje temeljnih ciljeva posebnog programa i anticipira buduću tržišnu nišu za određeni program. Isto tako, prema predloženom modelu koncepcije posebnog programa vidljivo je da su četiri glavne komponente povezane i imaju permanentan proces, odnosno kroz koncepciju se utvrđuju strategije, a samom strategijom se provodi koncepcija. Operacionalizacija strategije se izvršava kroz provođenje poslovne politike, kojom se razvija sustav poslovanja. Drugim riječima, sustav razvoja u ovom modelu obuhvaća ukupnost aktivnosti, interakcija i veza koje se događaju tijekom čitavog životnog ciklusa posebnog programa. Sustav razvoja određuje buduću koncepciju posebnog programa, a onda čitav ciklus kreće ispočetka, odnosno determiniranjem koncepcije (shema 4).

---

<sup>4</sup> *SWOT* matrica sadrži četiri kategorije u kojima se analizira sadašnje stanje, a akronim je sastavljen od početnih slova svake kategorije koja se analizira (engl. *strength* = snaga, *weakness* = slabost, *opportunity* = prilika, *threat* = prijetnja).



**Shema 4.** Model koncepcije posebnog programa

Izvor: obrada autora prema Stipanović, 2006, str. 22.

Dvije glavne specifičnosti koncepcije posebnih programa su određene: specifičnosti tržišta i specifičnosti djelatnosti menadžmenta posebnog programa. Tržište je određeno ponudom i potražnjom, pa se konstantno ističe moto „biti drukčiji, biti ispred potražnje“. Djelatnost menadžmenta posebnog programa se u pravilu svrstava u uslužni sektor. Usluga pružanja posebnog programa je neopipljiva, istovremeno se pruža i konzumira, ne može se uskladištiti i nedjeljiva je u potpunosti. Osim toga, posebni programi podliježu osjetljivosti na promjene u eksternom okruženju i vezuju se uz stalno prisutan rizik (npr. izbijanje zaraze, rata, itd.). Zbog toga je potrebno primijeniti strategiju kojom će se koncepcija provesti u djelo, a provođenjem poslovne politike će se ostvariti u sklopu sustava poslovnog razvoja.

Prema Stipanoviću (2006:24), postoji šest osnovnih svojstava strategije:

- temeljni je instrument poslovnog upravljanja i aktivnosti u uvjetima rasta turbulentnosti okoline,
- njome se kao općim usmjerenjem iskazuje namjeravana budućnost,
- njome se određuje buduće područje konkurentske borbe,

- ublažava jake i slabe strane, prema razvoju prilika i opasnosti u okolini,
- temeljni je instrument oblikovanja i ostvarivanja konkurentskih prednosti,
- označava dinamičku razvojnu cjelovitost.

Sustav razvoja poslovanja u koncepciji posebnog programa obuhvaća sve aktivnosti, veze i interakcije sudionika posebnog programa, u kojem menadžment posebnog programa realizira sinergiju strategija i poslovne politike. Poslovna politika predstavlja zadnju kariku modela koncepcije razvoja kojom se u sadašnjosti i budućnosti (razvojna politika) pokušavaju ostvariti ciljevi i željeno stanje u uvjetima promjenjivog okruženja (Stipanović, 2006:22). Poslovna politika menadžmenta posebnog programa predstavlja realizaciju koncepcije kroz provođenje strategije, čime se kroz sustav razvoja ostvaruju vizija, misija i ciljevi menadžmenta posebnog programa.

### **2.3.1. Načela i činitelji atraktivnosti posebnog programa**

Posebni programi predstavljaju mnogobrojne prilike i mogućnosti. Primjerice, u turizmu i ugostiteljstvu, da bi se turistička ponuda diversificirala, kreiraju se upravo posebni programi. To u najvećoj mjeri ovisi o vještinama, znanjima i kompetencijama menadžera posebnog programa, odnosno o inovativnosti menadžmenta. Da bi se iskoristio puni potencijal koji posebni program ima, potrebno je strateški promišljati, odnosno anticipirati buduće trendove u osmišljavanju i realiziranju posebnih programa. Budući da su manifestacije velika događanja, odnosno imaju veći značaj od samih događaja, a događaji su po prirodi veći od posebnog programa, razvidno je da za organizaciju posebnog programa menadžment mora posjedovati specifična znanja i planirati takvu strategiju kojom će se završetkom jednog posebnog programa premostiti vremenski jaz do idućeg posebnog programa. Posebni program se održava jednom u određenom periodu i nije dio standardnih događaja i manifestacija.

Lazanski navodi opća načela menadžmenta događaja, programa i manifestacijskog turizma (2004), a to su:

- događaji su jednokratna kombinacija trenutka, pojavnosti, menadžerske prakse i ljudi,
- posebni događaji se pojavljuju pored normalnog programa,

---

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

- megadogađaji ostvaruju veliku gledanost, medijsko zanimanje, prestiž i ekonomski učinak,
- menadžer se usredotočuje na znanje i spretnost i međuljudske odnose,
- organizatori priredbi vrše osmišljavanje, vođenje, organiziranje, koordiniranje, zapošljavanje, financiranje, marketing, programiranje, ocjenjivanje i nadzor,
- menadžment priredbi je integriran proces osmišljavanja, organiziranja, ulaganja i marketinga,
- organizatori priredbi moraju razmišljati sistematički i praktično,
- unutar sustava menadžmenta moraju biti osigurani resursi za uspješnu izvedbu događaja i priredbi,
- evaluacija je ključ učenja poboljšanja učinkovitosti i dostizanja ciljeva i učinkovitosti resursa,
- manifestacijski turizam uključuje osmišljavanje marketinškog koncepta i marketinški segment,
- organizatori događaja i koordinatori valoriziraju turizam kao sredstvo za iskorištavanje resursa, pomoć za dostizanje ciljeva destinacije i zadovoljstva posjetitelja,
- nužno je potreban profesionalni pristup,
- nužno je potrebna organizacijska kultura i etika.

Uz načela, bitan segment su i činitelji atraktivnosti posebnih programa. Razvojem industrije manifestacija, događaja i programa, proširila se i tipologija atraktivnosti. Profiliranjem atraktivnosti i njihovih činitelja bitno se utječe na brojnost potencijalnih sudionika programa. Atrakcije posebnih programa su glavni resursi svakog menadžmenta posebnog programa koji uvjetuju dizajn i ponudu posebnog programa. U tablici 5. su navedeni glavni činitelji atraktivnosti programiranja posebnih programa prema spoznajnim i opažajnim kategorijama. Glavna razlika među njima je u tome jesu li prirodni činitelji atraktivnosti ili su izvedeni činitelji atraktivnosti posebnog programa. Konkurentska prednost menadžmenta posebnih programa se odražava u permanentnoj analizi svih činitelja vrijednosti i efekata doživljaja za sudionike posebnog programa. U tom smislu, Kotler navodi glavne zadatke (1994:293): identifikacija glavnih karakteristika koje sudionici traže, ocjena kvantitativne vrijednosti različitih karakteristika (rangiranje vrijednosti pojedinih osobina), ocjena postignuća i vlastitog menadžmenta i konkurenta na osnovi različitih vrijednosti za sudionike,

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

kako su ih sami sudionici ocijenili, ispitivanje kako sudionici u pojedinom segmentu ocjenjuju uspješnost menadžmenta, od karakteristike do karakteristike, spram određenog glavnog konkurenta, stalno praćenje vrijednosti za sudionike.

**Tablica 5.** Glavni činitelji atraktivnosti posebnog programa

<b>ELEMENT</b>	<b>SADRŽAJ</b>
<b>Ekološki elementi</b>	Klima, prirodne ljepote, uređenost okoliša, pejzaž i slikovitost
<b>Socijalni elementi</b>	Osobna sigurnost, znanje stranih jezika i profesionalna komunikacija, gostoljubivost i srdačnost
<b>Elementi ponude destinacije</b>	Kvaliteta ugostiteljske ponude, raznovrsnost jela i pića, pogodnost za održavanje konferencije, odmora ili provođenje kratkog odmora
<b>Infrastrukturni elementi</b>	Prometna dostupnost, kvaliteta prijevoza, kvaliteta usluga u svim oblicima prijevoza, sigurnost
<b>Promocijski elementi</b>	Kvaliteta informacijsko-komunikacijske tehnologije, kvalitetno komuniciranje s javnošću, kvalitetan sustav dodatnih oznaka, propaganda
<b>Elementi zabave i rekreacije</b>	Raznolikost sadržaja, mogućnosti za dodatnu potrošnju, predah od obveza
<b>Elementi smještajne ponude</b>	Komfor smještaja, kvaliteta usluga, opremljenost objekta
<b>Elementi evaluacije</b>	Vrijednost za novac
<b>OČEKIVANJA &lt; PERCEPCIJA &lt; DOJAM &lt; ZADOVOLJSTVO</b>	

Izvor: obrada autora prema Weber, 1998:52.

Svaka promjena na tržištu evocira i promjene menadžmenta posebnog programa u pogledu pristupa stvaranju i održavanju konkurentne prednosti. Određenjem atraktivnosti posebnog programa završava se koncepcija, čime se pristupa strategiji i provođenju koncepcije u svrhu postizanja ciljeva, povećanja prihoda, potrošnje, stupnja zadovoljstva sudionika i menadžmenta. Izbor posebnog programa koji će se odvijati je velik, budući da posebni programi mogu uključivati građanske događaje (stogodišnjice, dani osnivanja), mega-događaje i programe (Olimpijada, Američki kup, svjetski sajmovi), festivale i sajmove (programi u zajednici, neprofitni sajmovi, profitni festivali), izložbe (zabava, edukacija), sportske programe (*Superbowl*, *Snježna kraljica*), životne događaje i programe (vjenčanje, obljetnice, rođendani, ponovno okupljanje), sastanke i konvencije (skup u Davosu),

maloprodajne događaje i programe (otvorenje trgovina, uvođenje novih asortimana i proizvoda), religijske događaje i programe (hodočašća, inauguracija Pape) te korporativne<sup>5</sup> događaje i programe (obrada autora prema Goldblatt, 2010:7).

### 2.3.2. Međuovisnost strategije i poslovne politike u sustavu razvoja

Iako postoje razne strategije kojima se provode aktivnosti vezane uz ostvarenje postavljenih ciljeva, u slučaju menadžmenta posebnog programa bi se trebala odabrati jedinstvena strategija. Strategija menadžmenta posebnog programa je hibridna strategija, ukupnost cjelovite strategije, operacijske strategije i strategije funkcijskih područja. Za odabir najefikasnije strategije menadžment može koristiti više metoda. Prema Stipanoviću (2006:108), metode formuliranja koncepcije kao određenje strategije su: *SPACE* matrica<sup>6</sup>, jednostavni poslovni portfolio (*BCG*)<sup>7</sup>, diferencirani poslovni portfolio (*GE* matrica)<sup>8</sup>, matrica proizvoda i portfolio konkurentskih prednosti. Od navedenih metoda odabira strategije izdvaja se diferencirani poslovni portfolio, poznat i kao *General Electrics* matrica. Autor ove matrice je marketinška istraživačka tvrtka *McKinsey & Comp.*, a prvi se put koristila u *General Electrics*, zbog čega je i dobila akronim *GE* matrica. Predstavlja devetopoljni poslovni portfolio. Strukturira se u tri strateški važna područja: područje rasta, područje selekcije i područje žetve (<https://fntu.lumens5plus.com/>, pristupljeno 1. listopada 2019). Kako je ranije spomenuto, menadžment posebnog programa može biti stalan ili povremen. To ovisi o tome je li se menadžment nalazi u određenoj poslovnoj organizaciji, kao top menadžment, je li dio srednjeg menadžmenta, integralni dio postojećeg odjela, primjerice marketinga i prodaje ili se povremeno i u ciljane svrhe formira jednokratni menadžment koji se raspušta po završetku posebnog programa. Upravo iz tog razloga se *GE* matrica izdvaja kao idealan alat. Zbog karakteristika menadžmenta posebnog programa (do dvije razine menadžmenta, projektna organizacijska struktura, s najvećom brzinom protoka informacija i potrebom za adaptabilnošću, uz visok stupanj fluktuacije članova tima), ova matrica može biti solidan alat pri planiranju svakog idućeg posebnog programa, a primjer se navodi na slici 1. u nastavku.

---

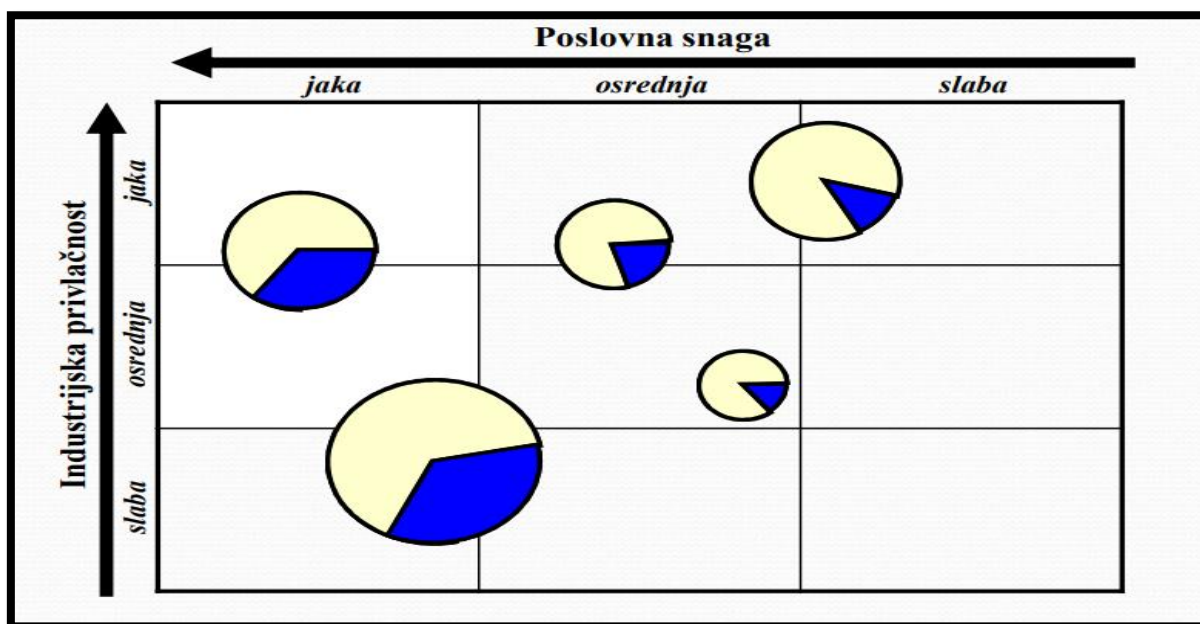
<sup>5</sup> U korporativne događaje i programe se ubrajaju blagdanske zabave organizacije, godišnje gala večere, konferencije i tematski sastanci, *team building* programi – posebno organizirane aktivnosti za zaposlene u timu, odjelu, organizaciji i sl.

<sup>6</sup> *SPACE* – akronim, sastavljen od riječi iz engleskog jezika: *Strategic Position and ACTION Evaluation* – strateško pozicioniranje i aktivnosti evaluacije.

<sup>7</sup> *BCG* – akronim, sastavljen od riječi iz engleskog jezika: *Boston Consulting Group* matrica.

<sup>8</sup> *GE* – akronim, sastavljen od riječi iz engleskog jezika: *General Electrics* matrica.





**Slika 1.** Hipotetski primjer GE matrica posebnog programa

Izvor: Pfeifer, S., Stanić, M., 2018:14.

Osnovna snaga primjene te metode skriva se u detaljnoj proceduri kojom se svaka djelatnost, proizvod ili strateška cjelina ocjenjuje relativnim vrijednostima dviju izvedenih varijabla (faktora) privlačnosti djelatnosti kojom se prvenstveno određuju tržišni uvjeti te poslovne snage privrednog subjekta u postojećih tržišnim uvjetima (<http://www.poslovni.hr/leksikon>, pristupljeno: 1. listopada 2019). Prikazuje relevantne pokazatelje vezano za uspješnost pojedinih poslovnih zadataka, a formirana je u 9 kvadranta koji čine ukupno 3 zone (zona podržavati i unaprijediti, zona selektivnog pristupa, zona izbaciti). Na ordinati se nalazi industrijska privlačnost kojom se detektira stanje industrije događaja, veličina tržišta, projektirana stopa rasta, jačina konkurencije, trendovi (sezonski ili ciklički), potreba za kapitalom, određenom tehnologijom te moguće barijere ulaza u taj segment i izlaz iz istog. Na apcisi se navodi procjena poslovne snage prema kvaliteti menadžmenta, sposobnosti inoviranja, konkuriranja cijenom i kvalitetom posebnog programa te tržišnom udjelu. Iako se često navode nedostaci ove matrice u smislu subjektivnosti, davanju općih preporuka i neuključivanja rizika, ipak prevladavaju prednosti, kao što su primjenjivost na razne analize, usmjeravanje resursa, predviđanje privlačnosti industrije te usklađenost trenutnog i budućeg portfolija u određenom vremenskom okviru.

## **2.4. Model operacija menadžmenta posebnog programa**

Kako bi se svi zadatci izvršili u predviđeno vrijeme potrebno je slijediti model izvršenja operacija posebnog programa. Poslovi i zadatci se dijele u tri glavne skupine: prije početka programa, za vrijeme trajanja programa i nakon završetka programa. Kako bi se izbjegle greške potrebno je odgovoriti na ključna pitanja koristeći *GE* matricu, formirati glavne ciljeve, svrhu i misiju programa kroz koncepciju, implementirati strategiju u procesu poslovnog odlučivanja, koristeći određene alate i na kraju izvršiti analizu pokazatelja uspješnosti programa. Formiranjem pitanja vrši se dizajn programa. Van der Wagen i Carlos su definirali set ključnih pitanja (2008:57): „zašto se organizira program; koja se vrsta programa organizira; tko će činiti menadžment posebnog programa; tko su sudionici, a tko potencijalni posjetitelji; tko su poslovni partneri i sponzori; kakve su preferencije i želje potencijalnih sudionika, kad, gdje i kako će se program dogoditi i odvijati; koji su troškovi uključeni; kako će se program promovirati i kakav je interes medija i sponzora, odnosno poslovnih partnera; kakvi su ekonomski i politički utjecaji i postoje li slični posebni programi“. Sve su to varijable koje čine dio velike industrije i poslovnog uspjeha, pa se njihovim detektiranjem u *GE* matrici lakše dolazi do određenih spoznaja. Ciljevi koji se definiraju mogu biti iz više područja. Općenito, posebni programi se organiziraju zbog povećanja potrošnje sudionika, odnosno povećanja profita menadžmenta te s druge strane zbog zadovoljenja potreba svih sudionika. Ipak, potrebno je precizirati područje ciljeva. Oni mogu biti ekonomske prirode, zatim ciljevi iz područja kvalitete, ljudskog potencijala, vezani za sudionike. Ekonomski ciljevi su primarni ciljevi menadžmenta posebnog programa. Stipanović (2011:7) u njih ubraja postotak povrata na uloženi kapital, financijsku vrijednost privlačenja sponzora, postotak rasta udjela na tržištu. Ciljevi orijentirani na sudionike bi ubrajali broj sudionika, udio stranih i domaćih sudionika, veličina programa s obzirom na broj i podrijetlo sudionika te njihov međusobni odnos. U segmentu ciljeva vezanih za ljudski kapital ubrajaju se kvaliteta angažiranog osoblja, znanje, vještine, kompetencije, kao i njihovi stavovi. Kod ciljeva vezanih za kvalitetu cilja misli se na razinu zadovoljstva sudionika, reputaciju programa i sudionika, omjer eventualnih pritužbi i pohvala i sl. Wendroff (2004:2) ističe sedam ciljeva za neprofitne (dobrotvorne) programe: prikupljanje novca, ažuriranje izjave o misiji i viziji kako bi se educiralo zajednicu, motiviranje članova odbora i njihovih

sponzora, angažiranje volontera i budućih članova odbora, širenje mreže organizacije, plasiranje organizacije i programa na tržište i podrška reklamiranja, odnosno promoviranja. Najviši cilj se zove vizija događaja (Stipanović, 2011:6). Kod određivanja ciljeva koristan kriterij je *SMART*.<sup>9</sup> Tim kriterijem se menadžment lako fokusira na svrhu i misiju posebnog programa, na kvantitativne pokazatelje, ostvarive mogućnosti i realistični su u pogledu dostupnosti resursa svih oblika i vrsta. Bowdin (2006:128) determinira da ti ciljevi moraju biti:

- specifični – fokusirani na postizanje glavnog cilja programa (ili ako ciljevi nisu razvijeni, onda na njegovu svrhu),
- mjerljivi – izraženi na način koji je kvantitativan,
- odgovarajući - dogovor odgovornih za njihovo postizanje,
- realistični – u pogledu upravljanja organizacije događajima i programom, koja ima ljudske, financijske i fizičke resurse za realiziranje programa,
- vremenski određeno – postignuće u određeno vrijeme.

Čitav model operacija prati implementirani *BSc*<sup>10</sup>, pomoću kojeg se objašnjava vizija, svrha i misija programa, osnažuju se veze i komunikacija, usklađuju se ciljevi i osigurava permanentno učenje, usavršavanje i daje povratnu informaciju menadžmentu za daljnje djelovanje. Model bi trebao biti u cijelosti tržišno orijentiran, a to se najbolje vidi u svakom elementu pojedine faze. Da bi se ostvarila efikasnost menadžmenta, potrebno je smanjiti jaz očekivanja i dobivenog, odnosno zadovoljstva u svijesti sudionika. Pružajući skup usluga, treba pratiti kvalitete i standarde procesa, procedura i rada. „*BSc* je jedan od instrumenata kontrolinga, kojim se modelira proces menadžmenta“ (Luković, 2009:37). Taj proces se detaljnije razrađuje u idućim poglavljima. Slijedom iznešenog, moguće je predstaviti konačni model menadžmenta posebnog programa, čime se pruža okvir za bolje razumijevanje djelovanja menadžmenta posebnog programa. U nastavku je prikazan model, a podijeljen je na 4 faze (situacijska analiza, planiranje i dizajn scenarija, implementacija i realizacija te analiza i ocjena rezultata). U prvoj fazi se vrši analiza interne i eksterne okoline, formiraju se misija, vizija i ciljevi programa, čime se može pristupiti definiranju zadataka, odabrati ciljano

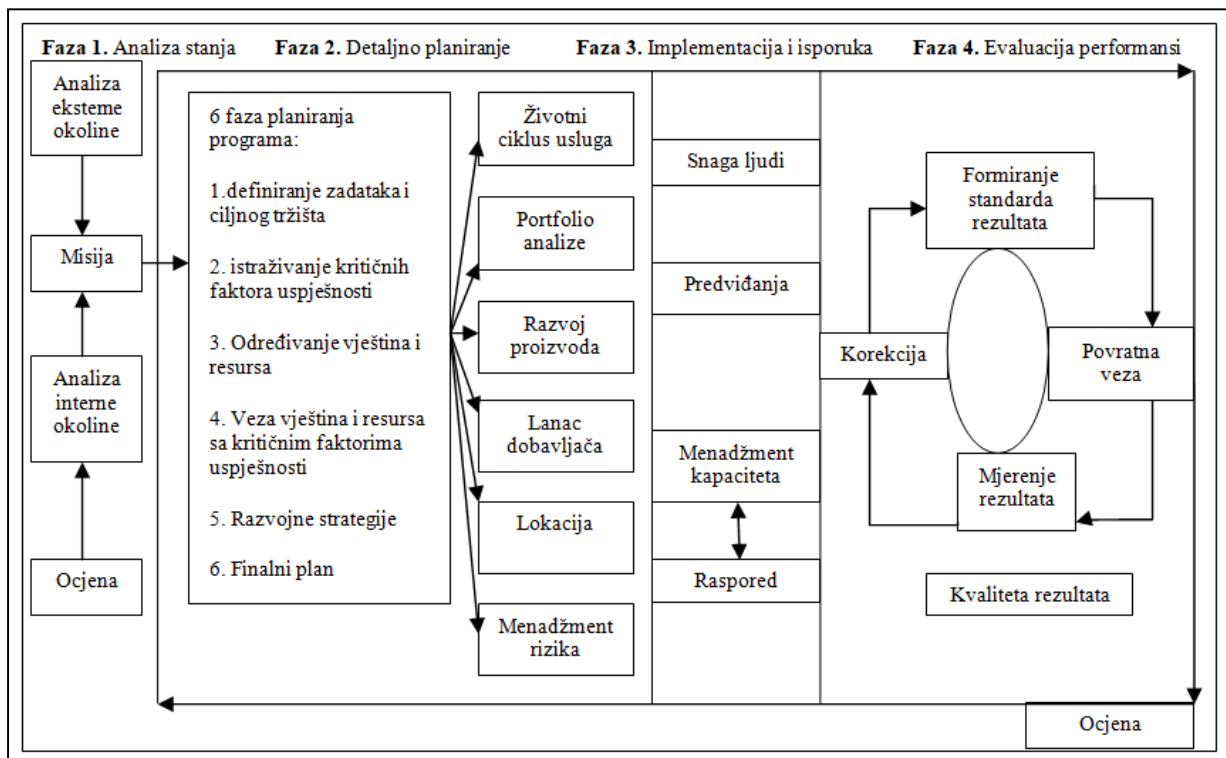
---

<sup>9</sup> *SMART* – akronim, sastavljen od engleskih riječi: *Specific* = specifični, *Measurable* = mjerljivi, *Agreeable* = odgovarajući, *Realistic* = realni, *Time specific* = vremenski određeno.

<sup>10</sup> *BSc* – *Balanced Scorecard* – sredstvo za planiranje i upravljanje, kroz sustav rezultata i procesnu međuovisnost ključnih pokazatelja uspješnosti izvođenja posebnog programa.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

tržište i izvršiti istraživanje faktora uspjeha, čime se formira koncepcija posebnog programa. Na temelju toga se formira razvojna strategija, detektiraju se resursi i istražuju se faktori uspjeha. Efekt toga je finalni plan posebnog programa. Druga faza, planiranje i dizajn scenarija, obuhvaća determiniranje životnog ciklusa usluga, oblikuje se portfolio analize, odabire se lokacija, formira distribucija, utvrđuju potencijalni rizici i razvija se dizajn programa. U narednoj fazi, implementaciji i realizaciji, do izražaja dolazi menadžment ljudskih potencijala, fokus je na radnoj snazi, izvođačima, poslovnim partnerima, sponzorima, vrši se raspored tijekom realizacije programa i tijekom odvijanja programa se vrši kontrola prema protokolu. U finalnoj fazi je analiza i ocjenjivanje rezultata, pa do izražaja dolazi kvaliteta programa prema rezultatima. Mjerenjem rezultata se vrši korekcija prema formiranim standardima, a rezultat je povratna veza, odnosno informacija. Na kraju se donosi ocjena uspješnosti posebnog programa.



**Slika 2.** Model menadžmenta operacija događaja i programa

Izvor: Tum, J., Norton, P., Wright, J. N., 2006:90.

### **3. MARKETING POSEBNOG PROGRAMA**

Posljednjih desetljeća marketing se u potpunosti integrirao u strategije poslovanja poduzeća iz raznih područja djelatnosti, a naročito u području turizma i ugostiteljstva. Kada je riječ o pristupu u marketingu, suvremeno poslovanje ponajviše iskazuje potrebu za strateškim promišljanjima, ali isto tako i primjeren marketinški pristup izradi strateških planova za buduće poslovanje. Dostupan je veliki broj istraživanja koncepta marketinga i njegovog utjecaja na cjelokupno tržište, ali u pogledu definiranja pojma marketinga ističe se posebno autor Kotler, koji je inače predvodnik kad je riječ o izučavanju marketinga.

Marketing je društveni proces kojim pojedinci i grupe postižu ono što im je potrebno i što žele, kreiranjem, ponudom i slobodnom razmjenom s drugima, proizvoda i usluga određene vrijednosti (Kotler, 2003:9). Renko (2009:5) konstatira kako je ponuđena definicija svakako najpreciznija i sveopće prihvaćena definicija marketinga. Dakle, marketing sam po sebi ne znači poslovanje, već je to kontinuiran proces, od planiranja do izvršenja i analize, ciklički proces koji obuhvaća sve dijelove i aspekte poslovanja, potiče promišljanje o proizvodu, ali i o željama i potrebama potrošača na tržištu, pa se može reći kako je marketing zapravo komunikacija poduzeća s tržištem, odnosno veza između ponude i potražnje.

Općenito govoreći, marketing ima prvenstvenu zadaću povećati prodaju robe i usluga, jer samo pozitivni rezultati pokazuju uspješnost rada menadžera. Svoj doprinos u definiranju pojma marketinga dali su i ugledni znanstvenici Roberts, Kayande i Stremersch, koji su u svom istraživanju istaknuli da je marketing „razvoj i korištenje kvantitativnih koncepata i kvantitativnih alata za razumijevanje ponašanja na tržištu i učinka marketinške aktivnosti na njega“ (Roberts, Kayande, Stremersch, 2014:127). Takva suvremena definicija marketinga je prihvaćena i objavljena u međunarodnom časopisu istraživanja o marketingu, izdavača Elsevier. Autori Segetlija i Lamza Maronić ističu da se marketing može shvatiti kao „ekonomski proces, kao socijalni proces, kao poslovna koncepcija poduzeća, kao poslovna funkcija poduzeća te kao znanstvena disciplina“ (Segetlija, Lamza Maronić, 2002:37). U ovoj je definiciji vidljiva sveobuhvatnost i kompleksnost pojma marketinga te je važno znati s kojeg aspekta se izučava i u kojem području djelatnosti ili znanosti. Neki autori smatraju kako

marketing sam po sebi nije jednostavno implementirati u praksi. Osnovna pretpostavka uvođenja marketinga je gospodarska situacija u kojoj potražnja nadilazi ponudu, odnosno situacija u kojoj ponuda postaje funkcijom potražnje (Renko, 2009:5). Znanstvenik Roberts je konstatirao da „marketinški akademici mogu izravno surađivati s marketinškim menadžerima kako bi usvojili njihove alate (poticaj marketinške znanosti) ili interni analitičari poduzeća mogu aktivno tražiti rješenja za specifične probleme u okruženju (privlačenje marketinške znanosti)“ (Roberts, Kayande, Stremersch, 2014:130). Prema autorici Renko, prihvaćanje i razvoj marketinga ovisit će, dakle, o dva čimbenika:

- „stupnju gospodarskog razvoja,
- shvaćanju i razumijevanju poduzeća o važnosti koncepcije marketinga u njihovu poslovanju“ (Renko, 2009:6).

U sferi upravljanja posebnim programima i događanjima, marketing se može promatrati i s aspekta odnosa menadžmenta posebnog programa i ciljnog tržišta. Marketing je poslovno komuniciranje s tržištem (Bruža, Rudančić, 2018:11). Marketing posebnog programa je usmjeren na:

- detektiranje i praćenje trendova na tržištu (ponuda konkurenata i zahtjevi potražnje),
- izbor ciljnog tržišta, segmentaciju tržišta i izbor ciljnog segmenta,
- odabir prave strategije marketing miksa za ciljno tržište ili segment,
- analizu utjecajnih faktora (snage i slabosti formiranog programa u okvirima prilika i prijetnji iz okruženja),
- izvršenje promotivnih aktivnosti,
- kontrolu izvršenja.

Znanost o marketingu se u praksi koristi za informiranje upravljačkog menadžmenta poduzeća u pogledu upravljačkih odluka (Roberts, 2000, 2014; Leeflang, Wittink, 2000; Lilien, Roberts, Shankar, 2013; Roberts, Kayande, Stremersch, 2014), odnosno za opsežnije i sustavnije istraživanje o primjenjivim marketinškim alatima i odlukama koje su formirane te o doživljaju korisnosti marketinške znanosti u donošenju poslovnih odluka. Upravo Roberts i suradnici su 2014. godine dali temelje i u tom području kad je riječ o znanstvenim istraživanjima u marketingu. Ružić (2007:340) ističe kriterije pomoću kojih se procjenjuje potencijal tržišnog segmenta i vlastite sposobnosti u planiranju događaja i programa:

- tržišni podaci (veličina, rast, pristupačnost, želje i potrebe sudionika, kupovna moć sudionika),
- analiza konkurencije (broj konkurenata, njihov tržišni udio, resursi, snage i slabosti, profitabilnost i mogućnost za nove ulaske),
- procjena vlastitih sposobnosti (sposobnost opsluživanja tržišnog segmenta, kompatibilnost s postojećim i budućim segmentima, suglasnost s resursima i vrijednostima organizatora događaja i programa).

Ovo predstavlja ishodište svih marketinških aktivnosti, u svrhu razvoja marketinga programa.

### 3.1. Faze marketinškog planiranja posebnog programa

Na temelju marketinškog planiranja menadžment posebnog programa može anticipirati budućnost, što je neophodno za efikasno provođenje marketinških strategija programa, za utjecaj na uspješnost programa i konkurentnost i za poboljšanje stupnja komunikacijske tehnologije u marketinškim aktivnostima. Prema Mastermanu, postoji 7 faza od kojih se sastoji marketinško planiranje. Izvršenjem jedne faze se prelazi u izvršenje druge te nije moguće izvesti marketinško planiranje, ako se ne slijedi postavljeni okvir.

**Tablica 6.** Faze marketinškog planiranja posebnog programa

FAZA	OPIS
<b>1 – ciljevi programa</b>	Definiranje ciljeva događaja i programa
<b>2 – okolina</b>	Analiza interne i eksterne okoline
<b>3 – ciljevi marketinga</b>	Definiranje marketinških ciljeva
<b>4 – segmentacija</b>	Segmentacija tržišta i izbor ciljnog segmenta
<b>5 – strategija</b>	Definiranje marketinških strategija
<b>6 – implementacija</b>	Implementacija marketinških strategija
<b>7 - kontrola</b>	Kontrola izvršenja i ocjena rezultata, u svrhu poboljšanja

Izvor: obrada autora prema Masterman, 2004:149

Nedostatak razumijevanja uloge marketinga može voditi do nezadovoljstva sudionika posebnog programa i slabljenju veze i odnosa s ostalim dionicima programa, primjerice sa sponzorima koji utječu na dugovječnost izvođenja određenih događaja i programa.

Razumijevanjem marketinških načela i primjenom istih u praksi, menadžment programa može doprinijeti uspješnosti programa. Ispravan pristup marketinškog menadžmenta zasniva se na poznavanju karakteristika usluge i primjeni osnovnih elemenata marketing spleta (Rudančić, 2016:244). U 21. stoljeću marketing menadžment je u cijelosti prisutan u većini gospodarskih sektora u čitavom svijetu, uključujući i industriju programa. Američka marketinška asocijacija (udruženje) je 2004. godine objavila novu definiciju marketinga koja se nije mijenjala od prve objave. 1935. godine. *AMA*<sup>11</sup> iznosi promišljanje o marketingu kao o skupu procesa kreiranja, komuniciranja i isporučivanja vrijednosti konzumentima. Također je obuhvatila i proces upravljanja odnosima s kupcima, na načine koji su od koristi i za menadžment posebnog programa i za ostale sudionike programa. U tom smislu na marketing programa se gleda kao na instrument upravljanja potražnjom.

Procesom istraživanja tržišta započinje otkrivanje i definiranje potreba koje potencijalni sudionici imaju, a koji pokreću čitavu aktivnost planiranja događaja i programa. Definiranjem ciljeva programa daje se odgovor na pitanje zašto se uopće neki program želi izvoditi. To olakšava proces analize okoline, kojom se uočavaju sve snage i slabosti, odnosno prilike i prijetnje, preciziraju se raspoloživi resursi i način kako ih ukomponirati u finalni program. Navedene faze su preduvjet donošenja marketinških ciljeva, ono što se želi postići provođenjem marketinških aktivnosti, kao što je kreiranje i jačanje imidža u javnosti, privlačenje sponzora i potencijalnih sudionika, osvajanje tržišne niše u potpunosti i kreiranje odnosa sa svim interesnim stranama. U trenutku kad su određeni ciljevi programa i marketinški ciljevi, a analiza okoline je izvršena, moguće je koncipirati i primijeniti marketinške strategije. O vrstama i izboru marketinške strategije će biti detaljnije u nastavku. Nakon implementacije preostaje kontrola izvršenja strategije, odnosno kontrola provedbe zacrtanih aktivnosti, a po završetku programa se vrši mjerenje uspješnost i ocjena rezultata, u svrhu poboljšanja svih elemenata koji čine program jedinstvenim u odnosu na druge. Neki posebni programi su upravo zbog nedostatka marketinških aktivnosti osuđeni na propast, a neki imaju tendenciju rasta, pa se čak transformiraju u veći događaj ili manifestaciju. Primjerice, od posebnog programa edukacije zaposlenih u turizmu i ugostiteljstvu, u sklopu kojeg se sudionici uče novim informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, može proizaći novi poboljšani program u narednoj godini čije se trajanje odvijanja produžuje, broj

---

<sup>11</sup> *AMA* – American Marketing Association – Američko marketinško udruženje.



sudionika i sponzora se povećava, a zatim prerasta u trodnevni događaj, pa čak i u informacijsko-komunikacijsku manifestaciju.

### **3.2. Izbor marketinške strategije posebnog programa**

Nakon što su odrađene analize stanja tržišta i konkurencije može se pristupiti definiranju idealne strategije marketinga za posebni program. Izbor strategije uvelike utječe na ishod programa i poslovnu uspješnost programa. Marketinška strategija jest operacijska strategija, pa je zato i presudna u ostvarenju poslovnih strategija. Marketinška strategija događaja i programa je proces u kojem menadžment posebnog programa usklađuje poslovne i marketinške ciljeve i okruženje u kojem se postižu, provođenjem marketinških aktivnosti, koje ispunjavaju potrebe sudionika događaja i programa (Bowdin et. al., 2006:184). Autor Hollensen (2003:3) pruža sličan pogled u definiranju strategije marketinga, kao „fundamentalan okvir sadašnjih i planiranih ciljeva, resursa i interakcija poduzeća s tržištima, konkurentima i ostalim faktorima okružja“. To se podudara s definicijom strategije marketinga od strane Kotlera (2001:63), koji je usporedio strategiju marketinga s „procesom razvijanja i održavanja veza između organizacijskih ciljeva, izvora i vještina te promjenjivih tržišnih mogućnosti“. Podudarno je i s rezultatima istraživanja autora Roberts, Kayande, Stremersch (2014:128), koji su u znanstvenom radu pozvali ostale znanstvenike da se veći naglasak stavi na primjenu marketinške znanosti u području marketinških strategija. U iznešenom presjeku razmatranja različitih autora može se konstatirati kako je osnovni cilj marketinške strategije uspostaviti konkurentsku prednost, na temelju koje će se, kako je Renko istaknula (2009:110), postići „profitabilna i održiva pozicija u odnosu na tržišnu konkurenciju“.

Osnovne marketinške strategije, prema autorima Bruža i Rudančić (2018:11), jesu strategija segmentacije, strategija pozicioniranja i strategija marketinškog miksa. Segmentacija tržišta jest podjela tržišta prema određenim obilježjima, na temelju čega se može odabrati ciljni segment. Postoje razni kriteriji segmentacije, ovisno o kakvom se posebnom programu radi. Primjerice, za posebni program međunarodne znanstvene konferencije koristi se geografski kriterij (grad, država, kontinent stanovanja) što navodi i Kesić u svom istraživanju (2006), demografski kriterij (profil sudionika prema dobi, razini obrazovanja, visini primanja), što

konstatiraju Bruža i Rudančić (2018), psihografski (sustav vrijednosti) što navode Kotler, Wong, Saunders i Armstrong, (2006) i sl. Segmentaciju je moguće izvršiti i prema drugim kriterijima, kao što su kriteriji prema afinitetu i intezitetu interesa za određeni program, kriteriji prema profesiji i specijalnosti, a uvijek treba paziti i na kriterije za nedefinirane skupine. Da bi se odabrao ciljni segment, on mora biti pristupačan, profitabilan, mjerljiv, kompatibilan i jedinstven. U strategiji pozicioniranja potrebno je kreirati imidž posebnog programa, na način da se utječe na pozitivno mišljenje svih potencijalnih sudionika programa. Treća strategija je strategija marketinškog miksa, kojom se definiraju skup proizvoda i usluga, cijene, način promocije, distribucije, elementi procesa, fizičkog okruženja, kao i poslovi usmjereni na sudionike: komunikacija, pogodnosti i njihovi dodatni potencijalni troškovi. Tržište posebnih programa čine sudionici čije se potrebe temelje na specifičnim i posebnim oblicima usluga. Oni nikad neće sudjelovati u programu bez okruženja i konzumacije drugih usluga i proizvoda (primjer: sudionik na kongresu neće samo slušati izlaganja niti će biti sam).

### **3.3. Splet marketinških elemenata posebnog programa**

Budući da je riječ o posebnom programu, kao skup raznih znanja, vještina, kompetencija, različitih usluga i proizvoda iz različitih branši, relevantno je iznijeti što to čini marketinški splet. Naime, kako Renko (2009:8) ističe, marketing razvija svoje načine djelovanja putem svojih funkcija, tzv. *4P*<sup>12</sup>. Autorica Marušić također detektira četiri elementa marketing miksa u svom istraživanju (2019:432), a također konstatira kako je takva koncepcija marketinškog spleta počela dobivati na važnosti još početkom 1990.-ih, pa navodi da se takav splet definira u istraživanju autora McCarthy 1994. godine. U suvremenim istraživanjima se promišlja o specifičnim elementima marketinga, odnosno, uz postojeća četiri elementa, u obzir se uzimaju i dodatna tri elementa *3P*<sup>13</sup>. Sve veći broj autora pažnju usmjerava i dodatnim elementima, odnosno resursima, kao što su proces, ljudi i elementi fizičkog okruženja. Kako se posebni programi organiziraju u svrhu potpunog zadovoljavanja potreba sudionika, analizom navedenih elemenata se može uvidjeti kako je dosadašnja paradigma marketinškog spleta

---

<sup>12</sup> *4P* – *Product, Price, Place, Promotion*, predstavlja marketinški splet od proizvoda, cijene, promocije i distribucije, zbog čega je nastao prigodni termin „*4P*“.

<sup>13</sup> *3P* - *People, Process, Physical environment*, predstavlja dodatak marketinškom spletu elementima: ljudi, proces i fizičko okruženje.

uvelike orijentirana na jednu stranu. Proizvod kao centralni dio oko kojeg se formira cijena, prilagođava mreža distribucije i planira promocija, nije u potpunosti primjenjiv kod primjerice marketinga usluga. Stoga, u pogledu usluga, marketinški stručnjaci proširuju koncept. Za uspjeh proizvoda, odnosno usluge na tržištu, uzimaju se u obzir i preferencije sudionika s jedne strane te znanje, vještine, stavovi i preferencije zaposlenih u izvedbi programa s druge strane, na temelju čega se upotpunjava model procesa pružanja usluga, a dodatnim unaprjeđenjem infrastrukture, interijera i eksterijera lokacije gdje se proizvod ili usluga konzumira, dobiva se cjeloviti koncept upravljanja marketinškim spletom. Takav koncept je u potpunosti primjenjiv kod proizvoda i usluga. No, postavlja se pitanje: je li zaista to dovoljno kad su u pitanju posebni programi, događaji i manifestacije? Posebni program je, kako je već rečeno, usmjeren na sudionika u cijelosti, podređen potrebama, zahtjevima, željama i motivima sudjelovanja, kreira se upravo iz proizašle potrebe sudionika za određenim programom, bilo da je riječ o konferenciji, kongresu, skupu, sajmu, festivalu, sastanku, *team building* programu i sl. Koncept posebnog programa je u cijelosti podređen trendovima na tržištu, što znači da ono što je aktualno danas, u skoroj budućnosti će biti razvijeno u nešto kompleksnije ili uopće neće biti u ponudi, jer neće biti niti potražnje za tim. Upravo iz tog razloga, za marketinški splet posebnog programa je potrebno pružiti novi, modificirani splet elemenata, koji će obuhvatiti i program i sudionike. Zato se predlaže idući model marketinškog spleta posebnog programa, prikazan na shemi 5.

Standardni elementi proizvoda (4P)	Specifični elementi usluga (3P)	Strateški elementi programa (4C)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Product = Proizvod</li> <li>• Price = Cijena</li> <li>• Promotion = Promocija</li> <li>• Place = Distribucija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Process = Proces</li> <li>• People = Ljudi</li> <li>• Physical environment = Fizičko okruženje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumer = Sudionik konzument</li> <li>• Cost = Trošak</li> <li>• Convenience = Pogodnost</li> <li>• Communication = Komunikacija</li> </ul>

**Shema 5.** Marketinški splet posebnog programa

Izvor: obrada autora prema analizi znanstvene literature, 2020.

Kad su marketinške aktivnosti usmjerene samo na proizvod, znaju se strategije i taktike izvršenja. Kad su aktivnosti usmjerene na uslugu, također su poznate faze i procedure izvršenja. Međutim, marketinške aktivnosti usmjerene na posebni program, događaj ili manifestaciju su daleko kompleksnije, sadržajnije i brojnije. Naglasak se stavlja na kreativnost menadžmenta u kombiniranju koncepcije programa i odgovarajuće strategije za realizaciju koncepcije, korištenjem raznih taktika izvršenja strategije i ostvarenja ciljeva, odnosno svrhe, vizije i misije sadržane u koncepciji posebnog programa i na kraju kontrole odgovarajućih kvantitativnih i kvalitativnih pokazatelja uspješnosti posebnog programa.

### **3.3.1. Standardni elementi proizvoda (4P)**

Proizvod je ono što mjesto ili odredište nude na prodaju, kako bi zadovoljili potrebe sudionika (Davidson, Rogers, 2006:85). Proizvodom se smatra sve što se na tržištu nudi, sa svrhom, kako Kotler i dr. ističu (2006:539), da izazove pažnju, potakne na kupnju, uporabu ili potrošnju, a da se pritom mogu zadovoljiti želje i potrebe potrošača. Proizvod je polazište marketinškog spleta i aktivnosti. Proces od ideje do funkcionalnog objekta zbiva se putem uobličavanja i razvijanja proizvoda (Medlik, Ingram, 2002:126).

Na proizvod se nadovezuje cijena koja se određuje na temelju troškova, na osnovi vrijednosti ili na osnovi konkurencije. Davidson i Rogers (2006:85) su definirali cijenu kao „iznos koji se naplaćuje za pružene usluge“. Naspram njih, Kotler i dr. definiraju cijenu s drugog aspekta (2006:655), kao „zbroj vrijednosti koje potrošači razmjenjuju za pogodnosti posjedovanja ili korištenja proizvoda ili usluge“. Renko (2009:20) je također iznijela svoju definiciju cijene, kao „jedini element marketinškog miksa koji poduzeću donosi dohodak“. U kontekstu posebnog programa cijena se definira kao ukupna vrijednost svih potrebnih resursa za realizaciju posebnog programa, koja je ekvivalent iznosu koji sudionik plaća za sudjelovanje u tom programu. Na samo formiranje cijena mogu utjecati razni faktori (procjena stvarnih troškova, kupovna moć sudionika, procjena vrijednosti i značenja programa, reputacija programa i sl). Kako više faktora utječe, tako postoji i više metoda kalkulacije cijena. Najzastupljenije metode su: metoda formiranja cijene „troškovi plus“, metoda formiranja

zatvorenom ponudom, na osnovi tekućih cijena, na temelju analize praga dobitka te na osnovi ciljanog i projiciranog profita posebnog programa i događaja. Prema Ružiću, postoje dvije metode (2007:231), metoda utvrđivanja cijena na temelju troškovnog načela i metoda utvrđivanja cijena na temelju tržišnog načela. Ipak, prijašnje navedene metode su kompletnije, iako se mogu ravnati prema istim navedenim načelima (troškovno i tržišno). Treba napomenuti kako se cijena kotizacije, ulaznice ili naknade dijeli na osnovnu i ukupnu. Osnovna cijena jest cijena prije tržišnog određivanja vrijednosti, a odnosi se na pokriće fiksnih i varijabilnih troškova, kao i na pokriće raznih poreznih dodataka, uvećano za planiranu dobit. Sama cijena koštanja jest cijena koja nema dobiti. Zadovoljstvo sudionika je, ekonomski iskazano, jednako razlici koristi i troška. Promocija predstavlja skup aktivnosti koje se poduzimaju s ciljem za što bolji način komuniciranja sa tržištem. Glavni cilj promocije posebnog programa je kreiranje imidža i prepoznatljivosti programa, odnosno brendiranje posebnog programa. Glavne promotivne aktivnosti u posebnom programu uključuju oglašavanje, osobnu prodaju, unaprjeđenje prodaje, izravni marketing, publicitet, odnose s javnošću. Danas se često dodaju i nekonvencionalne promotivne aktivnosti – gerila marketing i internet oglašavanje, a u upotrebi je često i pojam „*advertainment*“<sup>14</sup>. Ulaganje u promociju se isplati samo u slučaju dok su budući prihodi ostvareni na temelju promocije veći od troškova promocije, uzimajući u obzir vremensku preferenciju novca (Stipanović, 2011:4). U posebnim programima naglasak se stavlja na nekonvencionalne promotivne aktivnosti na internetu, čime se jača vidljivost i promocija programa (Bruža, Rudančić, 2018:12).

Distribucija u posebnom programu predstavlja mrežu kojom se proizvodi, usluge i programi čine dostupnima i pristupačnima potencijalnim sudionicima. Takva mreža, što konstatiraju i Bruža i Rudančić u svojim istraživanjima (2018:12; 2017:125), služi za prodaju ulaznica, za plaćanje kotizacije za sudjelovanje u posebnom programu, može biti direktna i indirektna distribucija karata, odnosno daju se potvrde o rezervaciji mjesta u programu. Danas glavnu ulogu imaju internetske rezervacije koje se provode kroz informacijski rezervacijski sustav. Za posebni program su bitne usluge, a elementi usluga koje utječu na cjelokupni program također zahtijevaju poseban pristup u marketinškom promišljanju, što je objašnjeno u nastavku.

---

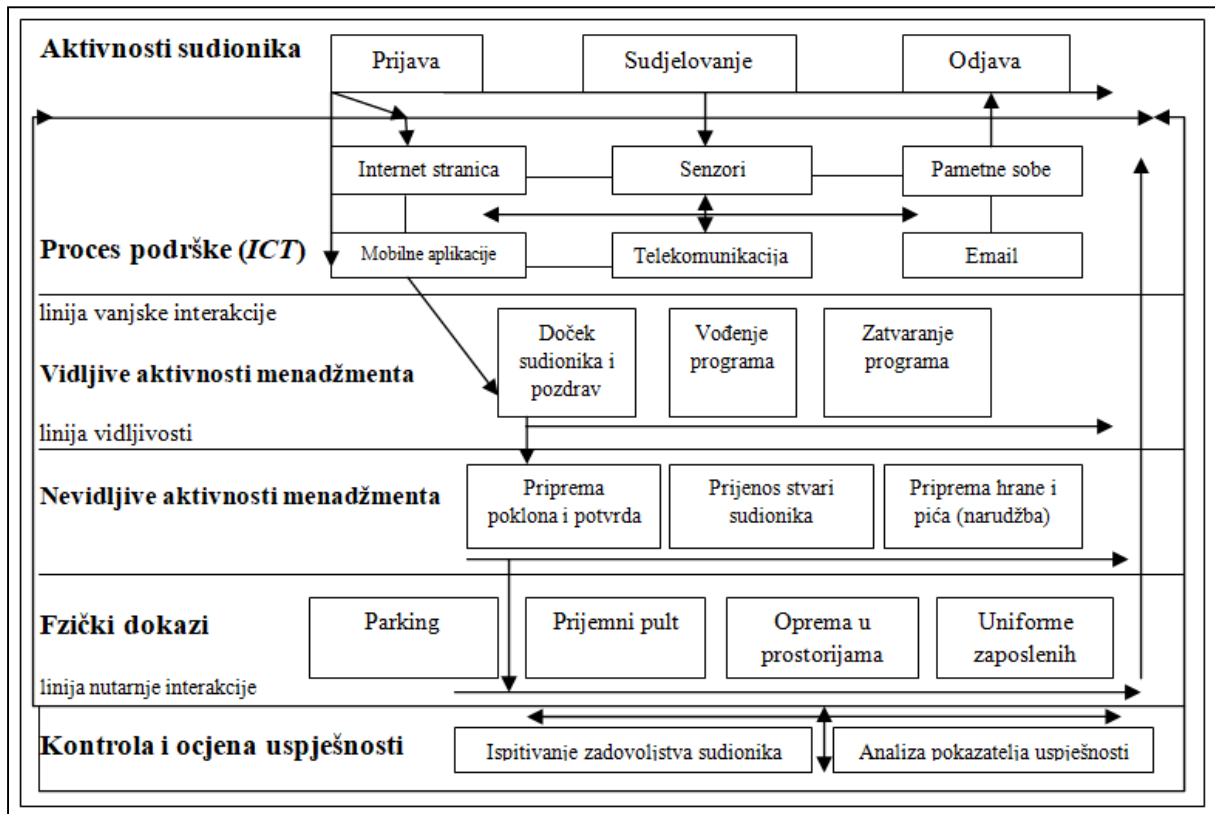
<sup>14</sup> *Advertainment* – engl. pojam koji obuhvaća dvije riječi: *advertising* = oglašavanje te *entertainment* = zabava, a često se navodi u smislu interaktivnog marketinga.

### 3.3.2. Specifični elementi usluga (3P)

Proces je prvi specifični element koji predstavlja proces pružanja usluga u sklopu programa. Usluga mora imati proces koji je brz, pouzdan i koji se lako kontrolira kako bi se osigurala visoka kvaliteta usluge, s ciljem zadržavanja pozicije na tržištu (Islam, Rahman, 2015:20). Na proces utječu interna politika procedura i njihov tijek, obujam zadataka, način izvršavanja, korištena tehnologija i drugi faktori. Tome ide u prilog i konstatacija autora Haramije (2013:82): „proces predstavlja tijek aktivnosti, postupke i mehanizme isporuke usluge“. U slučaju posebnog programa, ne samo da je to tijek isporuke usluge, već je i tijek isporuke spleta proizvoda i usluga u isto vrijeme, na jednom mjestu, određene kvalitete, prema određenim standardima, prema čemu sudionici programa kreiraju vlastito mišljenje, zatim očekivanja, a po završetku programa i zadovoljstvo. Između ostalog, Haramija i ostali (2013:83) iznose još jednu zanimljivu premisu o „uključenosti korisnika kao sukreatora vrijednosti, zbog dinamičnosti usluga“. Isto je i kod sudionika programa, koji postaju sukreatori ukupnog posebnog programa, koji je koncipiran na nizu raznih dinamičnih usluga i raznih proizvoda. Iznimka su određeni manji posebni programi personalnih obilježja. Zbog toga se unaprjeđenje procesa potencijalno teže ostvaruje u cijelosti, a više u segmentima. Marketinški stručnjaci često koriste model „*blueprinting*“<sup>15</sup>. Nacrt usluge predstavlja detaljni grafički prikaz logičkog slijeda operacija u uslužnom procesu (Haramija et. al., 2013:83). U sklopu modela se razrađuju radnje sudionika, radnje koje su okrenute prema sudionicima, zatim radnje koje su sudionicima nevidljive i sami procesi. Sudionici vrše radnje kako bi ispunili svoj cilj - sudjelovanje na programu i moraju se uskladiti s onima koje su prethodno pripremljene. To mogu biti registracija sudionika, dolazak na lokaciju programa, interakcije tijekom programa, radnje koje sudionici dodatno vrše mimo programa (radnje prijave na recepciji objekta gdje su smješteni, ostavljanje stvari, radnje u sobi, prikupljanje materijala, odjava i odlazak). Radnje usmjerene prema sudionicima obuhvaćaju razne interakcije (pozdravljanje, pomoć oko eventualnog smještaja, prtljage, usmjeravanje, odjava). Aktivnosti nevidljive sudionicima su one koje se obavljaju bez njihove svjesnosti, a potrebne su (primjerice odnošenje i donošenje njihovih stvari, uzimanje narudžbi i isporuka).

---

<sup>15</sup> *Blueprinting* – naziv modela, odnosno nacrta usluga koji prikazuje sve vidljive i nevidljive segmente procesa u odnosu na sudionike programa.



**Shema 6.** Nacrt operacija marketinga posebnog programa

Izvor: obrada autora prema Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D., (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, McGrawHill, New York, U.S.A.

Kod fizičkih dokaza se ubrajaju interijer i eksterijer lokacije posebnog programa (opremljenost parkinga, signalizacija, ulaz, opremljenost prijemnog pulta, infrastruktura lokacije, opremljenost prostorija, dodatni detalji, ovisno o kakvom se programu radi). Procesi podrške obuhvaćaju sustav prijave, registracije, vođenja sudionika kroz program i potpora te sustav odjave, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije. Model se dalje nadopunjava pokazateljima, odnosno linijama interakcije, vremenom akcija, standardima, određenim mjernim pokazateljima i kvalitativnim faktorima (izazivanje određenih emocija i stanja sudionika tijekom čitavog procesa). Početni model je simplificiran, ali daljnjom razradom i nadopunjavanjem marketinškim aktivnostima se diversificira, ovisno o tipu programa, pa tako djeluje u dva smjera: standardizacija i prilagodba. Haramija i ostali autori (2013:84) za standardizaciju navode da se ona odnosi na uklanjanje raznolikosti prilikom pružanja usluge, a za prilagodbu navode mogućnost neposrednog kontakta izvršitelja programa i sudionika.

Ljudi, kao drugi specifični element, možda je i najzahtjevniji element za upravljanje. Treba odabrati na pravi način prave ljude koji imaju potreban intelektualni kapital (znanje, vještine i kompetencije) i koji će moći prvi put i svaki put odraditi sve zadatke, uspješno i na vrijeme. Upravo iz tog razloga je posvećeno posebno poglavlje u ovom radu, a koje se odnosi na planiranje ljudskih resursa u dizajniranju programa. U ovom dijelu je bitno procijeniti stupanj uključenosti sudionika koji može biti nizak, umjeren i visok. U obzir se uzima čak i utjecaj drugih sudionika, jer svaki sudionik programa podsvjesno utječe na percepciju i zadovoljstvo ostalih sudionika, kroz interakciju za vrijeme programa.

Osim spomenutog procesa i ljudi koji održavaju taj proces, treća važna komponenta je okruženje u kojem se posebni program odvija. Elementi fizičkog okruženja obuhvaćaju interijer i eksterijer gdje se posebni program odvija. Fizičko okruženje ima značajnu ulogu u pretvaranju neopipljivosti u opipljivost pri procesu pružanja usluge (Jelčić, 2014:53). Autorica ističe kako je to vidljivi dio sustava, s opipljivim infrastrukturnim elementima. Da bi sudionik posebnog programa bio u potpunosti zadovoljan, nije dovoljno ponuditi interesantan program, već i osigurati vizualni i opipljivi dio okruženja koji će upotpuniti taj program. Elementi fizičkog okruženja (eksterijer, interijer, elementi vizualnog identiteta) trebaju biti organizirani tako da omoguće i olakšaju pružanje usluge tehnički ispravno, da kreiraju ugodno ozračje, da podržavaju ostvarenje marketinških ciljeva i misije kompanije (Jelčić, 2014:54). U ove elemente spadaju: izgled lokacije, arhitektura, vizualni identitet, boje, mirisi, zvukovi, glazba, odnosno ukupni ambijent tijekom programa, uređenost svih korištenih prostorija, lakoća snalaženja sudionika, raspored opreme (tehničke, ugostiteljske i sl.), vanjski izgled lokacije, fasada objekta, uređenost zelenih površina, raspored obližnjih zgrada (ako postoje) i njihovo stanje, pristup za hitne slučajeve, parking, lakoća i ugodnost protoka ljudi iz vanjskog dijela kroz prostor i sl. Svi elementi zajedno izazivaju budnost i ugodnost kod sudionika, odnosno njihovu potpunu koncentraciju i usmjerenost na program, uz istovremeno zadovoljstvo što su baš tu u to vrijeme, a ne na nekom drugom mjestu ili na drugom događaju. Tome doprinose i ostali elementi, kao virtualni ugođaj internet stranice ili korištene aplikacije, izdani prospekti, brošure, slike, fakture te stil odijevanja zaposlenog osoblja.



### 3.3.3. Strateški elementi marketinga posebnog programa (4C)

Sudionik konzument je strateški element posebnog programa, a čiji menadžment stavlja u fokus analizu profila sudionika. Bitno je znati za koga se program organizira, koje su to želje, potrebe i motivi sudionika, kako bi se postigla ravnoteža očekivanja i zadovoljstva. Isto tako, promatraju se potrebe potencijalnih sudionika, analiziraju se njihovi interesi i pokušava se pristupiti svakom osobno. Tome uvelike pomaže upravo informacijsko-komunikacijska tehnologija. U anketiranju sudionika se, po završetku programa, ispituju socio-demografske varijable (koja je dob sudionika, gdje žive, kolika su im primanja, koliki je stupanj obrazovanja, u kojim poduzećima su zaposleni, kolika je veličina njihovog kućanstva i sl.). Razvidno je da su uključene različite varijable ispitivanja prije početka programa i nakon programa, odnosno do izražaja dolaze druge varijable koje se ispituju. Za proizvode i usluge se točno zna što se očekuje, međutim, kod posebnih programa to nije slučaj. Čak i kad se određeni program ponavlja, neće biti identičan prethodnom izdanju. Svaki put treba ciljati više i visoko, pružiti razinu iznad očekivanja, a to nije nimalo lagan zadatak.

Trošak predstavlja sve dodatne troškove sudionika, osim cijene koja je plaćena za konzumaciju posebnog programa. Primjerice, svaki sudionik, pored cijene za sudjelovanje u posebnom programu, treba platiti trošak prijevoza, smještaja, trošak za neke dodatne usluge i sl. Osim novčanih troškova, tu je i trošak vremena sudionika, ali i oportunitetni trošak (sudionik je mogao svoje vrijeme utrošiti na drugom programu ili novcem uplaćenim za program je mogao platiti nešto drugo). Menadžment posebnog programa mora znati valorizirati vrijednost programa i kroz splet marketinških aktivnosti uvjeriti sudionike da je u ciljano vrijeme najbolja investicija upravo dolazak na taj posebni program, u odnosu na sve ostalo, bilo da je poslovno ili privatno. Posebni program se na ovaj način personalizira.

Pogodnost označava dodatne mogućnosti za sudionike. Primjerice, više načina uplate kotizacije za program, način prijave sudjelovanja, način komunikacije, možda čak i mogućnost virtualnog sudjelovanja za jedinstvenu cijenu. Menadžment koristi marketinške aktivnosti da približi sudioniku svaki aspekt programa. Kod proizvoda se ovo može odnositi na zamjenu distribucije. Kod usluga se usmjerava na način plaćanja. Kod posebnog programa je puno složenije, ali i kreativnije, pa samim time i izazovnije za menadžment posebnog

programa. Bitno je istaknuti kako se ne mogu iste pogodnosti i mogućnosti davati za sve programe, što daje dodatnu karakteristiku programa, diversificiranost mogućnosti. Primjerice, kanali prodaje posebnog programa mogu biti agencije za događaje i programe, posebni prodavači, hoteli ako se u njihovom objektu odvija program, razni rezervacijski sustavi, vlastita prodaja (sustav vlastite prodaje koja nudi pretprodaju, prodaju unaprijed, razne popuste i sl.). Komunikacija, kao finalni element marketinškog spleta posebnog programa, predstavlja puno širi pojam od promocije programa. Potrebno je kreirati interaktivni odnos i koristiti jedinstvene komunikacijske kanale za slanje informacija. Jedan od trendova je i *inbound* marketing, koji ima za cilj da potrošači pišu o programu i tako ga komuniciraju na tržištu. Informacijska i komunikacijska tehnologija je u fokusu, čime se dolazi do srži ovog istraživanja. Više o komunikaciji je iznešeno u narednim poglavljima.

Marketing miks posebnog programa je višedimenzionalni društveno odgovorni koncept, kojim menadžment posebnog programa razvija i provodi svoje marketinške aktivnosti. Prema prethodno iznesenoj teoriji i na temelju analize znanstvenih istraživanja i spoznaja te uvažavajući posebnosti posebnog programa, kao doprinos u istraživanju ovog dijela može se dati novi koncept marketinškog miksa posebnih programa. Marketing miks predstavlja suvremeni način promišljanja provođenja marketinških aktivnosti, tako što u fokus marketinških funkcija stavlja potrebu usklađenosti elemenata koji su sastavni dio jedinstvenog posebnog programa, a na temelju prethodnih zaključaka potpuni marketing miks posebnog programa bi glasilo:

$\sum 4P + \sum 3P + \sum 4C = \text{proizvod} + \text{cijena} + \text{promocija} + \text{distribucija} + \text{ljudi} + \text{proces} + \text{fizičko okruženje} + \text{sudionik} + \text{trošak} + \text{pogodnost} + \text{komunikacija} = \text{MARKETING MIKS POSEBNOG PROGRAMA.}$

Članovi menadžmenta posebnog programa na ovaj način imaju puni pregled svih važnih dijelova marketinga, na temelju čega mogu donositi odluke o određenim marketinškim aktivnostima. Polazeći od proizvoda, a to je sam program, formira se tržišna cijena za sudjelovanje na takvom programu. Uz angažirane stručne suradnike kroz proces razvoja mreže i puta do krajnjih sudionika programa fokus menadžmenta je i na komunikaciji sa sudionicima koje želi zadovoljiti i tako ih potaknuti na dodatnu potrošnju.

### 3.4. Joint marketing kao suvremeni trend u dizajniranju posebnog programa

U zadnjih desetak godina osjetan je trend povezivanja na svim razinama i u svim smjerovima poslovanja, pa tako i u segmentu marketinga posebnog programa. Realizacija koncepcije marketinga u mnogom ovisi od njegovog okruženja (Berc Radišić, 2009:170). Upravo da bi se iskoristio puni potencijal okruženja, u svrhu realizacije koncepcije marketinga posebnog programa se pristupilo konceptu povezivanja nositelja ponude posebnog programa i događaja, a koncept je poznat pod nazivom „*joint marketing*“<sup>16</sup>. Primjerice, na turističkom tržištu, trudeći se postići što veću konkurentnost, autor Pike (2010:148) je primijetio da su organizacije za marketing turističkog odredišta tek nedavno počele razvijati koordinirane turističke strategije. Tijekom proteklog desetljeća, kreirao se koncept zajedničke turističke strategije za razne djelatnosti iz raznih sektora, u svrhu zajedničkog nastupa na globalnom tržištu, poznat pod kraticom *DMO*<sup>17</sup>, kao virtualna organizacija. U suvremenoj organizaciji posla marketing kao poslovna funkcija, kako navode Bernik i ostali (2015:144), „spaja istraživanje tržišta, marketinški informacijski sustav, razvoj proizvoda, politiku cijena, prodaju, distribuciju i promidžbu“, što je upravo temelj za provođenje združenih marketinških aktivnosti. Sve je veća uloga *partnership-a*, odnosno povezivanje dvaju ili više poduzeća u zajednički posao, sa svrhom multipliciranja dobiti (Stipanović, 2006:200). Kod organizacije posebnog programa *joint marketing* dolazi do izražaja u smislu smanjenja, odnosno racionalizacije troškova, poboljšanja odnosa s drugim dionicima programa (dobavljači, sponzori, institucije, sudionici) te u smislu novih izvora financiranja posebnih programa, budući da se udruživanjem pojedinih organizatora posebnih programa otvaraju nove opcije investicija. U ovom pogledu se može konstatirati postojanje mogućnosti franšize. Razviti zaštitni znak, identitet i imidž organizacije koja osmišljava i upravlja programom, a zatim prodaja sustava poslovanja, odnosno prava da neka druga organizacija pod istim logom djeluje na drugoj lokaciji i u određenom vremenu, pod dogovorenim uvjetima ugovora o franšizingu. Najosjetljivija pitanja u franšizingu su vezana za funkcije marketinga: nacionalno oglašavanje, promoviranje novih programa, tržišne informacije, analiza i organiziranje lokalne kooperative za oglašavanje (Stipanović, 2006:202).

---

<sup>16</sup> *Joint marketing* – engl. izraz, koji u prijevodu znači – pridružujući marketing, povezujući marketing, a sinonim je za drugi pojam - suradnički marketing (*co-marketing*).

<sup>17</sup> *DMO* – destinacijska menadžment organizacija.

Ovakav trend u dizajniranju posebnog programa ima višestruke pogodnosti:

- diverzifikacija ponude posebnih programa od konkurencije,
- kreiranje prepoznatljivog imidža organizacije posebnog programa,
- formiranje globalnog informacijskog sustava podrške,
- jačanje potpore kod planiranja programa, za vrijeme odvijanja programa i po završetku programa,
- stjecanje neprocjenjivog internacionalnog iskustva, smanjenje mogućih rizika, povećanje prihoda,
- poboljšanje komparativnih i konkurentskih prednosti posebnih programa,
- pojačana lojalnost sudionika (sudjelovat će i na drugim posebnim programima istog menadžmenta) i ostvarenje vrijednosti za novac,
- usvajanje znanja od novih partnera i bolja organizacija programa,
- korištenje suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije,
- mogućnost za međunarodna zajednička ulaganja u marketinške aktivnosti (*joint ventures*)<sup>18</sup>.

### **3.5. Informacijski sustav u marketingu posebnog programa (MIS)**

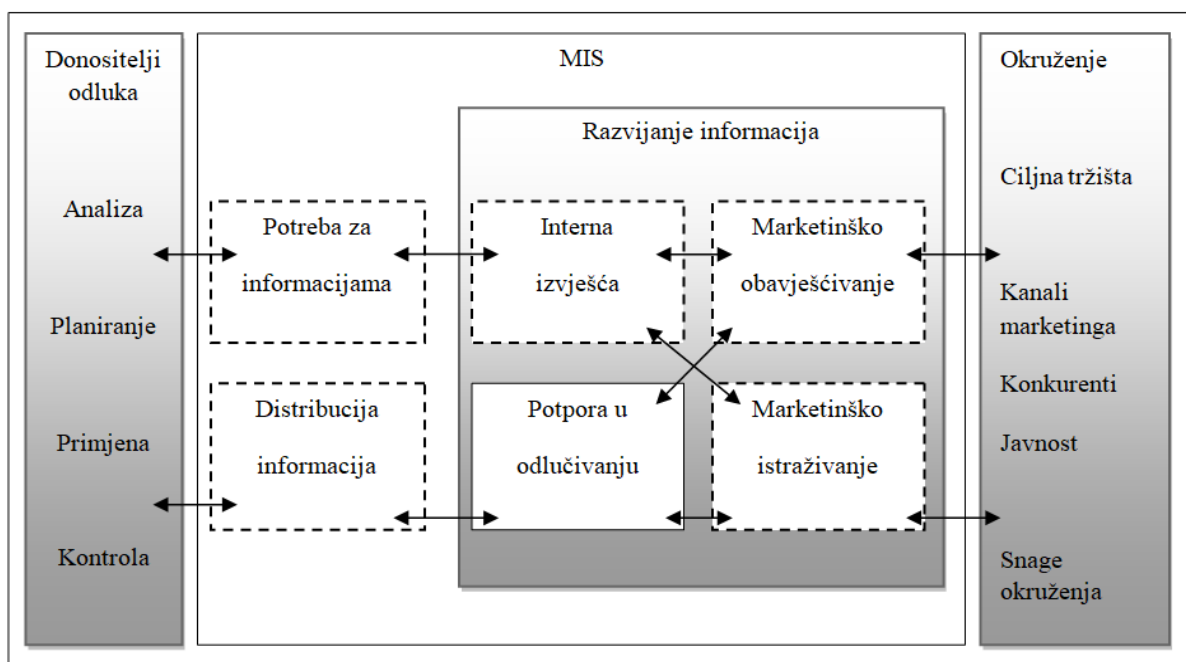
U cilju izvršenja svih planiranih marketinških aktivnosti korištenjem raznih taktika, razrađenih u marketinškim strategijama, ostvaruje se koncepcija posebnog programa. Kako bi se to i postiglo, menadžment posebnog programa treba znati kako koristiti informacijski sustav u svrhu marketinga posebnog programa. Digitalizacija u ovom kontekstu postaje više od opće transformacije marketinških aktivnosti. Novim tehnološkim konceptima menadžment posebnog programa ima priliku pružiti sudionicima programa cjelovito iskustvo. Brojke pokazuju kako Hrvatska, kao digitalno gospodarstvo, postiže neočekivano dobre rezultate: od ukupnog broja zemalja članica Europske Unije, u primjeni *cloud* rješenja Hrvatska zauzima 9. mjesto, 12. mjesto po korištenju online kanala, 14. mjesto po ukupnom intezitetu korištenja interneta (Odorčić, 2018:38). Europska komisija je objavila kako se čak 91% građana Hrvatske o novostima u zemlji i svijetu informira isključivo putem internetskih portala i po toj

---

<sup>18</sup> *Joint ventures* – međunarodna zajednička ulaganja; predstavlja oblik suradnje dvaju ili više poduzeća iz različitih zemalja, koja rezultira osnivanjem novog, pravno neovisnog poslovnog entiteta (Matić, Čenan, 2007:17).

kategoriji Hrvatska je na 2. mjestu u Europi (Odorčić, 2018:39). U periodu od 2018. do 2020. godine realizirane su značajne investicije u umjetnu inteligenciju i nove tehnološke poslovne modele, što je rezultiralo i porastom moći globalnih internet kompanija. Marketinški informacijski sustav je skup ljudi i opreme koje povezuju aktivnosti prikupljanja, obrade, pohranjivanja i distribucije podataka i informacija, s krajnjim ciljem njihova generiranja u različitim problemskim situacijama i na različitim razinama organiziranosti sustava, vodeći računa o temeljnim ekonomskim načelima (Markić, 2008:16). Analitički sustav marketinga posebnog programa predstavlja najvišu razinu analize podataka u 21. stoljeću. Upotrebom takvog sustava snižavaju se troškovi, a istovremeno se povećava dobit, kvaliteta usluge se poboljšava, čime se kreira konkurentska prednost na tržištu. Cerović (2010:786) u svojim razmatranjima o informacijskim sustavima ističe svrhu upotrebe takvog sustava, informacijski sustav pomaže menadžmentu u brzom i efikasnom pristupu jednom od ključnih resursa, a to je informacija. Marketinški informacijski sustav posebnog programa (MISPP) predstavlja složeni sustav potpore menadžerskim aktivnostima u izvršenju marketinških planova, u pogledu prikupljanja velikog broja podataka, njihove selekcije i organizacije te transformacije u korisne informacije. MISPP se može promatrati kao podsustav, odnosno kao sastavni dio glavnog informacijskog sustava posebnog programa, a može i kao izdvojeni sustav, sačinjen od podsustava. U oba slučaja, predstavlja sustav koji se permanentno razvija i integrira u svaki posebni program, zadovoljavajući zahtjeve menadžmenta u svakom trenutku. Glavna obilježja sustava su:

- korisnost za sve uključene u organizaciju programa,
- sustavnost prikupljanja podataka s tržišta,
- jednostavnost korištenja,
- organiziranost informacija,
- fleksibilnost u pogledu korištenja informacija za buduće programe,
- sigurnost i potpora u pogledu formiranja marketinških planova aktivnosti.



**Slika 3.** MIS model i podsustavi

Izvor: izrada autora prema Kotler, P., et. al. (2006:338).

Marketinški informacijski sustav egzistira na podsustavima koji su zaslužni za razvijanje informacija (slika 3.). Prema Kotleru, marketing informacijski sustav koristi egzogene i endogene podatke koje pretvara u korisne informacije, a distribucijom ih primjenjuje u ciljanim područjima, čiji se efekti konstantno kontroliraju. Na slici 3. su prikazana četiri glavna podsustava: interna izvješća, marketinško obavješćivanje, potpora u odlučivanju i marketinško istraživanje. U potpunosti su međusobno ovisni i povezani te su odraz poslovnih sustava i razina menadžmenta posebnog programa.

### 3.5.1. Podsustavi marketinškog informacijskog sustava

S obzirom na kompleksnost marketinškog informacijskog sustava, potrebno je dodatno pojasniti njegove podsustave. Osnovno je pravilo MIS-a<sup>19</sup> podržavanje procesa donošenja poznatih, ponavljajućih i strukturiranih poslovnih odluka, u kojima se operative procedure, pravila odlučivanja i informacijski tokovi unaprijed definiraju (Cerović, 2003:812). Za razvijanje informacija potrebna su četiri podsustava, čije je glavno obilježje interaktivnost. S jedne strane, prikuplja podatke iz okoline, s ciljnih tržišta, od konkurenata i javnosti te s druge

<sup>19</sup> MIS – akronim - marketinški informacijski sustav.

strane, daje potporu glavnim menadžerima posebnog programa u donošenju odluka, koji planiraju, analiziraju, primjenjuju korisne informacije i vrše kontrolu uspješnosti.

Podsustav internih izvješća se temelji na kvantitativnim povijesnim podacima, što znači da podatci stižu iz interne okoline, odnosno menadžmenta posebnog programa. Glavna zadaća ovog podsustava jest formiranje izvješća o prodaji posebnog programa, primitcima, narudžbama, cijenama svih proizvoda i usluga koji su sastavni dio programa i sl. Ovaj podsustav ima svrhu služenja procjeni marketinške izvedbe, na temelju podataka o troškovima organizacije i izvedbe posebnog programa, kao i o samoj prodaji programa na tržištu. Neki autori smatraju kako je glavni nedostatak ovog podsustava što ne osigurava podatke o konkurentima, međutim, to i nije zadaća niti svrha postojanja ovog podsustava, pa je navođenje takvog nedostatka neprihvatljiva.

Podsustav marketinškog obavješćivanja služi za dohvaćanje podataka koji se ne mogu dohvatiti kroz podsustav internih izvješća, a to su podatci o trenutnom stanju tržišta i događajima koji utječu na ciljno tržište. Glavne zadaće ovog podsustava se, prema Ružiću (2015:34), odnose na: informiranje o promjenama u poslovnom i makro marketinškom okruženju, pomaganje u analizama trenutnih situacija, generiranje informacija o tekućim i budućim događajima te usmjeravanje na marketinško okruženje. U slučaju marketinga posebnog programa, glavnina podataka su lako dostupne informacije, prikupljaju se direktno iz raznih časopisa, novina, publikacija, ali isto tako se dohvaćaju i kroz razgovore sa svim članovima menadžmenta posebnog programa te sa partnerima, sudionicima programa i drugima. Drugi način jest otkupljivanje informacija od trećih, vanjskih institucija.

Podsustav marketinškog istraživanja implicira skup standardiziranih postupaka, pomoću kojih se mogu prikupljati, analizirati i interpretirati razni podatci, a svrha je izvještavanje i informiranje o situacijama na tržištu. U slučaju posebnog programa, pruža izvrsne informacije o tome tko su ciljani sudionici, što trebaju, koliko se o njima može saznati, poštujući odredbe *GDPR*-a<sup>20</sup>, tko su konkurenti na tržištu, kako je program prihvaćen na tržištu i koje su prilike i prijetnje na tržištu, a koje su snage i slabosti programa u odnosu na druge programe i tržište u cijelosti. Previšić i Ozretić (2007:76) navode kako postoje tri glavne vrste istraživanja, a to su:

---

<sup>20</sup> *GDPR* – Opća uredba Europske Unije o zaštiti pojedinaca u vezi s obradom osobnih podataka i o slobodnom kretanju takvih podataka, a stupila je na snagu 27. travnja 2016. godine. Detaljnije o tome u 5. poglavlju.

„izviđajna ili eksplorativna istraživanja, opisna ili deskriptivna istraživanja i uzročna ili kauzalna istraživanja“. Za potrebe posebnog programa korisno je provođenje istraživanja iskustva sudionika, izrada studija slučaja, provođenje dubinskih intervjua, provođenje upitnika jednokratno ili kontinuirano, kao i kombinacija istraživanja „za stolom“ i terenskog istraživanja. Način komuniciranja sa sudionicima ovisi o izboru menadžmenta posebnog programa, ali se naglasak stavlja na korištenje suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije.

Podsustav potpore u odlučivanju je četvrti podsustav, koji se naziva i analitički marketing. Predstavlja dodatnu analizu informacija, pomoću raznih statističkih metoda i drugih znanstvenih metoda, a producira kvantitativne i kvalitativne informacije iz okoline. Tako dobivene informacije se pohranjuju u bazu podataka. Baza podataka analitičkog marketinga ne eliminira druge, već s ostalim bazama drugih odjela čini ukupnu „banku podataka“ menadžmenta posebnog programa. Baze podataka mogu, kako Cerović (2003:800) ističe, podupirati „ne samo sadašnje, već i potencijalne potrebe informacijskog sustava“. Izvršna je podloga za predviđanje i buduće dinamičke analize.

Svaki od navedenih podsustava je podjednako važan, a ovisno o tome je li menadžment posebnog programa u sklopu nekog odjela, odnosno poduzeća ili djeluje kao posebno poduzeće koje se bavi isključivo organizacijom događaja i programa, kreirat će se jedna ili više baza podataka. U slučaju postojanja više baza podataka, primjerice u hotelskom poslovanju, korisno je razvijati „banku podataka“ koja će odgovarati svim razinama upravljanja, dok u slučaju postojanja jedne baze podataka nije ekonomično implementirati kompleksne sustave upravljanja bazama, budući da je riječ o manjoj organizaciji.

### **3.6. Komunikacijska tehnologija u marketinškim aktivnostima**

Marketing posebnog programa jest poslovno komuniciranje s tržištem, a da bi komunikacija bila uspješna, potrebno je ulagati u razvoj suvremene komunikacijske tehnologije. Komunikacija jest proces prenošenja informacija, odnosno razmjena podataka i informacija, od pošiljatelja do primatelja. U tom procesu postoji i povratna informacija (engl. *feedback*). Primatelj u tom slučaju postaje pošiljatelj, a prethodni pošiljatelj postaje primatelj, čime se



zatvara konstrukcija sustava komuniciranja. Glavne vrste komunikacije su jednosmjerna i dvosmjerna, usmena i pismena, verbalna i neverbalna. Model komunikacijskog procesa se može podijeliti na više elemenata. Prvi element bi bio pošiljatelj, osoba koja upućuje određenu informaciju, u ovom slučaju osoba koja je dio menadžmenta posebnog programa, koja šalje bitne informacije o posebnom programu svim dionicima, koji su u tom slučaju receptori, odnosno primatelji. Poruka koja se šalje obuhvaća sustav simbola koji prenose značenje informacije koja prolazi kroz komunikacijski kanal. To mogu biti informacije o temi posebnog programa, datumu i vremenu odvijanja programa, lokaciji i prostoru održavanja, način prijave i plaćanje, uvjeti otkazivanja sudjelovanja i sl. Primatelji, odnosno receptori, su osobe kojima je ta poruka namijenjena. Iduća karika modela komuniciranja jest povratna informacija, koja služi za kontrolu uspješnosti poslano poruke, ali istovremeno predstavlja prijenos nove informacije. Slanjem povratne informacije se mijenja status sudionika u modelu komunikacije, pa receptor postaje pošiljatelj, odnosno emitor, a prethodni pošiljatelj postaje primatelj. Razgovor, engl. *conversation*, uključuje slanje poruke ili informacije, proces slanja te primanje i efekt poruke u direktnom kontaktu (Bruža, Rudančić, 2018:6). Da bi informacija stigla od pošiljatelja do primatelja, potrebno je podatke pravovremeno i pravovaljano prikupiti, obraditi, nakon obrade pohraniti u obliku informacije i proslijediti je na pravi način do krajnjeg korisnika. Taj proces prikupljanja, obrade i isporuke informacije danas je razrađen kroz informacijski sustav. Informacija postoji otkad postoji i čovjek, ali u suvremenom poslovanju ona je važnija nego ikada. Komunikacijska tehnologija pomaže da menadžment posebnog programa u kratkom roku dobije povratne informacije s tržišta. Marketinške aktivnosti se lakše provode i kontroliraju ako je implementiran marketinški informacijski sustav. Prema završnom izvješću posvećenom *ICT*-u na radnom mjestu Europske komisije 2016. godine, prikazano je koja su područja najrelevantnija u kojima se *ICT* može primijeniti i na koju temu. „Prvo područje ulaganja u *ICT* je "Poboljšanje ukupne učinkovitosti", a sljedeće je područje marketinga i prodaje“ (Gerardi, Pirić, 2018:13). U tom području su istraživana specifična područja: poboljšanje kvalitete postojećih proizvoda i usluga, pokretanje novih marketinških metoda, angažiranje kupaca, korisnika, dobavljača ili drugih tvrtki na poboljšanje ili stvaranje proizvoda ili usluga, praćenje i analiza podataka iz poslovnih procesa, kupaca i transakcija radi poboljšanja ili stvaranja proizvoda ili usluga. Od početka planiranja posebnog programa, pa do realizacije i kontrole uspješnosti istoga, učinkovita komunikacija određuje uspjeh nekog programa ili događaja. Na kraju uspješne marketinške kampanje, menadžment posebnog programa bi trebao bilježiti porast u prodaji, povećanju

svijesti sudionika o veličini i važnosti sudjelovanja u daljnjim programima istih organizatora, poboljšanje u održavanju odnosa, lojalnosti i povećanju interesa za njihovim daljnjim programima i događajima. Od pojave interneta se dogodila velika promjena u načinu komuniciranja s tržištem, a ta je promjena označena početkom korištenja elektroničke pošte (*e-mail*). Otada pa do danas se dogodio čitav niz promjena koje su ubrzale provođenje aktivnosti, korištenjem suvremene tehnologije. Danas je nezamislivo provoditi marketinške aktivnosti bez korištenja društvenih mreža, raznih mobilnih aplikacija i interaktivnih internet stranica. Upravo zbog toga se tradicionalni koncept marketinške komunikacije značajno promijenio. Danas se često navodi web marketing (*online marketing, e-marketing, itd.*), koji je transformirao obrazac masovne komunikacije u izravan, kombinirani marketing, a sve poslone poruke su postale personalizirane.

2000.	2010.	2020.	2030.
Statična komunikacijska tehnologija			
	Dinamična komunikacijska tehnologija		
		Virtualno doživljajna komunikacijska tehnologija	
			Multi-dimenzijska komunikacijska tehnologija

**Shema 7.** Etape komunikacijske tehnologije u marketingu posebnog programa

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020.

Etape komunikacijske tehnologije u marketingu posebnog programa se mogu sagledati kroz determiniranje četiri glavnih etapa. Na shemi 7. je prikazana svaka etapa i u kojem trenutku doživljava ekspanziju i popularnost u posebnim programima. Prve dvije etape se međusobno preklapaju već oko 2005. godine, kao što se preklapanje treće i četvrte etape dogodilo već 2020. godine. Statična komunikacijska tehnologija predstavlja ekspanziju statičnih internet stranica na globalnoj razini koje su doživjele određene promjene, ali su njihovi prikazi i dalje bili tekstualni, uz prateće slike. U toj etapi popularni oblik komuniciranja su bile elektroničke pošte (*e-mail*) te slanje kratkih poruka o novostima i događanjima (*newsletter*).

Tijekom godina, ponajviše od 2000.-tih pa do 2010., statične internet stranice su u potpunosti zamijenjene dinamičnim i interaktivnim stranicama. Sredinom 2000.-ih godina, paralelno sa spomenutom etapom, kreće i ekspanzija nove etape – dinamična komunikacijska tehnologija. 2004. godine velika novost je pojava prve društvene mreže *Facebook*, koja je do kraja tog desetljeća postala globalno popularna, s milijunima novih korisnika. Ova etapa je pružila velik broj novih mogućnosti u provođenju marketinških aktivnosti, korištenjem novih oblika komunikacijske tehnologije. S obzirom da su elektroničke pošte postale uobičajen alat u poslovnom komuniciranju, spomenuta društvena mreža je označila iskorak u tom pogledu. Osim navedene stranice, globalnu popularnost su stekle i stranice *Twitter*, *LinkedIn*, *Pinterest*, *Instagram* i mnoge druge. Prisutna je dvosmjerna komunikacija, što je dovelo do jačanja interakcije na tržištu. Čitajući objave na društvenim mrežama, menadžment posebnog programa ili događaja može dobiti bolji pregled o stilu života korisnika, a samim time i lakše doprijeti do novih sudionika i ponuditi ono što će oni željeti. Razvile su se nove marketinške strategije, nove mogućnosti odgovaranja na potencijalne probleme, dobivanje pravovremene povratne informacije, a skraćivanjem vremena za odgovor pojačava i ukupno zadovoljstvo ciljanih sudionika. Korisnici društvenih mreža ne gledaju na marketinške poruke kao na alate menadžmenta posebnog programa, zbog čega pozornije prate poruke koje se šalju. U toj etapi se kroz komunikacijske tehnologije utjecalo na prodaju posebnih programa. Velika prednost u tome je i što je to besplatan način komuniciranja, vidljivost je velika, a i povećava se broj potencijalnih sudionika. Osim društvenih mreža, internet stranice su postale interaktivne i multimedijalne, popularnost dobivaju i *Q&A* forme (pitanja i odgovori u realnom vremenu), razvijaju se internet aplikacije, *pop-up* i *push* obavijesti, *chat* uživo poprima nove dimenzije, a sve više se koriste i *QR* kodovi koji sadrže sve bitne informacije. S vremenom se u posebnim programima pojavljuje i mogućnost prenošenja programa putem interneta u realnom vremenu, (engl. *streaming*). Ova etapa s vremenom prerasta u novu etapu virtualno-doživljajne komunikacijske tehnologije do 2015. godine, kada popularnost dobivaju virtualni asistenti, virtualni profili, razvijaju se alati i uređaji za virtualnu stvarnost (*VR*)<sup>21</sup>, a globalne trendove diktiraju razni pametni uređaji (pametni sat, pametne naočale, čak i pametne sobe i zgrade), što je postalo normalno svugdje u svijetu. Treba napomenuti kako to ne znači da ta ista tehnologija nije prije postojala, dapače, razvijala se već za vrijeme prve i druge etape, ali tek nakon velike globalne financijske krize doživljava svoju popularnost, od 2012. godine pa

---

<sup>21</sup> VR – *Virtual Reality*, u prijevodu s engleskog jezika znači virtualna stvarnost.

dalje. Sudionicima raznih događaja i programa su dostupne virtualne recepcije, na sve veći broj događaja i programa se uvode novi sadržaji, posebno se ističe gemifikacija, kao alat za postizanje potpune angažiranosti sudionika na programu. 2016. godine veliku popularnost je dobila igra *Pokemon Go*, spojena sa sustavom virtualne stvarnosti na mobilnim uređajima. Popularnost stječu i nosive tehnologije, a korisnim se pokazao i alat *RFID*<sup>22</sup>. Ta etapa je donijela potpuno nove vizualne načine komunikacije, uključenost sudionika programa na fizičkoj i emotivnoj razini, a predstavlja i uvod u novu etapu razvoja komunikacijske tehnologije. Projekcija ovog istraživanja jest da će već do 2025. godine biti u potpunosti razvijena i uklopljena u novu etapu – multi-dimenzijsku komunikacijsku tehnologiju. Ta etapa jednim dijelom postaje popularna već u 2020. godini, a prema dosadašnjoj brzini promjena, kao takva će trajati do kraja desetljeća, pa već 2030. godine će biti integrirana u novu etapu, koja će se vjerojatno početi razvijati već oko 2025. godine, odnosno na polovici popularnosti i iskorištavanja trenutne etape.

U posljednjoj etapi, koja se već razvija i koja će globalno prevladati kroz nekoliko godina, obuhvaćaju se populariziranje umjetne inteligencije, alati za prepoznavanje lica i glasa, primjerice za registraciju prilikom dolaska na posebni program, poboljšana i cjenovno prihvatljivija *Beacon* tehnologija, *VR 360* stupnjeva video uživo, u svrhu praćenja posebnog programa s udaljenih krajeva, korištenje holograma u svim prigodama i mogućnostima, projekcijsko mapiranje (proširena stvarnost), markirane aplikacije za višestruku upotrebu, interaktivni 3D dijagram programa te „čipiranje“ uređaja, a 5G mreža će se zamijeniti s novom, posljednjom 6G mrežom.

---

<sup>22</sup> RFID - *Radio Frequency Identification*, što bi u prijevodu s engleskog jezika značilo bežična i beskontaktna tehnologija, pomoću koje se koristi radio frekvencija, u svrhu razmjene informacija sudionika.

#### **4. UPRAVLJANJE INFORMACIJAMA I KOMUNIKACIJAMA U DIZAJNIRANJU POSEBNOG PROGRAMA**

Za menadžment posebnog programa od ključne je važnosti praćenje, usklađivanje i implementiranje suvremenih standarda koji se poslije mogu usporediti s poslovnim uspjehom programa. Kako bi se to postiglo, menadžment ima obvezu praćenja koliko, kada i gdje uložiti sve resurse, kako bi se ispunili svi ciljevi i svrha posebnog programa. U tom dijelu važnu ulogu ima upravo menadžment informacija. Menadžer posebnog programa kontinuirano prikuplja podatke koje, pomoću informacijsko-komunikacijskih alata, pretvara u korisne informacije, a koje potom strateški, taktički i operativno iskorištava u potpunosti. U turbulentnim vremenima jedina konstanta jest promjena. U okvirima stalnih promjena na svjetskoj razini, potrebno je strateški razvijati poslovnu inteligenciju, kojom se ubrzava i olakšava prikupljanje, obrada, pohrana i protok podataka, njihova transformacija u korisne informacije i iskorištavanje istih, u svrhu ostvarenja strateških planova i ciljeva menadžmenta posebnog programa, a to je u suštini ostvarenje uspješnog poslovanja. Menadžment informacija u dizajniranju i realizaciji posebnog programa usmjeren je na sudionike s jedne strane te na konkurenciju s druge strane, s obzirom da i gosti i konkurenti u određenom dijelu formiraju daljnji pravac rasta i razvoja globalnog tržišta. Poznavanje i integriranje menadžmenta informacija u sve strateške planove je imperativ suvremenog poslovanja.

U kontekstu menadžmenta posebnog programa može se konstatirati kako je menadžment informacija „sustav u sustavu“, odnosno menadžment informacija je podsustav menadžmenta posebnog programa. U Republici Hrvatskoj su primjetni globalni trendovi, ali s određenim vremenskim odmakom. Razlog tome su upravo nedostatna novčana sredstva za razvoj takvog podsustava, ali isto tako i nedostatak stručnjaka za implementaciju i provođenje suvremenog integralnog menadžmenta informacija. Najbrže rastuća industrija u svijetu je softverska, što potvrđuju i Zekanović Korona i Klarin u svom istraživanju (2012:59), u kojem ističu da će „vjerojatno uskoro postati samo prateća djelatnost generatorima informacije i sadržaja“. Tome ide u prilog i konstatacija drugih dvoje autora, Čerića i Varge, koji su u svom istraživanju donijeli slične zaključke u pogledu korištenja korisnih informacija u pravo vrijeme, pa su

istaknuli da „bez toga i poslovna ispravna odluka koja kasni neće postići željene učinke“ (2004:1). Potpuno je opravdano reći kako je suvremeno čovječanstvo u 21. stoljeću postalo informacijsko društvo. Kako Čadarović i Šarinić (2008:331) ističu, danas se razvijaju procesi kompresije vremena i prostora, odnosno prisutna je „anihilacija prostora i vremena, s obzirom na situaciju trenutačnosti“. Predmeti komunikacija su postali prostorno udaljeni, no vremenski mnogo bliži, odnosno „trenutačni“ (Čadarović, Šarinić, 2008:331). Nepobitan je utjecaj informacijsko-komunikacijske tehnologije na produktivnost menadžmenta posebnog programa, posebnog u pogledu korištenja bežične tehnologije (mobilni uređaji, tableti, prijenosna računala i sl.). Nadalje, u istraživanju o važnosti informacijsko-komunikacijske tehnologije, autori Jendričko i Mesarić (2019:1632) su naveli područja utjecaja *ICT*-a<sup>23</sup> u kojima ima vodeću ulogu, u transformaciji poslovanja, javnim servisima, životnom stilu građana, odnosno društva. Na razini EU<sup>24</sup> postoji pisani dokument pod nazivom „*Europe 2020: A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*“, donesen 3. ožujka 2010. godine, s ciljem ispunjenja do 2020. godine. EU je definirala gdje želi biti i što želi ostvariti do 2020. godine. Postavljeno je nekoliko glavnih ciljeva koji su reprezentativni za pametan, održiv i uključiv rast. Komisija je predstavila sedam inicijativa rasta i razvoja<sup>25</sup>, među kojima je i „Digitalni plan (agenda) za Europu“, kako bi se ubrao razvoj brzog interneta i iskoristile prednosti interneta na jedinstvenom digitalnom tržištu za kućanstva i tvrtke. Od 1995. godine informacijske i komunikacijske tehnologije (*IKT*) pozitivno utječu na porast produktivnosti i na rast općenito u Europskoj uniji (<https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/64/-digitalni-program-za-europu->, datum pristupa: 7. ožujka 2020.):

- u posljednja 3 desetljeća uslijed tehnološke „konvergencije“ brišu se jasne granice između telekomunikacija, radiodifuzije i informacijske tehnologije,
- 2015. godine je pokrenuto jedinstveno digitalno tržište od strane EK<sup>26</sup>,
- razvoj e-trgovine, e-privatnosti, usklađivanje digitalnih prava i kibersigurnosti.

---

<sup>23</sup> *ICT* – *Information Communication Technology* – u prijevodu s engleskog jezika: informacijsko-komunikacijska tehnologija; u hrvatskom jeziku se često koristi kratica *IKT*.

<sup>24</sup> EU – Europska Unija.

<sup>25</sup> 7 glavnih inicijativa predstavljenih u dokumentu Strategija Europa 2020: Unija inovacija, Mladi u pokretu, Digitalni plan za Europu, Učinkovitost Europe u korištenju resursa, Industrijska politika za doba globalizacije, Program novih vještina i radnih mjesta i Europska platforma protiv siromaštva.

<sup>26</sup> EK – Europska komisija, politički neovisno izvršno tijelo EU-a, jedina odgovorna za izradu prijedloga za novo europsko zakonodavstvo i provodi odluke Europskog parlamenta i Vijeća EU-a.

Tri glavna postignuća koja su ostvarena (ili će biti u skorom razdoblju) u sferi informacijsko-komunikacijske tehnologije od strane EU:

- **niže cijene** za elektroničku komunikaciju i ukidanje naknada za *roaming*<sup>27</sup> od 14. lipnja 2017. („u roamingu kao kod kuće“),
- **bolja internetska povezivost** sa sveobuhvatnom osnovnom širokopojasnom pokrivenošću za sve, osobito zahvaljujući razvojem u mobilnom i satelitskom širokopojasnom internetu, kako bi se postigla gigabitna povezivost za sve glavne socioekonomske pokretače i otvaranje širokog pojasa za 5G mobilni internet najkasnije do kraja 2020. godine, besplatni bežični internet za građane i posjetitelje na javnim prostorima diljem EU, s pomoću programa *WiFi4EU*<sup>28</sup>, potpora digitalnoj širokopojasnoj digitalnoj mrežnoj infrastrukturi za povezivanje Europe,
- **bolja zaštita potrošača i poduzeća** u području telekomunikacija donošenjem zakonodavstva o privatnosti (Direktiva 2009/136/EZ) i o zaštiti podataka (Direktiva 95/46/EZ), koje je dodatno poboljšano novim regulatornim okvirom za zaštitu podataka (Uredba (EU) 2016/679 i Direktiva (EU) 2016/680, jačanje mandata Europske agencije za mrežnu i informacijsku sigurnost, zakonodavstvo o geografskom blokiranju te dozvoljene uporabe autorskih prava za osobe koje imaju poteškoće u korištenju tiskanih materijala.

Ono što je možda najvažnije u razvoju informacijsko-komunikacijske tehnologije jest donošenje Zakona o zaštiti podataka prilikom korištenja suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija. Europski parlament provodi reforme u stvaranju europskog okvira za zaštitu podataka i propisa o kibersigurnosti informacijske i komunikacijske tehnologije, organizacijom certifikacije u području informacijske i komunikacijske tehnologije u EU-u, promicanjem ulaganja u ključne industrijske kapacitete, jamčenjem sigurnosti podataka, primjenom Direktive EU 2016/680 i Uredba (EU) 2016/679 (<https://www.europarl.europa.eu/>, datum pristupa 10. ožujka 2020.).

---

<sup>27</sup> *Roaming* – engleska riječ, odnosi se na upotrebu mobilnog uređaja na povremenim putovanjima izvan zemlje prebivališta ili zemlje u kojoj korisnik ima čvrste veze (rad, studij), odnosno upotreba mobilnog telefona u inozemstvu.

<sup>28</sup> *WiFi4EU* – novi program Vijeća EU, u okviru kojeg će se realizirati besplatne bežične pristupne točke za besplatni internet u gradskim vijećnicama, parkovima i ostalim javnim mjestima (<https://www.consilium.europa.eu/hr/press/press-releases/2017/10/09/free-wifi4eu-internet-hotspots/>, datum pristupa: 10. ožujka 2020.).

#### **4.1. Definicija i uloga menadžmenta informacija i komunikacija**

Istraživanjem o važnosti i ulozi informacija u suvremenom poslovanju dolazi se do spoznaje kako postoje različita gledišta i definicije samog pojma informacije, ovisno u kojem je kontekstu spomenuta. Tehnološki razvoj vrlo često otvara nove poslovne prilike i mijenja postojeće poslovne koncepte (Šimunić, 2021:320). Zato se tijekom vremena razvila znanstvena disciplina „teorija informacije“, koja izučava informaciju kao sredstvo komuniciranja. Komunikacija je proces dijeljenja informacija između dviju ili više osoba, preko izabranog kanala prijenosa i mora biti shvaćena od strane primatelja (Garača, Kadlec, 2011:119). Izraz „informacija“ potječe od latinske riječi *informare*, što znači obavijestiti (Galičić, Šimunić, 2006:14). Uspješnom komunikacijom se prenose korisne informacije, što je od ključne važnosti za svaki menadžment, pa tako i za menadžment posebnog programa. On se može realizirati samo kroz komunikaciju – menadžment jest komunikacija (Fox, 2006:77). Da bi informacija stigla od pošiljatelja do primatelja, potrebno je podatke prikupiti, obraditi, pohraniti u obliku informacije i prosljediti je, pravovremeno i na pravi način, do ciljanog korisnika. Proces prikupljanja, obrade i isporuke informacije se razrađuje u informacijskom sustavu.

Međunarodna federacija za obradu informacija je definirala informacijski sustav kao sustav koji prikuplja, pohranjuje, čuva, obrađuje i isporučuje informacije važne za organizaciju i društvo, tako da budu dostupne i upotrebljive za svakog tko ih želi koristiti, uključujući posloводство, klijente, osoblje i ostale (Varga, 1994:2). Informacijski sustav je iznimno kompleksan. Rezultat razvoja informacijskog sustava jest menadžment informacija koji se konstantno usavršava, naročito u sferi menadžmenta posebnog programa. Informacije su najvažniji menadžerski resurs (Cerović, 2010:786). Podatci predstavljaju skup činjenica o nekoj pojavi na tržištu, a njihova transformacija u informaciju jest područje menadžmenta informacija. Stanić i Glavaš (2013:639) ističu pojavu asimetričnih informacija, posebno u slučajevima kada jedna strana ima različitu informaciju u odnosu na drugu stranu. Referirajući se na iste autore (2013:649), menadžer posebnog programa u ovom slučaju treba biti „fleksibilan i u tijeku s novim informacijama, znanjima i tehnologijom“. Menadžment informacija jest efikasno i efektivno rukovođenje podacima, u smislu pribavljanja istih, njihove analize, kontrole i upravljanja u procesu njihove transformacije u korisne informacije,



koje se pohranjuju u bazi i distribuiraju u pravo vrijeme ciljanom korisniku. Postoje razni modeli poslovne inteligencije koji potpomažu ovom dijelu, kako bi se maksimalno iskoristili svi pribavljeni podatci i time postali korisni u obliku informacija. Ti ključni podatci postaju ključne informacije u onom trenutku kada im menadžer dodijeli određenu vrijednost te tako mogu predvidjeti buduće trendove na tržištu.

Upotreba informacijske tehnologije intenzivira komunikaciju, smanjuje troškove i zalihe, unaprjeđujući nabavu i marketing kroz informatičko-komunikacijsku infrastrukturu, omogućuje *real-time* informiranost menadžera, potiče razvoj novih djelatnosti (Stipanović, 2006:205). Cilj menadžmenta informacija jest pružanje pravodobne i točne informacije za točno određenog primatelja, uz smanjenje troškova. Time se ističe vrijednost informacije, kao vrlo bitnog resursa menadžmenta posebnog programa, čijom se upotrebom u dizajniranju programa povećava vrijednost, a istovremeno se smanjuje rizik u odlučivanju i ostvaruje ekonomičnost. Gospodarski razvoj treba biti usklađen s odgovarajućom razinom *ICT*-a, utemeljenom na horizontalno i vertikalno povezanim sustavima za prikupljanje, obradu, pohranu i diseminaciju znanstvenih informacija (Lanza-Maronić, Glavaš, Budimir, 2011:229).

Menadžer posebnog programa jest osoba koja zna posao planiranja, organiziranja, upravljanja i vođenja posebnog programa, uz upravljanje ljudskim potencijalom i kontrolom čitavog programa. Menadžeri su ljudi koji održavaju posao (Chapman, 2003:1). Menadžment informacija i komunikacija predstavlja specifičan način upravljanja informacijama i komunikacijom u organizaciji programa. Svoju ulogu realizira pomoću informacijsko-komunikacijskog sustava. Glavne zadaće sustava se odnose na prikupljanje, filtriranje, pohranu, distribuciju i kontrolu informacija, uz istovremeno upravljanje komunikacijom. Postizanje bolje ravnoteže između rezervacija trećih strana kao što su OTA i izravne rezervacije može pomoći modernim menadžerima da poboljšaju svoje ključne pokazatelje uspješnosti, maksimiziraju prihod i u potpunosti iskoriste predviđeni rast tržišta (Šimunić, 2021:333). Može se odrediti jedna osoba unutar menadžmenta posebnog programa koja će biti zadužena za taj dio tijekom trajanja programa, a može se angažirati i vanjski suradnik (komunikacijski menadžer), ovisno o budžetu cjelokupnog programa.

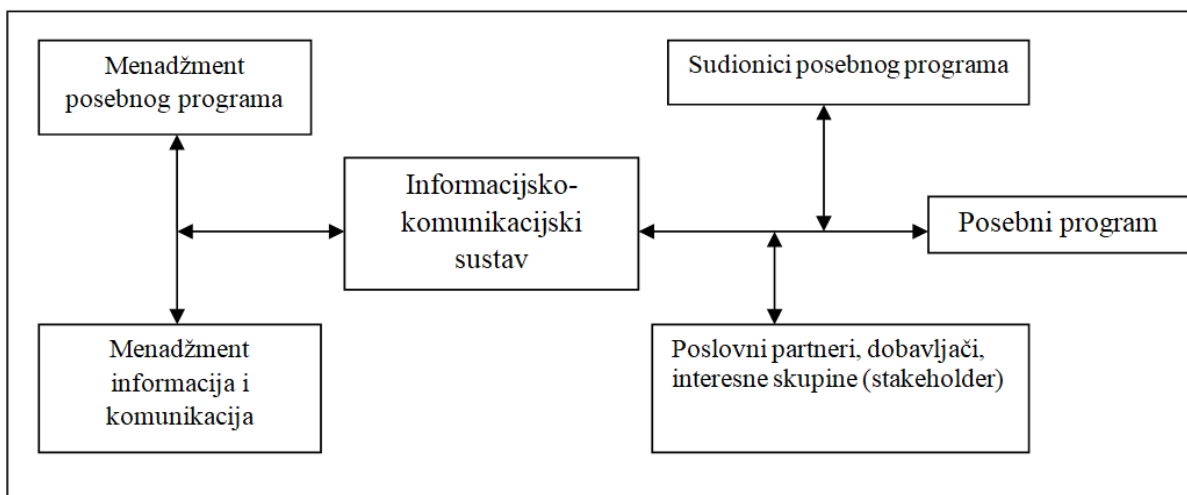
**Tablica 7.** Odlike menadžmenta informacija i informacijskog sustava u posebnom programu

Menadžment informacija i komunikacija	Informacijsko-komunikacijski sustav
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>data mining</i><sup>29</sup></li> <li>• upravljanje informacijama</li> <li>• unaprijeđenje komunikacije menadžmenta posebnog programa i sudionika posebnog programa</li> <li>• održavanje informacijsko-komunik. sustava</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podloga za poslovno odlučivanje</li> <li>• potpora strateškoj, taktičkoj i operativnoj razini menadžmenta</li> <li>• veza između svih dionika programa</li> <li>• pregled aktivnosti posebnog programa</li> </ul>

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020.

Informacijsko-komunikacijski sustav se može promatrati prema razinama menadžmenta, ali u pogledu posebnih programa predstavlja specifični integralni sustav. Promatraju li se informacijski sustavi prema razinama menadžmenta, može se uočiti da na strateškoj razini (najvišoj razini menadžmenta) dominiraju sustavi podrške odlučivanju (DSS) i sustavi za podršku vrhovnom menadžmentu (ES), na taktičkoj razini (srednjoj razini menadžmenta) dominiraju menadžerski informacijski sustavi (MIS) i sustavi za podršku odlučivanju (DSS), uz potporu s ekspertnim sustavima (ES); na operativnoj razini (najnižoj razini menadžmenta) najviše su podržane aplikacije menadžerskog informacijskog sustava (MIS), na temelju postojećih sustava za transakcijsku obradu podataka (TPS) (Cerović, 2010:343). U konceptu menadžmenta posebnog programa ovaj sustav integrira sve tri razine menadžmenta u jednu razinu, zbog čega istovremeno služi kao sustav podrške odlučivanju, zatim kao izvršni sustav i kao operativni sustav. U pogledu podrške odlučivanju se misli na potporu za poslovno odlučivanje, a posebno se ističe u području donošenja odluka koje su usmjerene na budućnost (koji posebni program će se kad i gdje realizirati). U pogledu izvršnog sustava, misli se na održavanje veze (dvosmjerna komunikacija i slanje informacija) između svih dionika posebnog programa (s jedne strane menadžment, s druge strane sudionici, sponzori, partneri, zaposlenici, država, tržište općenito). Konačno, u pogledu operativnog sustava, misli se na osiguranje pregleda svih aktivnosti oko posebnog programa koje su poduzete, koje se trenutno odvijaju i koje su preostale. U tome često pomaže i Ganttov dijagram, kao kvalitetan alat za vizualizaciju aktivnosti u određenim vremenskim etapama.

<sup>29</sup> *Data mining* – engleski izraz, u prijevodu znači rudarenje podataka, a odnosi se na pronalaženje i prikupljanje podataka, obradu, filtriranje i transformaciju u korisne informacije, pohranu u bazu i distribuciju istih.



**Shema 8.** Uloga informacijsko-komunikacijskog sustava u posebnom programu

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020.

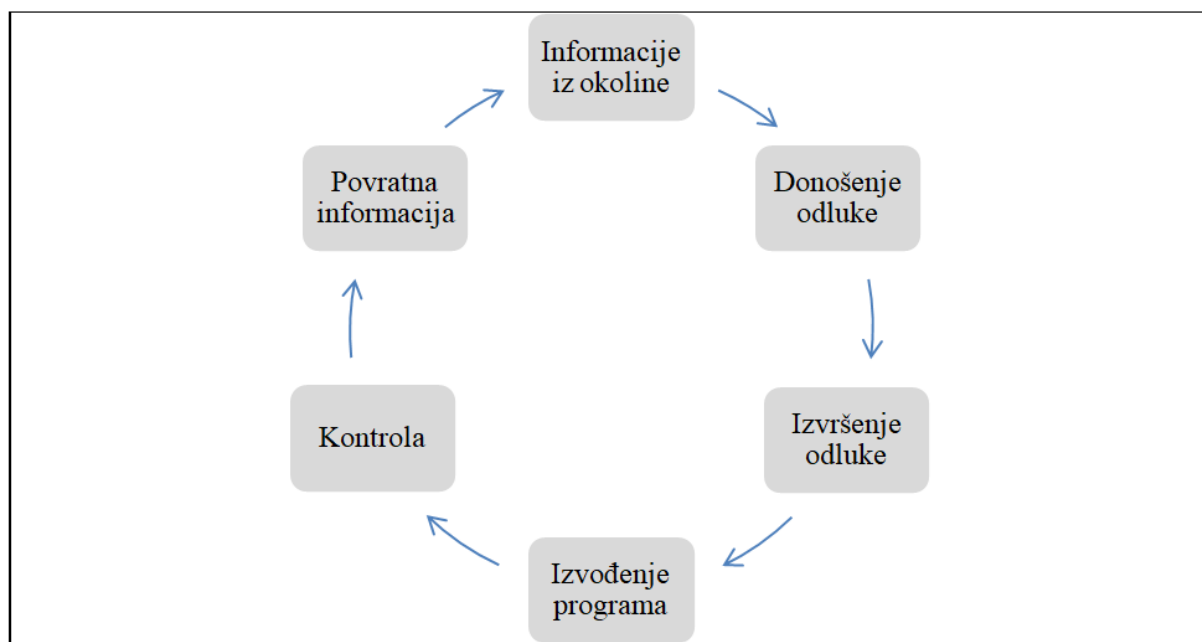
Prema shemi 8. *IK* sustav služi za održavanje veze između menadžmenta posebnog programa i menadžmenta informacija i komunikacija, u smislu otklanjanja smetnji u slanju informacija, kao i u poboljšanju kvalitete komuniciranja. Održava vezu sa sudionicima posebnog programa, kao i s poslovnim partnerima, dobavljačima, sponzorima i ostalim interesnim skupinama (*stakeholderi*). Bitno je održavanje veze i interakcije čitavo vrijeme (prije odvijanja programa, za vrijeme programa i nakon odrađenog programa).

#### **4.2. Obilježja menadžmenta informacija i informacijskog sustava posebnog programa**

Nakon postavljene definicije, uloge i zadataka menadžmenta informacija i komunikacija, kao i odlika informacijsko-komunikacijskog sustava u poslovanju menadžmenta posebnog programa, mogu se detektirati obilježja. Menadžment informacija služi čitavom menadžmentu posebnog programa, kako prilikom donošenja odluka, tako i pri analizi uspješnosti izvođenja posebnog programa, pružajući kategorizirane informacije. Cerović (2010) iznosi zaključak kako menadžerski informacijski sustav „mora biti tako dizajniran da prikladno može zadovoljiti potrebe menadžmenta“. Menadžerski informacijski sustav na taj način osigurava relevantne informacije, prilagođene za sve razine menadžmenta. Općenito gledajući, svaka razina menadžmenta ima svoj podsustav, odnosno specifični menadžment informacija. Ipak,

kada je riječ o menadžmentu posebnog programa, potreban je integralni informacijski sustav, kompatibilan u isto vrijeme za čitav tim. Kako bi se sve razine povezale i uskladile, odnosno kako bi se podatci valjano obradili i kao informacije distribuirali dalje na svim razinama menadžmenta u poduzeću, bitno je imati integralni menadžment informacija, kojim će se zadovoljiti kompleksnost čitavog sustava. Prema tome, obilježja menadžmenta informacija se ne mogu jednoznačno odrediti, budući da danas prevladavaju specijalizirani, odnosno selektivni oblici sustava koji čine potporu menadžmentu informacija. Svi oni doprinose efikasnosti i efektivnosti, osiguravajući izravan pristup podacima i kategorijama u kojima su filtrirane informacije nakon obrade. Osiguravaju pohranjivanje i manipuliranje podacima, podložni su konstantnim promjenama i usklađivanju s ciljevima menadžmenta posebnog programa, ali isto tako i određena novčana sredstva, u smislu ulaganja u ljudske potencijale, koji će znati koristiti takav suvremeni sustav, kao i ulaganje u infrastrukturu sustava.

Osim toga, ovi sustavi su dinamični i otvoreni, u smislu omogućavanja tijekom velikog broja procesa u isto vrijeme, opet naglašavajući pretpostavku da se ulaže u njihov hardver i softver. Primjerice, u turizmu i ugostiteljstvu, takvi sustavi mogu biti stohastični, pa s obzirom da nisu samoregulirajući, potrebno je stručno osoblje koje upravlja i rukovodi informacijskim sustavom. U slučaju dizajniranja posebnog programa, moguće je donekle ostvariti i to da informacijski sustavi budu u određenoj mjeri samoregulirajući. Ne smije se zaboraviti niti na međuovisnost sustava i okoline. Okolina je područje mnogobrojnih inputa ili podataka koje sustav dohvaća i na temelju njih kreira informacije, plasira ih menadžmentu posebnog programa, odnosno plasira informacije na tržište kao outpute. Vidljiv je protokol funkcioniranja prema utvrđenim pravilima, što vodi ka brzom i kvalitetnom procesu obrade podataka i njihove transformacije u informacije, kao konačnog rezultata (slika 4.).



**Slika 4.** Sustav menadžmenta informacija u posebnom programu

Izvor: obrada autora prema Cerović (2003:716).

Menadžment informacija se oslanja na sustav zadužen za provođenje procesa, kontroliranje procesa i rezultata, odnosno informacija, upravljanje informacijama, što vodi uspješnijem radu nadsustava posebnog programa. Posljednje obilježje menadžmenta informacija i sustava u posebnim programima jest efekt povratnih veza, odnosno utjecaj povratne informacije koja se vraća iz okoline izvođenja posebnog programa, koristi se kao novi podatak, koji se u informacijskom sustavu obrađuje, a menadžment informacija je zadužen za interpretaciju i informiranje menadžmenta posebnog programa, kao i ostalih interesnih skupina programa. Kako bi menadžment posebnog programa mogao koristiti povratnu informaciju za buduće donošenje odluka, važno je imati kontinuitet u razvoju i ažuriranju baze podataka, koja je temelj za buduće analize. Može se reći da je baza podataka u ovom slučaju jedan od glavnih resursa u procesu donošenja odluka.

#### 4.2.1. Preduvjeti implementacije informacijsko-komunikacijskog sustava u posebne programe

Specifičnosti informacijsko-komunikacijskog sustava se vežu uz specifičnosti posebnih programa. Osim prethodno navedenih obilježja sustava, menadžment posebnog programa mora paziti i na obilježja programa (neopipljivost, neusklađenost, nedjeljivost, istovremeno

odvijanje i konzumiranje posebnog programa, splet niza proizvoda, usluga i djelatnosti). Implementacijom informacijsko-komunikacijskog sustava u poslovanje menadžmenta posebnog programa postiže se konkurentnost. Prikuplja se velik broj podataka i informacija, a pomoću komunikacijske tehnologije i alata se brzo i lako prenose. U tom smislu i autorica Bakarić (2010:32) navodi kako suvremeni informacijski sustavi i *web* portali obuhvaćaju sve relevantne informacije, ažurirane na vrijeme te da je „idući korak umrežavanje različitih turističkih, uslužnih, proizvodnih, kulturalnih i povijesnih turističkih izvora kroz informacijsku tehnologiju i informacijske sustave“.

Za implementaciju sustava treba zadovoljiti nekoliko glavnih preduvjeta. Tehnološka ulaganja u informacijske sustave su pokazatelj uspješnosti prilagodbe industrije događaja na suvremene izazove potražnje tržišta. Za racionalnu primjenu i razvoj informacijske tehnologije u poduzećima, potrebno je zadovoljiti nekoliko preduvjeta (Galičić, Šimunić, 2006:98):

- uočavanje potrebe za primjenom informacijske tehnologije,
- planiranje i izgradnja te razvoj poslovnog sustava u cjelini,
- standardizirati opremu, dokumentaciju i metode korištenja informacijske tehnologije,
- organiziranje procesa upravljanja i rukovođenje uvjetima primjene informacijske tehnologije.

Treba istaknuti i osiguranje financijskih sredstava (cijena koštanja ovog sustava je visoka). Takav sustav bi trebao obuhvatiti barem dva smjera u pogledu upravljanja prodajom, rezervacijama i komunikacijom sa sudionicima posebnog programa. Kanali izravne rezervacije se mogu podijeliti na kanale za online rezervaciju (web-mjesto brenda, e-pošta, mehanizam za internetske rezervacije, mobilna aplikacija, društveni mediji) i offline kanale za rezervaciju (telefon, ulazak, itd.). Kanali neizravnih rezervacija su i online i offline: OTA - online putničke agencije, GDS - globalni distribucijski sustavi, web stranice za metapretragu, organizatori putovanja, putničke agencije, organizatori grupa itd. (Šimunić, 2021:320). Može se konstatirati kako je ovaj sustav kompleksan, ali visoko kvalitetan, budući da egzistira na diverzificiranim kanalima i time se mogu primijeniti razni načini komuniciranja i prijenosa informacija od krajnjeg sudionika do svih članova menadžmenta posebnog programa.

Ekspanzijom ukupne ponude na svjetskom tržištu, dosadašnjom dinamikom rasta, uz dinamične promjene i diverzifikaciju sadržaja, kao i promjenjivost u glavama sudionika potražnje, stvorila se potreba implementacije ovakvog sustava. Osim u svrhu „rudarenja podataka i informacija“, sustav se može primijeniti i u području istraživanja tržišta, u promociji i komunikaciji (menadžment marketinga), kao i u financijskom poslovanju (financijski menadžment), ali i u pogledu donošenja strateških odluka (menadžment posebnog programa). Ostali razlozi implementacije su: promjena poslovnih odnosa, anticipacija budućnosti industrije događaja i programa, podizanje efikasnosti organizacije programa, uz smanjenje troškova i brojnosti zaposlenog kadra, modernizacija administracije, potreba za redefiniranjem koncepcije posebnih programa. Kad se analizira utjecaj usmjerenosti, osim prema unutrašnjosti menadžmenta posebnog programa, treba vidjeti i utjecaj usmjerenosti izvan (konkurencija i sudionici programa). To svakako utječe na ukupnu kvalitetu izvođenja posebnog programa, a Galičić i Šimunić (2006:50) su konstatairali kako je upravo kvaliteta upravljačkog informacijskog sustava jednaka kvaliteti njegove najlošije komponente.

#### **4.2.2. Implementacija informacijskih sustava za podršku menadžmentu posebnog programa**

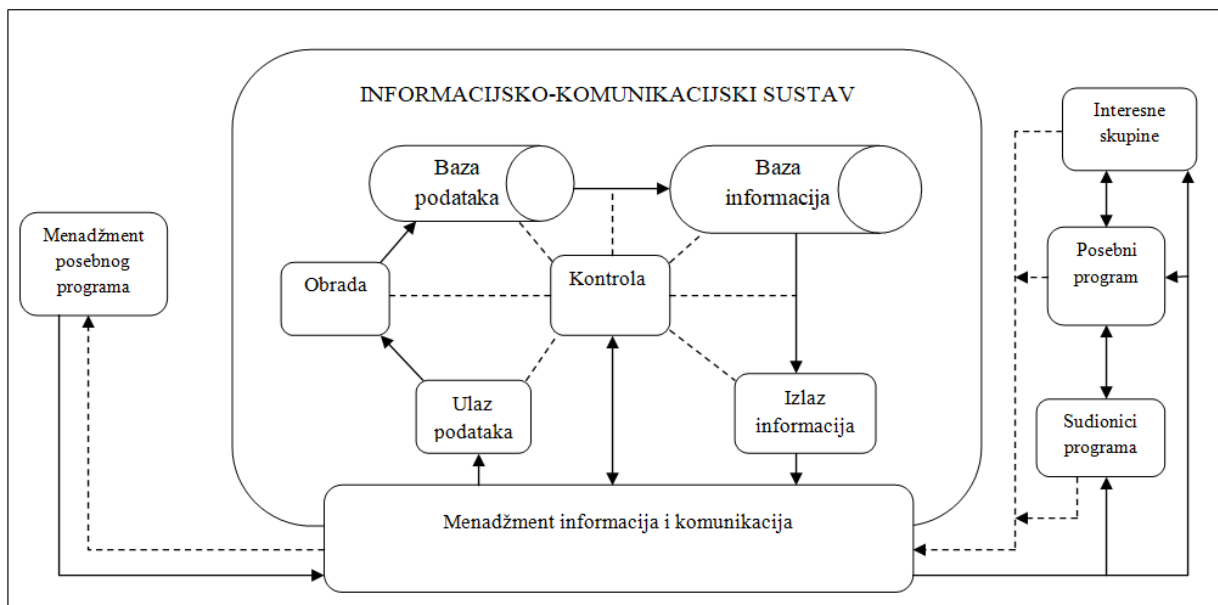
Kada su ostvareni navedeni preduvjeti, može se pristupiti implementaciji. Prilikom procesa implementacije za podršku menadžmentu posebnog programa važno je poznavanje 5 glavnih elemenata sustava. Cerović (2010:791) i Srića (1990:170) navode iduće elemente:

- *HARDWARE* – materijalna osnovica koju čine informacijske tehnologije, elektronička računala, radne stanice, modemi, fizičke linije za komunikaciju, itd.;
- *SOFTWARE* – nematerijalni elementi, u obliku programskih rješenja, rutinskih metoda na kojima se temelji primjena hardware-a;
- *LIFEWARE* – ljudi koji rade s informacijskom tehnologijom, bilo da su profesionalni informatičari, ili pak kao korisnici rješenja sistema;
- *ORGWARE* – organizacijski postupci, metode i načini vezanja prethodne komponente u skladnu, funkcionalnu cjelinu;
- *NETWARE* – koncepcija i realizacija komunikacijskog povezivanja elemenata sustava u skladnu cjelinu;

- *DATAWARE* – komponenta sustava vezana za organizaciju baze podataka i informacijskih resursa.

Svaki element se mora razvijati i biti u skladu s ostalim elementima. Ne smije se dozvoliti da jedan element funkcionira prema najsvremenijim standardima, a drugi prema zastarjelim konceptima iz prošlog desetljeća. To se u kvaliteti posebnog programa posebno očituje. Sustav ovisi o menadžmentu posebnog programa koji ulaže u ljudski kapital u menadžmentu informacija (*lifeware*), da bi pomoću materijalne osnovice (*hardware*) koristili nematerijalne elemente (*software*), prema utvrđenim organizacijskim postupcima, metodama i načinima (*orgware*), a komunikacijskim povezivanjem elemenata u cjelinu (*netware*) koriste raspoloživu organiziranu bazu podataka i informacija (*dataware*).

$\sum Q_{IS} = Q_H + Q_S + Q_L + Q_O + Q_N + Q_D = \text{materijalna osnovica} + \text{nematerijalna osnovica} + \text{ljudski kapital} + \text{organizacija} + \text{komunikacija} + \text{baza podataka} = \text{INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKI SUSTAV (shema 9.)}$



**Shema 9.** Model informacijsko-komunikacijskog sustava u menadžmentu posebnog programa

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020.



U najopćenitijem smislu, inpute čine različiti materijali, oprema, kapital, osoblje, energija, informacije i znanje (Barković, 2011:17). U pogledu posebnog programa, inpute čine informacijsko-komunikacijska tehnologija, materijal za dizajn programa, popratni materijali za čitav niz proizvoda i usluga (baneri, prospekti, letci, publikacije, hrana i piće, oprema za prostor i oprema za izvođenje programa), osoblje koje je angažirano za realizaciju programa, kapital, energija, a ponajviše znanje i informacije (informiranje sudionika i povratne informacije o uspješnosti programa, o očekivanju i zadovoljstvu sudionika i ostalih uključenih u taj program). Tiedermann, Van Birgele i Semeijn (2009) tvrde kako je razina dijeljenja podataka i informacija izravno povezana s odazivom kupaca, što je posebno važno u uslužnom sektoru. Nadovezujući se na izneseno, Kokaz Pucciani i Murphy (2011) su naglasili da je za ugostiteljski sektor ključno poznavanje gostiju. Isto vrijedi i za posebne programe, pa će uspješnom implementacijom i korištenjem informacijsko-komunikacijskog sustava u posebnim programima povećati razinu dijeljenja podataka i informacija korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije, što će dovesti do povećanja broja sudionika, a osim toga i menadžment posebnog programa će lakše detektirati tko su njihovi sudionici programa i kakav profil sudionika privlače. Prvi pokušaji primjene informacijske tehnologije u turizmu zabilježeni su pedesetih godina 20. st. i to u zračnom prijevozu u kompaniji *American Airlines* – čiji sustav *Prestel* iz 70-ih godina djeluje do danas (Geić, 2012:44). Ipak, bez kvalitetnog menadžmenta informacija i komunikacija takvi sustavi ne bi ostvarili svoju funkciju. Menadžment informacija i komunikacija je zadužen za organiziranje i plasiranje informacija, vođenje i upravljanje komunikacijom, kontroliranje baze podataka i baze informacija, kao i za kontrolu cjelokupnog sustava. Iako je većinom automatiziran proces i prisutni su razni softverski programi, zbog brojnosti i kompleksnosti algoritama, nužna je ljudska kontrola. Također, mnogi sudionici posebnih programa, primjerice, u kongresnim događajima, nisu sasvim otvoreni i tolerantni u pogledu primjene suvremene tehnologije, već su skloni iskazivanju potrebe za fizičkim kontaktom. I u tom pogledu menadžment informacija i komunikacija mora imati razrađene alate, na način da se odgovori potrebama sudionika u svim oblicima. Osim toga, tu je i zaštita osobnih podataka sudionika, prema Općoj uredbi o zaštiti osobnih podataka, posebice kad je riječ o primjeni mobilnih uređaja i mobilnih aplikacija u svrhu potpunog sudjelovanja u posebnom programu. Sve to utječe na indeks razvijenosti informacijsko-komunikacijske tehnologije, kao i na indeks digitalne ekonomije i društva.

### **4.3. Komunikacijski alati i kanali u menadžmentu posebnog programa**

U komunikaciji se osjeti stav i odnos sugovornika i uzrok je raznih posljedica, koje se mogu manifestirati pozitivno ili negativno (Bruža, Rudančić, 2018:5). Kako bi menadžer posebnog programa imao kontrolu nad programom i smanjio mogućnost izbijanja rizičnih situacija, mora paziti na komunikacijski proces, komunikacijske alate i kanale koje koristi. Menadžer mora kontinuirano brinuti o kvaliteti komunikacije, što ističu Bruža, Miloloža i Santo u svom istraživanju (2019:39), kako bi „lakše delegirao zadatke, kontrolirao ih i na kraju suzbio rizik vremenskog pritiska“. Osnova kvalitetne poslovne suradnje se temelji na uspješnoj komunikaciji, koja je od presudne važnosti za djelotvornost menadžmenta posebnog programa, ali je suprotno tome loša komunikacija koja potiče međuljudske konflikte te stvara probleme za pozitivnu poslovnu klimu u okolini, bez obzira je li riječ o internoj ili eksternoj okolini. Uspjeh komunikacije nije uvijek zajamčen, kako ističe Fox (2001:15):

- poslana i primljena poruka nikad nisu identične,
- oblik i sadržaj poruke ovisi o vještini pošiljatelja i primatelja.

Poslana i primljena poruka nikada nisu identične zapravo odražava da značenje i važnost koju sugovornici pridaju nije uvijek jednaka, zbog čega i dolazi do nesporazuma u komunikaciji i problema u komunikacijskom kanalu. Oblik i sadržaj poruke uglavnom ovise o vještini pošiljatelja koji svoju poruku pretvara u komunikacijske simbole, ali isto tako i o vještini kojom primatelj tu poruku, odnosno skup komunikacijskih simbola interpretira. Komunikacija posebnih programa može biti:

- pisana,
- vizualna,
- slušna (audio),
- elektronička,
- multimedijalna.

Svaki alat ima multifunkcionalne sposobnosti (mogućnosti) u cjelokupnom komunikacijskom planu događaja i programa, od operativne svrhe (upravljanje projektima), marketinške svrhe

do svrhe upravljanja rizikom (Rutherford Silvers, 2010:186). U svim fazama posebnog programa najčešći komunikacijski alati su ugovori, memorandumi, priručnici, izvješća, lista zadataka, redoslijed promjena i uglavnom korespondencija. Pri završetku faze planiranja i dizajniranja, odnosno u fazi realizacije i odvijanja programa (ovisno o vrsti programa) komunikacijski alati se nadopunjuju sa fotografijama, brošurama, posterima, video snimkama, organizacijskom shemom, ilustracijama, tlocrtima lokacije i prostora, obavijestima (informiranje (*briffing*), razgovori, intervjui, telefonski i konferencijski pozivi, govori, sastanci), a posebni naglasak se stavlja na pokrivenost emitiranja, elektroničku poštu, radio, televiziju, internet stranice, aplikacije, internet i intranet. Također, nakon završetka posebnog programa menadžment programa diktira način komunikacije, ali je uvijek preporuka da se prilagodi globalnim trendovima i okolini. Kao suvremeni trend komunikacijskih tokova jest multimedijalna komunikacija, istovremeno komuniciranje korištenjem raznih alata i načina (audiovizualna pokrivenost emitiranja, hologrami, razni popratni efekti i sl.) (tablica 8.).

**Tablica 8.** Komunikacijski alati u posebnom programu

NAČIN KOMUNIKACIJE	VRSTA ALATA
<b>PISANA</b>	brošure, ugovori, korespondencija, priručnici, memorandumi, izvješća, redoslijed zadataka i promjena
<b>VIZUALNA</b>	grafikoni, tablice, tlocrti lokacije, shematski prikaz osoblja, shematski prikaz razmještaja sudionika, organizacijske sheme, fotografije, ilustracije, poster, signali, video
<b>SLUŠNA (AUDIO)</b>	alarmi, sirene, obavijesti, informiranje ( <i>briffing</i> ), razgovori, intervjui, sastanci, govori, telefonski pozivi
<b>ELEKTRONIČKA</b>	pokrivenost emitiranja, internet, intranet, internet stranice, radio, televizija, elektronička pošta, virtualne sobe za razgovore, beacon tehnologija
<b>MULTIMEDIJSKA</b>	interaktivna

Izvor: obrada autora, prilagođena lista prema Rutherford Silvers (2010:186).

Pisana dokumentacija je važna zbog evidencije svih faza i situacija programa, u svrhu dokaza ili prezentiranja u službene svrhe. Ona može pratiti slušnu (audio) komunikaciju, kao i vizualnu. Sudionici programa će brže doživjeti program ako im se daje mogućnost korištenja više različitih alata, kao i kanala komunikacije. Kanali komunikacije mogu biti direktni i indirektni, jednosmjerni i dvosmjerni. U prvom slučaju menadžment programa direktno komunicira s poslovnim partnerima, sudionicima i drugima, bez posrednika, odnosno u slučaju korištenja suvremenih alata komuniciranja, indirektno putem radio stanica, televizije ili internet stranica poslovnih partnera. U drugom slučaju, menadžment može provoditi jednosmjernu komunikaciju, na način da samo plasira obavijesti, ali isključuje svako dodatno komuniciranje sa sudionicima, što je danas vrlo rijetko (najčešće u nekim formalnim, kratkim programima), ali vrlo često u prijašnjim etapama. Dvosmjerni komunikacijski kanali su imperativ menadžmenta posebnog programa za ostvarenje tržišne uspješnosti.

#### **4.4. Informacijski alati posebnog programa**

Menadžment informacija i komunikacija može koristiti razne alate i kanale u svrhu komuniciranja, koje ipak mora prilagoditi informacijama kojima raspolaže. Način prenošenja informacije, kao i alat prenošenja informacije, igra bitnu ulogu u donošenju daljnjih odluka menadžmenta posebnog programa. Dobivanje i davanje informacija se odvija prema protokolu odvijanja procesa, a koji je razrađen u informacijsko-komunikacijskom sistemu. Podatci, dokumenti i druga dokumentacija ulaze u projekt događaja i programa kroz širok spektar portala i tijekom cjelokupnog procesa planiranja i realizacije (Rutherford Silvers, 2010:200). O'Toole i Mikolaitis (2002) ističu da ova „arhitektura“ i postupak prijenosa informacija moraju biti jednostavni, skalabilni i, ako je moguće, automatski integrirani kroz sustav upravljanja projektima posebnih programa i događaja. Informacije koje su bitne za nesmetano odvijanje posebnog programa jesu informacije o menadžmentu, investitorima i sponzorima, bankovne informacije, ugovori i sporazumi, informacije o zaposlenicima (regrutiranje, uvjeti, prava i obveze, dodatne informacije s tržišta rada), financijski zapisi (obveze plaćanja doprinosa, poreza i prireza i drugih davanja, otvoreni računi za transakcije i sl.), izvještaji i zapisi o sigurnosnim protokolima, popis imovine, ugovori o osiguranju te dodatni vlasnički zapisi i dokazi o vlasništvu, autorskim pravima, itd.. S obzirom na proporcionalno povećanje obujma informacija tijekom proteka određenog vremena, kao i

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

zbog pravilnog rukovođenja istima, potrebno je ulagati u informacijsko-komunikacijski sustav, kao i u cjelokupni menadžment informacija.

**Tablica 9.** Tipične vrste informacijskih alata posebnog programa

<b>Glavni alati</b>	<b>Prateći alati</b>	<b>Izvanredni alati</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• zaduženja članova menadžmenta</li> <li>• dnevnik aktivnosti</li> <li>• procjene (projekcije)</li> <li>• ponude i prijedlozi</li> <li>• promjene naloga</li> <li>• licence i dozvole</li> <li>• potvrde i karte</li> <li>• popis kontakata</li> <li>• prepiske ugovora</li> <li>• evidencija zaposlenih</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• memorandumi</li> <li>• kontrolni popisi</li> <li>• elektronička pošta</li> <li>• procjene</li> <li>• financijska evidencija</li> <li>• upute i priručnici</li> <li>• popis inventara i zaliha</li> <li>• marketinški materijali</li> <li>• izvještaji sastanaka</li> <li>• registracija sudionika</li> <li>• korespondencija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• izvještaji o incidentima</li> <li>• izvještaji o izvanrednim sastancima</li> <li>• reorganizacija tekućih zadataka</li> <li>• telefonski zapisi</li> <li>• provjere sudionika</li> <li>• promjena protokola</li> <li>• <i>VIP</i> lista<sup>30</sup></li> <li>• ankete</li> </ul>

Izvor: obrada autora prema Rutherford Silvers (2010:186).

Kao dopuna tipičnih alata (tablica 9.), mogu se nadodati i razni dijagrami toka, tehnički dijagrami, izgled prostora održavanja programa i drugi vizualni zapisi, koji su dostupni u svakom trenutku i koji će služiti kao podrška menadžmentu u donošenju daljnjih odluka. S druge strane, za sudionike bi to bio raspored programa, prikaz razmještaja i rasporeda, dodatne informacije o kontaktima i podršci, način podnošenja eventualnog prigovora i dodatne mogućnosti. Za određene posebne programe, osim navedene *VIP* liste, može postojati i lista kontakata koje bi menadžment posebnog programa kontaktirao, u slučaju izvanrednih okolnosti i nesreće sudionika. Potrebno je svakako voditi računa o zaštiti podataka koji se traže i koriste. U pojedinim zemljama se za takve osjetljive podatke i informacije mora tražiti privola sudionika, kao što je na području EU, u pogledu *GDPR*-a. Pametni uređaji, posebno mobitel, uz mogućnost pristupa internetu, uzrok su velike količine dostupnih strukturiranih i nestrukturiranih podataka. Informacijska tehnologija se razvila u toj mjeri da skoro svaka

<sup>30</sup> *VIP* – engleska skraćenica: Very Important Person, u prijevodu – vrlo važna osoba; u formalnim posebnim programima se često koristi, iz raznih razloga (zaštita i sigurnost javnih osoba koje su od značaja za događaj i program).

Ljudska aktivnost kreira digitalni trag. Često se u analizama koristi „3V“<sup>31</sup>, pa je potrebno dodatno pojasniti (<https://hoteltechreport.com/news/big-data-examples>, pristupljeno 15. ožujka 2020.):

- **količina** (*volume*) se odnosi na veličinu volumena koji se prikuplja – procijenjeno je da će do 2025. biti do 180 zetabajta u „digitalnom svemiru“,
- **brzina** (*velocity*) pokriva brzinu prikupljanja podataka koji su sve brojniji – svake minute procjenjuje se da korisnici e-pošte šalju 156 milijuna elektronički poruka,
- **raznolikost** (*variety*) je faktor koji pokriva oblik u kojem se prikupljaju podatci – sortirani i nesortirani (e-pošta, objave na društvenim mrežama, audio i video datoteke, internet stranice i dr.).

Pravi informacijski alati će osigurati kvalitetne informacije u pravo vrijeme. Razni podatci i dokumentacija se provlači kroz projekt programa, kroz veliki broj portala, tijekom cjelokupnog procesa, od početka planiranja do analize uspješnosti nakon programa. Informacijski alati služe menadžmentu posebnog programa za bolji uvid u svako područje programa, od financija i marketinga do zadovoljstva sudionika. Smanjuje se vrijeme istraživanja, brže se donose daljnje odluke, provjerljiva je svaka dobivena informacija, zna se izvor, kanal i svrha svake informacije, a kroz alate su strukturirani i prilagođeni u potpunosti. To se posebice može primijetiti u pogledu korištenja mobilne informacijsko-komunikacijske tehnologije, u svrhu dobivanja pravovremenih informacija za daljnje marketinške aktivnosti. Mobilni marketing osigurava tok informacija velikom brzinom, s malim troškom (Ružić, Kelić, Čavar, 2017:460). U tom pogledu, menadžment posebnog programa koristi mogućnosti interaktivnih aplikacija na mobilnim uređajima (informacijsko-komunikacijska tehnologija), kako bi se pristupilo svakom potencijalnom sudioniku osobno, a kao informacijski alat koristi ankete, u svrhu istraživanja želja, potreba i motiva za sudjelovanjem u određenom programu. To pruža relevantne informacije za donošenje odluka o dizajniranju posebnog programa, a na temelju čega će donijeti i odluke o daljnjim marketinškim aktivnostima. Moderna informacijsko-komunikacijska tehnologija je infrastrukturni preduvjet za implementaciju marketinških aktivnosti (Ružić, Kelić, Čavar, 2017:459). Takva konstatacija je primjenjiva na cjelokupan posebni program, ne samo za područje marketinga posebnog programa.

---

<sup>31</sup> 3V – Volume - Velocity - Variety (engl.) = volumen, brzina, raznolikost.

#### **4.5. Uloga menadžmenta informacija i komunikacija u upravljanju rizicima**

Menadžment posebnog programa se konstantno susreće s raznim rizicima, u svim fazama posebnog programa. S obzirom da posebni program obuhvaća čitav niz proizvoda i usluga, menadžment informacija i komunikacija treba detektirati sve potencijalne rizike, kako bi se mogućnost pojave istih smanjila na najniže razine ili u potpunosti eliminirala. Osim detekcije potencijalnih rizika, treba postojati razrađen protokol prevencije i protokol ophođenja, u slučaju njihovog pojavljivanja. Uloga informacijsko-komunikacijskog sustava u menadžmentu posebnog programa u ovom pogledu jest osiguranje svih potrebnih informacija. Uloga menadžmenta informacija i komunikacija u posebnom programu jest anticipiranje budućnosti programa, kao i pružanje adekvatnih rješenja za trenutnu situaciju. Rizik predstavlja svaku neželjenu pojavu koja narušava tijek programa i mijenja željene ishode. To su, primjerice, rizici prirodnih katastrofa, pravni rizik, financijski rizik, sigurnosni rizik, tehnički i tehnologijski rizik, rizik lošeg menadžmenta, a svima je uporište rizik nedovoljne edukacije i iskustva (rizik neznanja). U slučaju organiziranja posebnog programa, primjerice, *team buildinga* za određeno poduzeće, treba paziti na vremensku prognozu ako se program planira izvoditi u vanjskom prostoru, zatim za program znanstvene konferencije u konferencijskoj sali treba paziti na izlaze u slučaju nužde (požar, poplava, strujni udar i sl.), za posebni program sportskih natjecanja na Olimpijskim igrama treba paziti na sigurnost posjetitelja i sportaša sudionika (obrana od mogućih terorističkih napada, izbijanje epidemije i zaraze među ljudima i sl.), dok primjerice u posebnom programu organiziranja izleta za korisnike doma za starije treba paziti na njihovo zdravlje, opterećenje i moguće zdravstvene tegobe tijekom izleta, a u slučaju posebnog programa natjecanja u virtualnim igrama ili u prijenosu važnog predavanja velikom broju sudionika putem interneta, pažnja se usmjerava na zaštitu od mogućih kibernetičkih napada (hakiranje sustava, otimanje tuđih podataka, slanje lažnih obavijesti i sl.). Razvidno je kako za svaki posebni program postoje drugačiji rizici, a koji su specifični prirodi programa. U svakom slučaju, menadžment posebnog programa mora konstantno dobivati povratne informacije od menadžmenta informacija i komunikacija, kako bi se unaprijed osigurali od neželjenih ishoda, odnosno u trenutku pojave rizika što više ublažili utjecaj na cjelokupni program. Međutim, istraživajući rizike menadžmenta informacija i komunikacija, u pogledu očuvanja informacijsko-komunikacijskog sustava, mogu se detektirati tipični rizici koji se mogu pojaviti bilo kojem menadžmentu posebnog

programa, u bilo kojem trenutku. Informacijsko-komunikacijski sustav menadžmenta posebnog programa je osjetljiv i potrebna je zaštita podataka i informacija na svim razinama. Kennedy (2006) i Rutherford Silvers (2010) ističu u svojim istraživanjima kako su povjerljivost, integritet i dostupnost temelj za djelotvorne i sigurne sustave podataka. Menadžment informacija i komunikacija uvijek treba imati odgovore na pitanja kao što su: je li program većeg obujma, s velikim brojem sudionika i posjetitelja, ili je riječ o manjem programu, s nekoliko sudionika (primjerice privatna zabava ili zajednički izlet jednog odjela nekog poduzeća i sl.); je li uključen veći ili manji broj koji sudjeluju u organizaciji i realizaciji programa; hoće li se program moći nastaviti prema planu u slučaju nekih neželjenih pojava (kiša usred izleta ili koncerta, požar za vrijeme predstave, trovanje hranom za vrijeme ručka sudionika programa, itd.); koliko vremena će trebati za povrat informacija u slučaju kibernetičkog napada na sustav programa; hoće li planirani prihodi pokriti sve troškove; u slučaju bolesti nekog zaposlenika, postoji li adekvatna zamjena; itd.. Rutherford Silvers (2010) ističe poznatu teoriju „velikog kamiona“<sup>32</sup>, koja se može primijeniti posebice u organizaciji posebnih programa. Rizici postoje u svim oblicima i u svim sferama programa: ljudska, financijska, informacijsko-komunikacijska i administrativna komponenta. U pogledu upravljanja rizicima, uloga menadžmenta informacija i komunikacija treba slijediti proces upravljanja rizicima, podijeljen u tri faze, kako bi anticipirali rizike kroz identificiranje moguće opasnosti (vrsta rizika), procijenili vjerojatnost nastupa rizika, intezitet i utjecaj te u konačnosti da bi uspješno upravljali rizicima, što je prikazano u tablici 10.

**Tablica 10.** Proces upravljanja rizicima u posebnom programu

Faza procesa	Aktivnost menadžmenta
1. identificiranje rizika	sagledavanje mogućih rizika, analiza vjerojatnosti pojave problemskih situacija, priprema protokola ophođenja rizicima
2. procjena rizika	izračun vjerojatnosti realnog ostvarenja rizika, učinak nastupa rizika na program, reakcije na rizik, detekcija profila ljudi izloženih riziku
3. upravljanje rizicima	metode kontrole koje uključuju eliminacijske planove, supstitucijske planove, izolacijske planove, tehničke kontrolne mehanizme, administrativne kontrolne mehanizme i planovi za nepredviđene situacije

Izvor: obrada autora, prilagođeno prema Pavia (2009:103).

<sup>32</sup> *Big Truck Theory* – u prijevodu s engleskog jezika, teorija „velikog kamiona“, predstavlja način razmišljanja da ako osobu pregazi veliki kamion i usmrti je, već sutra će netko drugi raditi posao preminule osobe, ali tu istu osobu nitko i nikada neće moći zamijeniti kod kuće, zauvijek će ostati praznina.



**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

Glavni zadatci u pogledu upravljanja rizicima u sferi menadžmenta informacija posebnog programa su:

- detaljna razrada politike upravljanja informacija i podataka, protokola klasifikacije informacija i načina i ovlaštenja rukovanja istima,
- edukacija svih članova menadžmenta o klasifikaciji informacija i rukovanju istima, o informacijskoj sigurnosti i o funkcioniranju informacijsko-komunikacijskog sustava,
- kontinuirano ažuriranje i zaštita liste svih kritičnih podataka i osjetljivih informacija,
- primjena odluke da se povjerljivi podatci i informacije ne smiju nalaziti na bilo kojem uređaju, bez dopuštenja glavnog menadžera posebnog programa,
- odabir člana tima koji će biti odgovorna osoba za zaštitu podataka i zadužen za upravljanje informacijsko-komunikacijskim sustavom.

Slijedom iznesenoga, u tablici 11. se sumiraju tipični rizici menadžmenta informacija.

**Tablica 11.** Tipični rizici menadžmenta informacija posebnog programa

<b>Stalno prisutni rizici</b>	<b>Povremeno prisutni rizici</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kontrola pristupa</li> <li>• zloupotreba opreme</li> <li>• nedovoljna obuka korisnika</li> <li>• nedostatak procedure dokumentiranja</li> <li>• sigurnosna praksa i postupci</li> <li>• gubitak ključnih osoba u timu</li> <li>• zlonamjerni softver programi (virusi)</li> <li>• sabotaza i vandalizam svih oblika</li> <li>• neuredna praksa održavanja</li> <li>• krađa opreme</li> <li>• nekoordinirano pohranjivanje podataka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zbunjujući sustav arhiviranja</li> <li>• kvarovi opreme</li> <li>• nepažnja u zahtjevima pristupa</li> <li>• nedostatak kriptografske kontrole</li> <li>• nedostatak politike privatnosti</li> <li>• nedostatak klasifikacije razine sigurnosti</li> <li>• rad na daljinu putem interneta i korištenje mobilnih uređaja za komuniciranje i informiranje</li> <li>• odgovori na kršenje sustava</li> </ul>

Izvor: obrada autora, prilagođeno prema Rutherford Silvers (2010:200).

Klasifikacija najčešćih rizika s kojima se susreće menadžment informacija posebnog programa je napravljena prema učestalosti pojave. Rutherford Silvers u svom istraživanju ne razdvaja rizike, već ih navodi zajedno. Iz razloga što se navedeni rizici ne pojavljuju stalno, prilikom istraživanja je došlo do potrebe razdvajanja rizika. Konstatira se kako postoje rizici

koji su stalno prisutni i rizici koji povremeno nastupaju, ovisno o situaciji. Stalno prisutni rizici vrijede za svaki menadžment posebnog programa. Prilikom planiranja posebnog programa, menadžment uvijek mora voditi računa o kontroli pristupa podacima i informacijama, neovisno o kojoj se vrsti posebnog programa radi. Rizik jest u tome što se odsustvom kontrole otvara pristup neovlaštenim osobama da koriste povjerljive informacije. Menadžment posebnog programa mora paziti na zloupotrebu opreme koja se koristi za organizaciju i realizaciju programa, voditi računa o proceduri dokumentiranja, budući da je fluktuacija angažiranih osoba za svaki program različitog intenziteta. Napretkom tehnologije, korisnici sustava se moraju permanentno educirati, što može izazivati otpor pojedinog menadžmenta, zbog rastućih troškova. Ostali stalno prisutni rizici su: sigurnosna praksa i postupci (mogućnost promjena unutar programa i svaki program individualno), gubitak ključnih osoba u timu (fluktuacija zaposlenih, napredovanje, odlazak i sl.), neoprezna upotreba zlonamjernih programa (virusa), čime se vrši sabotaza projekta, vandalizam opreme, sustava i tijeka programa od strane trećih osoba te neuredna praksa održavanja sustava, uz nekoordinirano pohranjivanje podataka, vodi ka krađi podataka ili opreme. Menadžment informacija i komunikacija obuhvaća upravljanje informacijsko-komunikacijskim sistemom posebnog programa, pa shodno tome ima zadaću unosa raznih algoritama u informacijsko-komunikacijski sustav. Prikupljanjem podataka se dobiva bolji uvid u koncepciju posebnog programa, na temelju čega je lakše identificirati rizike, analizirati ih, kontrolirati i smanjiti mogućnost pojave istih. Stipanović je detektirao najčešće metode kontrole rizika (2006:102), a obuhvaćaju metodu raščlanjivanja cjeline na sastavne dijelove, metodu uspoređivanja ili korelacije, metodu izolacije ili eliminacije, metodu senzibilne analize, metodu profitne procjene programa i događaja te metodu simulacije. Povećanjem odgovornosti smanjuje se rizik (Cleary, Malleret, 2006:131). Jedino na taj način menadžment informacija i komunikacija može biti efektivan i efikasan u pogledu upravljanja rizicima, unošenjem algoritama u informacijsko-komunikacijski sustav i prosljeđivanjem informacija menadžmentu posebnog programa. Nove tehnologije, kako ističe Mihajlović (2013:69), „kao pokazatelj promjene životnih uvjeta, zbog bržeg prenošenja informacija te visoke umreženosti kojima se pojačavaju globalizacijski utjecaji, jako utječu na kretanja“, a to se svakako odnosi i na sve sudionike posebnog programa. Kako bi se svi sudionici osjećali sigurno u svakom trenutku, neophodno je konstantno ulagati u sigurnosno upravljanje rizicima koristeći informacijsko-komunikacijsku tehnologiju.

#### 4.6. Perspektiva mobilnih uređaja i mobilnih aplikacija u posebnim programima

Suvremeno poslovanje implicira upotrebu suvremenih tehničkih i tehnoloških rješenja, posebice u području informacijsko-komunikacijske tehnologije. Globalni trend u upravljanju podacima i informacijama jest upotreba specijaliziranih aplikacija i prilagodba komunikacije mobilnim uređajima. Algoritmi tražilica vrlo sofisticirano ponderiranim pristupom “tretiraju” web stranice u okviru web site-a te na temelju rezultata analize dodjeljuju web site-u adekvatnu poziciju unutar rezultata pretraživanja Internet tražilice (Šimunić, 2020:432). Pod pojmom *mobilni uređaji*, u suvremenom kontekstu, se misli na pametne mobitele (*smartphones*) i zaslonik (*tablet*). Postoji pet tehnoloških generacija, a trenutno aktualna je 5G mreža, koja u radu koristi niže frekvencije, a brzina je od 15% do 50% veća u odnosu na 4G mrežu. Prednost je i u činjenici da su uređaji 5G generacije kompatibilni s prijašnjom 4G mrežom. Brzina po korisniku je preko 1Gbps<sup>33</sup>, odaziv mreže je za nekoliko mili sekundi te je proširen kapacitet u pogledu broja korisnika i istovremeno povezanih uređaja. Nova tehnologija donosi nove mogućnosti vezane uz razvoj umjetne inteligencije, interneta stvari i širokopojasnog pristupa internetu, a otvara široku primjenu u industriji, poljoprivredi, obrazovanju i zdravstvu, pa se paralelno s testiranjem 5G mreže, razvijaju i razni 5G uređaji (<https://tockanai.hr/tehnologija/5G-tehnologija-21590>, datum pristupa 20. ožujka 2020.). HAKOM<sup>34</sup> će, prema preporuci Europske komisije, za 5G mrežu definirati kriterije za dobavljače opreme na hrvatskom tržištu te će do kraja 2020. godine provesti dodjelu frekvencija. EK i ENISA<sup>35</sup> su 29. siječnja 2020. godine predstavile alatni okvir (engl. *toolbox*) za 5G, a portal poslovni.hr ističe kako taj okvir predstavlja zajednički odgovor svih zemalja članica EU-a na moguće rizike, koje bi izgradnja i upotreba 5G mreža mogla predstavljati u budućnosti (<https://poslovni.hr/sci-tech/hakom-o-uvoenju-5g-mreze-u-hrvatskoj-362331>, datum pristupa 20. ožujka 2020.). S obzirom na izneseno, logičan je zaključak kako će mobilni uređaji biti nositelji trendova razvoja, prijenosa informacija, komunikacije i općenito jedan od glavnih alata za postizanje uspješnosti posebnih programa. Mobilni uređaji imaju puno bolju kvalitetu slike u odnosu na monitore stolnih i prijenosnih računala (engl. *laptop*),

---

<sup>33</sup> Gbps – gigabit po sekundi, mjeri prijenos podataka putem prijenosnika. Često se koriste i simboli Gbit/s i Gb/s (<https://www.rječnik.com/Gbps>, datum pristupa 20. ožujka 2020.).

<sup>34</sup> HAKOM – Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti.

<sup>35</sup> ENISA – European Network and Information Security Agency, agencija EU-a za mrežnu i informacijsku sigurnost, stručni centar za kibernetičku sigurnost u Europi.

posjeduju *flash* memoriju (služi za trajnu pohranu podataka), koriste se za slanje elektroničke pošte i tekstualnih poruka SMS-ova, imaju *Wi-Fi* pristup mreži, pristup računalu, *tabletu* i *laptopu*, imaju ugrađenu kameru za slikanje i snimanje, što pruža mogućnost video poziva i konferencija, posjeduje instaliranu *GPS*<sup>36</sup> navigaciju, uz korištenje interneta, kao i korištenje raznih aplikacija, a sve je to moguće preko zaslona koji je osjetljiv na dodir. Najzastupljeniji operativni sustavi ovih uređaja su *iOS*, *Android*, *PalmOS*, *Windows Mobile* i *Symbian*. Trenutno se u Narodnoj Republici Kini kreira novi operativni sustav, za marku mobilnih uređaja *Huawei*. U veljači 2020. godine objavljeni su rezultati opsežnog istraživanja o udjelu operativnih sistema na globalnom tržištu koji drže operativni sustavi pametnih telefona. Promatrano je razdoblje u rasponu od 2009. do 2018. godine. U 2. kvartalu 2018. godine *Android* je pokrивao čak 88% tržišta, a odmah iza njega je *iOS* (*Apple*), dok je postotak ostalih sustava gotovo zanemariv (detaljni rezultati istraživanja su prikazani na stranici <https://www.statista.com/statistics/266136/global-market-share-held-by-smartphone-operating-systems/>). Prema Hini<sup>37</sup> i EPO-u<sup>38</sup>, sektor digitalnih komunikacija je u 2019. godini zabilježio najveći skok prijave za registraciju patenata u Europi, a među kompanijama je prednjačio upravo kineski telekomunikacijski div *Huawei* koji osvaja sve veći dio tržišta (<https://www.hina.hr/vijest/10311765>, datum pristupa 20. ožujka 2020.). Koliko su bitne mobilne tehnologije, pokazuje i podatak da su mobilne tehnologije i usluge u 2018. godini generirali 4,5% globalnog BDP-a, s 3.600 mlrd. američkih dolara dodane vrijednosti ([www.novolist.hr](http://www.novolist.hr), datum pristupa 20. ožujka 2020.). Važnost *ICT*-a, pa i mobilnih tehnologija, potvrđuju i Ružić, Kelić i Čavar (2017:461), koji u svom istraživanju konstatiraju da su nove mogućnosti stvorene razvojem informacijske tehnologije, što je potaknulo kompanije da razviju dugoročne odnose sa svojim klijentima. Brojne su prednosti koje osiguravaju sjajnu perspektivu mobilne tehnologije u posebnim programima: procesori u uređajima će postati brži, uređaji će postati manji, baterija će trajati puno duže, rezolucije ekrana će biti puno kvalitetnije, cijena uređaja će biti sve manja, pa će i novi uređaji biti cjenovno pristupačniji, a sve će to utjecati i da računala, laptopi i tableti postanu također jeftiniji i kvalitetniji. Fraza „brže, bolje i jeftinije“ će se nastaviti primjenjivati na većinu tehnoloških proizvoda koji se

---

<sup>36</sup> GPS – globalni položajni sustav, satelitsko radionavigacijski sustav za određivanje položaja na Zemlji ili u njezinoj blizini, a čine ga satelitski, kontrolni (zemaljska stanica) i korisnički (radioprijamnik i računalo) segment te služi u navigaciji brodova, zrakoplova, svemirskih letjelica i u cestovnom prometu (<https://www.hrleksikon.info/definicija/gps.html>, datum pristupa 20. ožujka 2020.).

<sup>37</sup> HINA – Hrvatska izvještajna novinska agencija.

<sup>38</sup> EPO – European Patent Office (Europski ured za patente).

kupuju (Davidson, Rogers, 2007:252). U ožujku 2016. godine je predstavljena mobilna aplikacija za operativni sustav *Android*, s nazivom *Event Management*, u sklopu članka u časopisu *International Journal of Innovative Research in Science*, autora Sairam, Suresh, Hegde i Shaikh, koji su objasnili način funkcioniranja i prednosti koje ima aplikacija, među ostalim mogućnost sinkronizacije glazbe na uređajima sudionika koristeći *Wi-Fi* točke pristupa, prikupljanje realnih povratnih informacija sudionika programa, praćenje budžeta programa, prikaz linije kretanja sudionika kroz program (ako je riječ o programu koji zauzima veći prostor ili više prostora na širem području lokacije), koristeći spomenuti sustav *GPS*, korištenje podataka u svrhu kreiranja novog programa i događaja, što olakšava poslovanje. Do danas su se razvile tri vrste mobilnih aplikacija: izvorne aplikacije, internet aplikacije i hibridne aplikacije. Izvorne aplikacije su aplikacije koje su već instalirane na svakom pametnom uređaju, koje se aktiviraju klikom na njihovu ikonu ili aplikacije koje se mogu instalirati korištenjem trgovine aplikacija (*App Store* za *iOS* i *Google Play* za *Android*). Web stranice koje imaju dobru ocjenu na algoritamskom ispitnom programu algoritma tražilice bit će na boljoj poziciji pretraživača (Šimunić, 2020:435). Mobilne internet aplikacije u suštini i nisu aplikacije, ali su tako kreirane da je razlika za većinu ljudi neprimjetna. To su zapravo internet stranice, pisane (programirane) *HTML5*, a pristupa im se preko internet tražilice. Responzivna web stranica reagira na uređaj koji se koristi za pregled (Šimunić, Pilepić-Stifanich, Perišić-Prodan, 2019:918). Hibridne aplikacije su kombinacija prvih dviju, odnosno mogu se dohvatiti preko trgovine aplikacija kao nativne aplikacije, ali su unutar aplikacije građeni kao internet aplikacije. Organski popisi stranica s rezultatima pretraživanja prirodni su popisi generirani na tražilicama na temelju niza mjernih podataka koji određuju njihovu relevantnost za traženi pojam (Šimunić, 2020:435). Svaka od spomenute vrste ima prednosti i nedostatke, ovisno o korisniku aplikacije. Međutim, za posebni program, posebice ako je riječ o većem, korisno je imati hibridnu aplikaciju, primjerice, za skeniranje kodova (*barcode*, *QR code*) kako bi sudionici pristupili registraciji na program, dobili druge upute, plan i protokol programa, posebne najave, odnosno kako bi se lakše snalazili za vrijeme programa, ako je program cjelodnevni ili ako se u istom trenutku odvija više segmenata programa (npr. jednodnevna konferencija na kojoj se u isto vrijeme odvija više panel rasprava, predavanja i uz to se u blizini odvija i dodatni program prezentacije nečega ili je u isto vrijeme predviđena registracija za prisustvo na drugim programima i sl.). Za operativne sustave kao što je *Android*, postoji spomenuta trgovina aplikacija *Google Play*, a istraživanjem stranice došlo se do idućih zaključaka: aplikacije su podijeljene u tri glavne grupe (alat, obitelj, igre); unutar

svake grupe postoji daljnja podjela aplikacija; dio aplikacija su besplatne, dok se dio aplikacija može instalirati nakon plaćanja; svaka aplikacija ima opis, slike ili video, podatke o programeru i ocjenu koju daju drugi korisnici. U grupi „alati“ se nalazi i sekcija „događaji“, koja obuhvaća aplikacije za kreiranje raznih događaja i posebnih programa. Međutim, ako je moguće, preporuča se da menadžment posebnog programa koristi vlastitu aplikaciju zbog zaštite podataka, hakiranja, zlonamjernih virusa, a i zbog percepcije kod sponzora, sudionika i posjetitelja posebnog programa (veći stupanj povjerenja izaziva autentična aplikacija).

#### **4.7. Trendovi i zahtjevi razvoja informacijsko-komunikacijske tehnologije u posebnim programima**

Razvoj *ICT*-a je od vitalne važnosti za kompetitivnost EU-a u današnjoj rastućoj globalnoj digitalnoj ekonomiji (Jendričko, Mesarić, 2019:1638). Iz tog razloga, u razdoblju od 2014. do 2020. godine, bilo je dostupno preko 20 bilijuna eura iz Kohezijskog fonda EU i ERDF-a<sup>39</sup> za razvoj informacijsko-komunikacijske tehnologije u svim zemljama članicama EU-a. Uz pomoć fondova EU-a potiče se povećanje komunikacije vrijednosti, što je posebno vidljivo u turističkom sektoru. Komunikacija vrijednosti se bazira na jačanju korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije, kako bi se što više približili ciljanim skupinama (Paparić, Bruža, Rudančić, 2020:132). U zadnjih deset godina se puno toga izmijenilo u pogledu odvijanja posebnih programa. *ICT* je u tom slučaju nositelj promjena i trendova. Još krajem prošlog stoljeća na elektroničku poštu (*e-mail*) se gledalo kao imperativ u poslovnom komuniciranju, a na korištenje mobilnih uređaja se gledalo s velikim oprezom te je do 2005. godine bilo normalno koristiti žične modeme (*dial up*) za spajanje na Internet. Ekspanzijom mobitela se potaknulo masovno zanimanje za bežično spajanje na Internet (*Wi-Fi*), a danas se podrazumijeva da bez upotrebe informacijsko-komunikacijske tehnologije i implementacije informacijsko-komunikacijskog sustava u poslovanje nije moguće ostvariti značajne poslovne uspjehe. Na temelju provedenog istraživanja mogu se detektirati glavni trendovi i zahtjevi *ICT*-a u posebnim programima za idućih deset godina (do 2030.):

- informacijsko-komunikacijska tehnologija će biti podjednako važna menadžmentu posebnog programa, sudionicima i posjetiteljima programa,
- potreba za inkluzivnim tehnologijama će potaknuti i promišljanje o dodatnom jačanju sigurnosti korištenja suvremene tehnologije za vrijeme trajanja programa,
- formirat će se tzv. „otvorene platforme“ na kojima će jačati suradnja i povezivanje menadžmenta posebnog programa i ostalih sudionika, a naročito sponzora,
- zbog povećanja podataka i informacija dominirat će „*cloud computing*“, odnosno usluga u „oblaku“, suvremeni koncept pristupa podacima, informacijama i aplikacijama,

---

<sup>39</sup> ERDF – European Regional Development Fund, Europski regionalni razvojni fond.

---

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

- pojavit će se potreba unajmljivanja, a shodno tome i ponuda iznajmljivanja *ICT* opreme,
- analiza velikih podataka će postati standard u praćenju programa i sudionika, kako bi se na temelju njihovog ponašanja (bihevioralna psihologija) kreirali novi programi koji će izazivati osjećaje prividne visoke personaliziranosti kod većine sudionika,
- posebni programi, događaji i manifestacije će s vremenom postati specifični izlozi u kojima će se prezentirati novi dosezi *ICT*-a, iako to nije primarni cilj većine programa, događaja i manifestacija,
- informacijsko-komunikacijski sustav i tehnologija će zauzeti glavnu ulogu podrške menadžmentu u pogledu praćenja povrata uložених sredstava (*ROI*),
- informacijsko-komunikacijska tehnologija će produbiti utjecaj na način planiranja, organiziranja, realiziranja i kontroliranja posebnog programa,
- pojavit će se novi uređaji koji će spojiti realnu i virtualnu stvarnost u sasvim novom konceptu, a 5G mreža će biti zamijenjena posljednjom 6G mrežom,
- posebni programi će se u načinu izvođenja u potpunosti promijeniti, u pogledu njihovog dosadašnjeg načina organiziranja, praćenja i kontrole, upravljanja i vođenja, što znači da će se i pojam menadžmenta posebnog programa u budućnosti istraživati kroz prizmu informacijsko-komunikacijske tehnologije (u budućem menadžmentu posebnog programa okosnicu će činiti tehnologija, a ne menadžeri).

S razvojem *ICT*-a treba anticipirati i nove potencijalne rizike koji mogu nastupiti, a koji će imati daleko jači utjecaj na nastavak poslovanja, odnosno odvijanja posebnih programa i događaja, u odnosu na dosad detektirane rizike. Vrlo je malo dostupnih informacija o mogućim rizicima i kako njima upravljati. Pod tim se posebno misli na dodatnu zaštitu osobnih podataka, pravo na privatnost i slobodu kretanja bez ostavljanja digitalnog otiska. Ljudi su danas skeptični u pogledu korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije, ali je svejedno prihvaćaju, a kad se naviknu na nju u potpunosti, tad će prepustiti kontrolu nad većinom toga. S obzirom da se većina toga „seli“ u virtualne dimenzije, trebat će dodatno istraživati utjecaj tehnologije na zdravlje ljudi (radio frekvencije i valovi, posebno 5G mreža, za koju još ne postoje konkretni znanstveni dokazi da je sigurna za zdravlje ljudi, ali se svejedno implementira u sve segmente). Postavlja se pitanje za daljnje istraživanje – kako sudionici programa i događaja gledaju na *ICT*, u pogledu bolje povezanosti s organizatorima.



## **5. UPRAVLJANJE LJUDSKIM POTENCIJALIMA U POSEBNIM PROGRAMIMA**

Konkurentna prednost menadžmenta posebnog programa se postiže i kroz kvalitetno upravljanje ljudima tijekom čitavog ciklusa programa. Kako bi kvaliteta upravljanja ljudima dosegla zadovoljavajuću razinu, menadžment programa kontinuirano provodi strategiju razvoja ljudskih potencijala i resursa. Taj proces se može promatrati kroz prizmu životnog ciklusa zaposlenika. U ovom dijelu istraživanja razmatraju se pojmovi ljudskih potencijala, ljudskih resursa, uloga menadžmenta u životnom ciklusu zaposlenika i iznose se spoznaje o ulozi navedenoga u životnom ciklusu posebnih programa. Općenito gledajući, percepcija organizacije prema svojim zaposlenicima se drastično promijenila tijekom zadnjih 120 godina. Od početka 20. stoljeća do danas, mnogi znanstvenici i stručnjaci iz raznih područja (znanstvenih grana i industrija), su doprinijeli velikom broju znanstvene i stručne literature, pa slijedom toga, stvorena je i potreba za pokretanjem raznih stručnih i sveučilišnih studija i programa koji se bave istraživanjem uloge zaposlenika u organizacijama, poslovnim procesima i ulogom menadžmenta ljudskih potencijala u suvremenom poslovanju. U Sjedinjenim Američkim Državama i Europskoj Uniji su zabilježeni veliki i značajni pomaci, ako se promatra razdoblje od vremena velikih štrajkova radnika i borbe za ljudska prava s početka 20. stoljeća, do današnjeg pozicioniranja uloge i značaja zaposlenika u vrh strateških odluka svake organizacije i poduzeća. Veliku ulogu u shvaćanju važnosti spomenutih pojava i pojmova ima psihologija, naročito bihevioralna psihologija i psihologija rada. Tehničko-tehnološki razvoj je utjecao na organizacijsku kulturu, način rada i pripadajuće uvjete poslovanja koji, kako Mihajlović ističe (2013:58), pod utjecajem inovativnih tehnoloških rješenja, „podliježu ubrzanim izmjenama na razini interne okoline subjekata“, u ovom slučaju – menadžmenta posebnih programa ili čitave kompanije. Zbog toga je prisutna potreba redefiniranja radnih mjesta i uloga unutar organizacije posebnog programa. Mnoga istraživanja ukazuju upravo na činjenicu da se događa progresivan razvoj informacijsko-komunikacijskih tehnologija koji u velikoj mjeri mijenjaju način dosadašnje poslovne komunikacije, a što implicira i promjenu u organizacijskoj kulturi svake organizacije. To se najviše očituje u sektoru turizma i ugostiteljstva, posebno u hotelskim lancima koji, unutar

odjela marketinga i prodaje, imaju formiran posebni tim ljudi koji djeluju u formi menadžmenta posebnih programa, organizirajući razne posebne događaje i programe. Slijedom provedenog istraživanja recentne znanstvene i stručne literature, iznose se ključne spoznaje o funkcioniranju suvremenog menadžmenta ljudskih resursa i potencijala, s naglaskom na ulogu i značaj u području posebnih programa i događaja.

Ljudski resursi se odnose na fizičku i intelektualnu snagu, vještine i kompetencije koje zaposlenici već posjeduju, a koje organizacija koristi za postizanje organizacijskih ciljeva (Jandrić, 2015:15). Ljudi usvajaju znanja, vještine i kompetencije prije početka rada u određenoj organizaciji kroz formalno i neformalno obrazovanje, kao i kroz stručnu praksu u sklopu edukacije, volontiranje i kroz samostalno istraživanje. Radeći određene poslove, zaposlenici ne koriste sve resurse koje posjeduju, već one koji su važni za određeni posao ili zadatak, zbog čega se ponekad mogu formirati i krive procjene o sposobnostima koje zaposlenik ima. To se često događa u uslužnim djelatnostima, naročito u sektoru turizma i ugostiteljstva gdje pojedinci, radeći sezonski posao, ne koriste sve svoje resurse, već izričito one koji su traženi za takve poslove, npr. recepcioneri su često visokoobrazovane osobe ili osobe koje završavaju preddiplomski i diplomski studij i posjeduju potrebne vještine i kompetencije za rad na recepciji, ali im to nije primarno zanimanje, niti se obrazuju isključivo za taj rad.

Ljudski potencijali označavaju potencijal koji zaposlenici posjeduju, a koji organizacija mora prepoznati i razviti u svrhu povećanja konkurentnosti organizacije (Jandrić, 2015:15). Slično tome je konstatirao i Jurčević, koji je u svom istraživanju definirao pojam ljudskih potencijala (2011:474) kao „rezultat ukupnih znanja, vještina, sposobnosti, kreativne mogućnosti, motivacije i odanosti zaposlenika, kojima raspolaže neko poduzeće“. U brojnim znanstvenim disciplinama se provode istraživanja na ovu temu (ekonomija, psihologija, sociologija, antropologija, andragogija, medicina rada, pravo, itd.). Sva istraživanja dolaze do zaključka kako se ljudski potencijali unutar organizacije ističu kroz povećanje zadovoljstva zaposlenih, zadovoljenje njihovih potreba, kroz osiguranje uvjeta rada i ukupne kvalitete rada, kroz osiguranje pozitivne radne atmosfere i kvalitetnih međuljudskih odnosa među zaposlenima i u konačnosti kroz brigu o zdravlju zaposlenih, a sve skupa utječe na ukupnu kvalitetu socijalnog i ekonomskog položaja zaposlenika. Jedino se tada potencijali razvijaju.

## **5.1. Specifičnosti strategije planiranja i upravljanja ljudskim potencijalima u dizajniranju posebnog programa**

Činjenica je da postoje tvrdi ili opipljivi resursi i meki ili neopipljivi resursi koji se definiraju u sklopu strategije. Upravljanje ljudskim potencijalima je dio neopipljivih resursa, u smislu znanja, vještine, kompetencija i sposobnosti koje zaposleni imaju, a pomoću kojih se ispunjavaju ciljevi posebnih programa, odnosno postiže poslovna uspješnost programa<sup>40</sup>. Mjerenjem kvantitativnih pokazatelja mogu se pratiti kretanja (aritmetičke sredine, minimumi i maksimumi), a pokazatelji mogu biti grupirani prema određenim skupinama (obrazovanje, praćenje uspješnosti, nagrađivanje, fluktuacija, apsentizam i sl.). Osim toga, u neopipljive resurse spadaju i spomenute informacije i komunikacija. Glavni zadatak menadžmenta ljudskih potencijala jest detaljno planiranje osoblja programa (kadrova). U brojnim teorijskim i empirijskim radovima i istraživanjima autori preciziraju, definiraju i ističu ljude kao ključnu varijablu u smislu diferencijacije organizacije od konkurencije (Hanlon, Cuskelly, 2002; Cerović, 2003., 2008. i 2010; Prološki Vokić, N., 2004; Pržulj, 2007; Glavaš, Stanić, Stanić-Šulentić, 2017; Bruža, Rudančić, 2018; Ranković, 2018; Vojinović, Leković, Glavaš, 2019;). U tom smislu, menadžment ljudskih potencijala, kao podrška ostvarivanja konkurentskih prednosti uz pomoć ljudi (Prološki Vokić, 2004:457), mora imati kvalitetnu strategiju razvoja i upravljanja ljudskim potencijalima. Kvantitativni pokazatelji menadžmenta ljudskih potencijala u organizacijama služe za buduće planiranje kadrova, pa se tako prate (Stipanović, 2006; Prološki Vokić, 2004:461-467):

- pokazatelji ljudskog kapitala (postotak ključnih zaposlenih, prosječna starost, prosječna stručna sprema, omjer zaposlenih u menadžmentu u odnosu na ukupni broj angažiranih),
- pokazatelji fluktuacije i apsentizma (stopa napuštanja organizacije, stopa napuštanja visokoobrazovanih profila, stopa namjernog napuštanja, stopa prirasta, stopa prirasta stručnjaka, stopa fluktuacije, stopa apsentizma te struktura otišlih i novih zaposlenika),

---

<sup>40</sup> Poslovna uspješnost posebnog programa u ovom smislu se najčešće istražuje pomoću pokazatelja prihoda po zaposlenome, prodaja po zaposlenome, *ROI*, pokazatelji proizvodnosti rada, odnos cijene i dobiti, itd. Detaljnije o tome napisano je u 6. poglavlju.

- pokazatelji praćenja radne uspješnosti (ocjena zaposlenih, dosta je upitno praćenje uspješnosti menadžera, u pogledu načina ocjenjivanja),
- pokazatelji plaćanja zaposlenih (najviše i najniže neto plaće, prosječna plaća, postotak djelatnika koji dobivaju varijabilni i stimulativni dio plaće, itd.),
- pokazatelji obrazovanja zaposlenih (postotak obrazovanih djelatnika, trošak obrazovanja i usavršavanja menadžera, ulaganje u obrazovanje u odnosu na ukupne prihode, troškovi obrazovanja i usavršavanja po zaposlenom, itd.).

Osim toga, kroz strategiju upravljanja kadrovima potrebno je utjecati na smanjenje svih mogućih troškova, uz istovremeno povećanje kvalitete i ukupne efikasnosti radne organizacije, kao i održavanje sigurnih uvjeta za rad. Fokus je na povećanju produktivnosti, na način da se konstantno poboljšava osoblje ili se smanjuje broj angažiranih. Iz tog razloga se ozbiljno pristupa i selekciji kadrova, promišlja se o poboljšanju performansi svih treninga, stimuliraju se zaposlenici kroz povećanje neto plaće, organizacijska struktura je podložna stalnim promjenama, posebice što se datum izvođenja posebnog programa bliži te se pazi na način kako održati kvalitetan odnos zaposlenih, volontera, menadžmenta programa i drugih poslovnih partnera programa, međusobno i u odnosu na sudionike i posjetitelje programa. Iduća specifičnost je u načinu planiranja funkcioniranja svih angažiranih tijekom životnog ciklusa posebnog programa, pa se rade planovi organizacije rada angažiranih prema vremenskoj determinanti:

- prije početka programa (planira se potrebno proširenje suradnika menadžmenta posebnog programa prema određenim funkcijama, usklađuju se obveze s listom potrebnih profila radnika i/ili volontera, detektira se potreba za mogućom eksteralizacijom (*outsourcing*), razmatra se formiranje manjih timova za kritične točke programa, razrađuju se planovi i protokoli postupanja kod promjena organizacijske strukture),
- za vrijeme trajanja programa (detaljni popis svih angažiranih prema redoslijedu događanja i odvijanja programa, u standardnim i izvanrednim situacijama),
- razdoblje nakon završetka programa (definiiraju se ključne osobe zadužene za evaluaciju i analizu angažiranog osoblja, koji pripremaju izvješće za menadžment).

Pored planiranja ljudskih potencijala, treba organizirati i proces razvoja karijere zaposlenih, kao i sustav nagrađivanja, ovisno o postignutim rezultatima. Razvoj karijere je uvjetovan veličinom organizacije koja dizajnira posebni program i veže se isključivo uz vertikalnu strukturu. Ako je riječ o manjoj organizaciji, s jednom razinom menadžmenta, onda se promocija ili vertikalni razvoj ne može očekivati, pa je supstitucija tome financijska kompenzacija, u vidu povećanja neto plaće, bonusa, premija i drugih beneficija koje menadžment posebnog programa može osigurati. Ako je riječ o većoj kompaniji koja organizira posebne programe i događaje, tj. ako postoje tri ili više razina menadžmenta, onda je za očekivati da će za svakog zaposlenog postojati i razrađen razvojni plan karijere. Treba uvijek pratiti kakvo je tržište radne snage u okruženju, odnosno kakva je ponuda radne snage, kakvi su profili potencijalnih zaposlenika i shodno stanju ponude i potražnje na tržištu rada definirati sve mogućnosti. To ovisi i o raznim ekonomskim promjenama okoline, kao i o političkim, socijalnim, zdravstvenim i drugim trendovima. U strategiji upravljanja ljudskim potencijalima bi trebale biti sadržane performanse posla i radnih mjesta, kao i način utvrđivanja individualnih performansi, što dovodi i do još jednog elementa planiranja promocije, a to je evaluacija zaposlenih i/ili volontera. Menadžment ljudskih potencijala uvijek treba imati uvid u procjenu donjih i gornjih mogućnosti angažiranog osoblja, kako bi se kontrolirao i plan promocije, odnosno promaknuća zaposlenih ili promjene statusa volontera u zaposlenike u budućim posebnim programima. Kod definiranja djelokruga radnog mjesta i performansa pazi se na potrebnu razinu znanja (npr. u EU se za poznavanje stranih jezika koristi jedinstveni sustav procjene i ocjene u rasponu od A1 do C2 te predstavlja referentnu točku znanja jezika na razini svih članica Unije), a za svaki posao postoji detaljan opis i djelokrug posla (naziv radnog mjesta ili funkcije, obveze i prava, odnos i raspored radnih mjesta, položaj unutar organizacijske strukture, razina plaće i beneficija, kao i razina odgovornosti i zahtjeva radnog mjesta te razina potrebnog mentoriranja). Ovo je usko vezano uz planove organizacije rada angažiranih prema vremenskoj determinanti. Specifičnost je i u tome što većina posebnih programa, kao i događaji i manifestacije, imaju „pulsirajuće“ organizacijske strukture. Organizacijska struktura raste u pogledu kadrova, kako se događaj približava, ali se brzo smanjuje kada događaj završi (Hanlon, Cuskelly, 2002:231). Strategija upravljanja ljudskim potencijalima, isto kao i informacijsko-komunikacijski menadžment ili bilo koji drugi podsustav unutar koncepcije posebnog programa, služi kao podrška misije i ciljeva menadžmenta posebnog programa.

## 5.2. Menadžment ljudskih resursa i potencijala u posebnim programima

Jedna od najzahtjevnijih stvari u organizaciji posebnog programa jest vođenje ljudi kroz čitav ciklus, bez obzira radi li se o manjem ili većem obujmu programa ili događaja. Menadžment posebnog programa treba anticipirati sposobnosti i talente koje angažirano osoblje treba imati, kako bi ispunili sve zahtjeve programa. Osim toga, kad ih angažiraju, moraju voditi brigu o njima, usmjeravati ih kroz poslovne procese, voditi ih i davati podršku u svim situacijama, kontrolirati izvršenje zadataka, evaluirati njihov rad i paziti na njihovu sigurnost u svakom aspektu. Lynn Van der Wagen u svojoj literaturi posebno istražuje problematiku rukovodstva ljudima u događajima i programima te na temelju istraživanja dolazi do spoznaje prisutnosti menadžera ljudskih potencijala, odnosno o odsustvu takvog menadžera u mnogim organizacijama za planiranje programa i događaja. Ovu ulogu preuzima veći broj osoblja, kako navodi Lynn Van der Wagen (2007:11), „od voditelja programa i događaja do voditelja tima“. Nerealno je očekivati kako će baš svaki organizator programa angažirati posebnu osobu za upravljanje ljudima, najviše zbog dodatnog troška rada, što implicira potrebu da u tom slučaju svaki član menadžmenta posebnog programa razumije koncept menadžmenta ljudskih potencijala i resursa. U terminologiji hrvatskog jezika pojmovi ljudskih potencijala i ljudskih resursa se često predstavljaju kao sinonimi, pa dio autora navodi menadžment ljudskih potencijala, a dio njih navodi menadžmenta ljudskih resursa. Razlog tome jest činjenica da engleski jezik ima veliki utjecaj na hrvatsku terminologiju, pa se u engleskom jeziku pojmovi „potencijali“ i „resursi“ objedinjuju u jedan pojam „*human resources*“, odnosno „*HR management*“<sup>41</sup>.

Menadžment ljudskih resursa i potencijala u posebnom programu jest koncept rukovođenja ljudima u procesima rada, kako bi pravi ljudi bili na pravom mjestu i u pravo vrijeme, što rezultira izvršenjem zacrtanih ciljeva organizacije. Obuhvaća znanja, vještine i sposobnosti detektiranja potrebnih ljudskih resursa, angažira zaposlenike i razvija njihove potencijale. Drugim riječima, sposobnost upravljanja vremenom zaposlenika, razumijevanje prirode i karakteristike kriznog komuniciranja, poboljšavanje suradnje zaposlenih, briga o njihovim željama, potrebama i motivaciji te osiguranje ispunjenja zadanih ciljeva posebnog programa, kroz integraciju resursa i potencijala u jedno - upravljanje ljudskim potencijalima.

---

<sup>41</sup> *HR – Human Resources*, u prijevodu na hrvatski jezik – ljudski resursi/potencijali.

U svrhu ovog znanstvenog istraživanja, za bolje razumijevanje filozofije upravljanja ljudima u posebnim programima, kreće se od pretpostavke da menadžment posebnog programa ima dvije solucije:

- angažiranje jedne osobe za potrebe upravljanja ljudskim resursima/potencijalima<sup>42</sup>,
- podjela zadataka menadžera ljudskih resursa/potencijala na više ili na sve članove menadžmenta posebnog programa (opća funkcija menadžmenta – kadroviranje)<sup>43</sup>.

Zadatci i obveze u upravljanju ljudskim potencijalima su u oba slučaja identični, a na glavnom menadžeru posebnog programa je odluka o načinu upravljanja tim dijelom, ovisno o vrsti i obujmu programa, budžetu, potrebama i zahtjevima programa. Zadaci su idući:

- razvoj organizacijske strukture i planiranje potrebne radne snage i/ili volontera,
- regrutiranje i selekcija zaposlenika i/ili planiranje volontera,
- upravljanje ugovorima o radu i/ili ugovorima o volontiranju (pravni aspekt),
- treninzi i obuke zaposlenih i/ili volontera,
- razvoj plana rada tijekom čitavog posebnog programa (ekonomika poslovanja),
- briga o provođenju politike upravljanja ljudskim potencijalima (ekonomski aspekt),
- briga o sigurnosti i zdravlju angažiranog osoblja (medicinski aspekt),
- osiguranje akreditacija, radnih uniformi i dodatnih mjera (npr. obroci, prijevoz i sl.),
- motiviranje angažiranog osoblja i sustav nagrađivanja (socijalni i ekonomski aspekt),
- kontrola, evaluacija i analiza osoblja i izvještavanje menadžmenta programa o ishodu,
- koordinacija s voditeljima drugih segmenata posebnog programa (upravljanje rizicima, tehnologija, računovodstvo i financije, marketing, odnos s partnerima, itd.).

Ovako strukturiranim zadacima i obvezama upravljanja ljudskim potencijalima ide u prilog i klasifikacija aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala drugih autora, koji sve aktivnosti dijele u tri glavne grupe: odnos menadžmenta ljudskih potencijala i organizacije, odnos

---

<sup>42</sup> U slučaju organizacije većeg programa, događaja ili manifestacije, moguće je angažirati i vanjske suradnike, odnosno agencije koje su specijalizirane za regrutiranje i upravljanje ljudima u događajima (*outsourcing-eksternalizacija*).

<sup>43</sup> U nastavku rada, pojmovi *resursi* i *potencijali* će biti objedinjeni u jedan pojam = *ljudski potencijali* zbog lakšeg razumijevanja, pa će se navoditi sljedeći termini: *menadžment ljudskih potencijala*, *menadžer ljudskih potencijala* i *upravljanje ljudskim potencijalima*.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

menadžmenta ljudskih potencijala i zaposlenika i medijacija u odnosu organizacije i zaposlenika. Aktivnosti za svaku grupu su navedeni u idućoj tablici.

**Tablica 12.** Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala u posebnom programu

GRUPA AKTIVNOSTI	VRSTE AKTIVNOSTI
<b>Odnos menadžmenta ljudskih potencijala i organizacije</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strateški menadžment ljudskih potencijala</li> <li>• planiranje ljudskih potencijala</li> <li>• rukovođenje promjenama u organizacijskoj strukturi i kulturi</li> </ul>
<b>Odnos menadžmenta ljudskih potencijala i zaposlenika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pribavljanje kadrova</li> <li>• selekcija</li> <li>• obuka i razvoj zaposlenika</li> <li>• sustav kompenzacija</li> <li>• pravni poslovi vezani uz ljudske potencijale</li> <li>• baze podataka zaposlenika</li> <li>• pravila ponašanja i briga o disciplini zaposlenika</li> <li>• zaštita na radu, briga o zdravlju</li> </ul>
<b>Medijacija u odnosu organizacije i zaposlenika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• osiguravanje zdravog odnosa organizacije i zaposlenika</li> <li>• sustav nagrađivanja zaposlenika</li> <li>• briga o motivaciji</li> <li>• praćenje radne uspješnosti</li> <li>• suradnja na izradi i održavanju sustava napredovanja</li> <li>• provedba promjena u organizaciji</li> </ul>

Izvor: obrada autora, prema Jones, George, 2018:495; Obradović, Samardžija, Jandrić, 2015:20.

Prva grupa predstavlja aktivnosti koordinacije i suradnje s ostatkom menadžmenta posebnog programa, ali i komunikaciju s trećim stranama (eksternalizacija). Druga grupa aktivnosti obuhvaća sve aktivnosti koje proizlaze iz životnog ciklusa angažiranog osoblja, od regrutacije do napuštanja organizacije. Treća grupa aktivnosti se odnosi na medijaciju zaposlenika i/ili volontera s jedne strane i menadžmenta programa i poslovnih partnera s druge strane. Bez tog dijela ne može se ostvariti niti sinergija svih sudionika programa.



### 5.2.1. Ishodište planiranja kadrova prema osobinama menadžmenta

Prilikom planiranja kadrova za određeni program treba voditi računa o određenim razlikama u obilježjima menadžmenta programa. Glavna obilježja po čemu se međusobno razlikuju su razine menadžmenta posebnog programa, što implicira i različitu organizacijsku strukturu. Postoje velike kompanije i korporacije koje su kroz duži vremenski period prerasli u „organizacijske mašinerije“ za organizaciju posebnih programa, događaja i manifestacija. Oni su nositelji industrije događaja i programa. Takve kompanije u pravilu imaju više od tri razine menadžmenta (strateški, taktički i operativni menadžment, a unutar svake razine se pojavljuju podrazine). Promatrajući njihove organizacijske strukture, oni u pravilu imaju funkcijsku, procesnu organizacijsku strukturu. Funkcijska struktura se temelji na točno utvrđenim funkcijama svake osobe unutar organizacije, odnosno formiranje organizacijskih jedinica i podjela zadataka se vrši po principu tko što radi. U tom smislu, vidljive su i podfunkcije, odnosno dodatne razine menadžmenta. Svaka funkcija predstavlja organizacijsku jedinicu.<sup>44</sup> Po brzini protoka informacija mogu bilježiti nešto sporiji protok informacija, zbog kompleksnosti organizacije i izvanrednih situacija (primjer organizacije *OI 2020.* uslijed pandemije *COVID-19 (corona virus)*: zbog nedostatka brzine informacija pojedine zemlje su odmah otkazale nastup svojih sportaša na tom događaju, iako je glavni organizacijski odbor najavljivao da će se igre održati prema planiranom terminu, što je izazvalo pomutnju među sponzorima, natjecateljima, organizatorima i posjetiteljima).<sup>45</sup> Također, imaju nižu potrebu za adaptabilnošću, odnosno prilagođavaju se u iznimnim situacijama (navedeni primjer *OI 2020.*). Po pitanju statusa zaposlenih, treba naglasiti kako prevladavaju dvije opcije: delegirani sustavi (niska zaposlenost, ali veliki stupanj volontera, primjer *OI 2020.*, destinacijski menadžment i sl.) te opcija korporacija (visoka zaposlenost, puno radnika na određeno radno vrijeme, malo radnika na neodređeno vrijeme, manja razina volontera). Uprava je ista, ali je menadžment svakog programa u izmijenjenom sastavu. Nasuprot velikih kompanija, postoje i menadžmenti posebnog programa koji djeluju kao odjel unutar jednog poduzeća, najčešće unutar hotelskih sustava, koji razvijaju selektivnu ponudu konferencijskog turizma. U takvim hotelskim sustavima također postoje tri razine menadžmenta, struktura je

---

<sup>44</sup> Primjer takvih vodećih kompanija u svijetu 2019. godine su *Event Lab, Eventmakers, Eventpremo, Eventworks, Jack Morton Worldwide, Broadway, Leo Events, Linkviva*, itd. (više na [www.specialevents.com](http://www.specialevents.com), datum pristupa 25. ožujka 2020.).

<sup>45</sup> U konačnosti su otkazane za narednu godinu, uslijed velikog broja faktora s neizvjesnim ishodima.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

procesna, odnosno matrična, ovisno o veličini hotela i je li u sastavu hotelskog lanca ili djeluje samostalno.<sup>46</sup> Imaju srednju razinu brzine protoka informacija, kao i potrebu za promjenama, ulažu u informacijsko-komunikacijske sustave i u edukaciju zaposlenika, a što se tiče statusa zaposlenika, imaju visok stupanj radnika na određeno radno vrijeme i manji stupanj radnika na neodređeno vrijeme, uz stabilniji menadžment, s manjom fluktuacijom menadžera. Treća grupa u najvećoj mjeri ima jednu do dvije razine menadžmenta, a struktura organizacije je projektna i matrična. Protok informacija je iznimno brz u usporedbi s prijašnja dva slučaja, zbog minimalnih razina menadžmenta. Po pitanju statusa radnika, u većini slučajeva postoji stalno zaposlen menadžment, niska je stopa zaposlenih na određeno, budući da se dodatna radna snaga traži po principu „*ad hoc*“, odnosno simultano, prema potrebi svakog određenog posebnog programa. Imaju iskazanu visoku potrebu za promjenama i prilagođavanjem, a volontere angažiraju udruge koje organiziraju programe (tablica 13.).

**Tablica 13.** Obilježja menadžmenta posebnih programa

GRUPA KARAKTERISTIKA	VRSTE I OBILJEŽJA		
	Velike kompanije i organizacije	Odjel za organizaciju događaja i programa unutar poduzeća	Specijalizirani menadžment programa (agencije, udruge)
Razvijenost menadžmenta (razine)	Više od tri razina	Tri razine	Jedna ili dvije razine
Vrsta organizacije (struktura)	Funkcijska, procesna	Procesna, matrična	Projektna, matrična
Protok informacija	Sporija brzina	Srednja brzina	Velika brzina
Stupanj promjene (potreba prilagodbe)	Niski stupanj	Srednji stupanj	Visoki stupanj
Status izvođača	delegirani sustavi korporativni sustavi	visok stupanj radnika na određeno radno vrijeme, manji stupanj radnika na neodređeno	stalno zaposlen menadžment, izvođači prema potrebi programa, volonteri u udrugama

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020.

<sup>46</sup> Primjer hotela za organizaciju konferencija, događaja i programa su *Valamar Lacroma Dubrovnik*, *Radisson Blu Resort & Spa Split*, *Sheraton Zagreb*, *Ambasador Opatija*, itd. (više na [www.poslovniturizam.com](http://www.poslovniturizam.com), datum pristupa 25. ožujka 2020.).

### **5.3. Osobine menadžera i izvođača posebnog programa**

Svi uključeni u dizajn i izvođenje posebnog programa posjeduju određene kvalitete koje ih izdvajaju na tržištu radne snage. Menadžer posebnog programa, osim formalnog znanja i određenog radnog iskustva, treba imati osjećaj za vodstvo, za upravljanje ljudima i za stalnu motivaciju izvođača. U planiranju kadrova, menadžer je taj koji donosi odluke. Naglasak je na komunikaciji, budući da menadžer posebnog programa relativno kratko vrijeme upravlja određenim timom ljudi, zbog čega u isto vrijeme mora ispuniti organizacijske zahtjeve, zadatke vezane za upravljanje ljudskim potencijalima, uz konstantno poboljšavanje vlastitih kvaliteta. Često se u teoriji i praksi spominje *multitasking* kao moderna vještina, odnosno sposobnost istovremenog obavljanja više zadataka. Međutim, to zapravo nije moguće, jer čovjek nije stroj. To je samo odraz suvremenog načina poslovanja koje zahtijeva da se što više posla odradi u što kraćem vremenu, kako bi se povećao stupanj produktivnosti. U tom pogledu se postavlja pitanje koliko je efikasan i efektivan menadžer koji odrađuje više zadataka u isto vrijeme. Takvo se razmišljanje nameće i u segmentu posebnih programa, gdje vrijeme predstavlja novac. Iako je *multitasking* poželjan s aspekta menadžmenta i ekonomije, ne preporuča se s aspekta psihologije. Takav način odrađivanja zadataka vodi prema sindromu „sagorijevanja“ osobe na poslu (*burnout*), što može izazvati trajne štetne posljedice za zdravlje čovjeka, pa stoga profit ne smije nikad biti ispred zdravlja ljudi. O tome također brine menadžer ljudskih potencijala, pazeći na izvođače programa, da ne dođu do granice maksimalne izdržljivosti. Izvođači, kao i menadžeri posebnog programa, imaju svoje karakteristike i osobine, traženi profil, potreban za realizaciju programa. Postoji dio poslova koji se sve češće „programiraju“, odnosno informacijsko-komunikacijska tehnologija u tom dijelu zamjenjuje ljudsku radnu snagu, ali postoje svakako i poslovi koje tehnologija nije u stanju odraditi samostalno, tj. bez prisustva ljudi.

#### **5.3.1. Detektiranje resursa i potencijala menadžera i izvođača kroz dubinske razgovore**

Fokus ovog dijela istraživanja je na detektiranju i determiniranju resursa i potencijala koje bi menadžeri i izvođači trebali posjedovati i na što bi trebali obratiti pozornost. Većina poslovnih aktivnosti ovise o ljudskoj komponenti. Tijekom istraživanja je izvršeno nekoliko

razgovora s menadžerima događaja, posebnog programa i slobodnog vremena, kako bi se dobio uvid u traženi profil zaposlenika. Ispitanici su locirani od Dubrovnika do Opatije, a prema razini menadžmenta obuhvaćaju sve razine menadžmenta iz raznih organizacija (hotelski sustavi, agencije, udruge). Dubinski razgovori su se provodili tijekom posljednje tri godine, a razgovori su sadržavali pitanja vezana za razinu obrazovanja, radno iskustvo, psihofizičke osobine i motoričke komponente, kao i druge osobine koje bi menadžeri i izvođači trebali posjedovati za uspješno izvršenje programa i događaja. Cerović (2011:13) je detektirao i istražio određene uloge koje menadžeri i izvođači moraju izvršavati prema sudionicima i posjetiteljima, pa je istaknuo sljedeće uloge: „pokretač, organizator, univerzalac (specijalist), aktivan gost, domaćin, predstavnik, informator, partner u razgovoru, prijatelj i kolega“. Nemoguće je ipak da svi menadžeri i izvođači u programu prolaze sve navedene uloge i to iz više razloga, ali je kvalitetna podloga za menadžment upravljanja potencijalima u posebnim programima. Slijedom provedenih razgovora i istražene literature, formirana je tablica poželjnih resursa i potencijala menadžera i izvođača u posebnim programima, što doprinosi kvalitetnijoj strategiji upravljanja ljudima kroz programe i događaje. Na menadžmentu upravljanja ljudskim potencijalima je uloga da te resurse iskoristi na način da otkriju daljnje potencijale i razvija ih (tablica 14.).

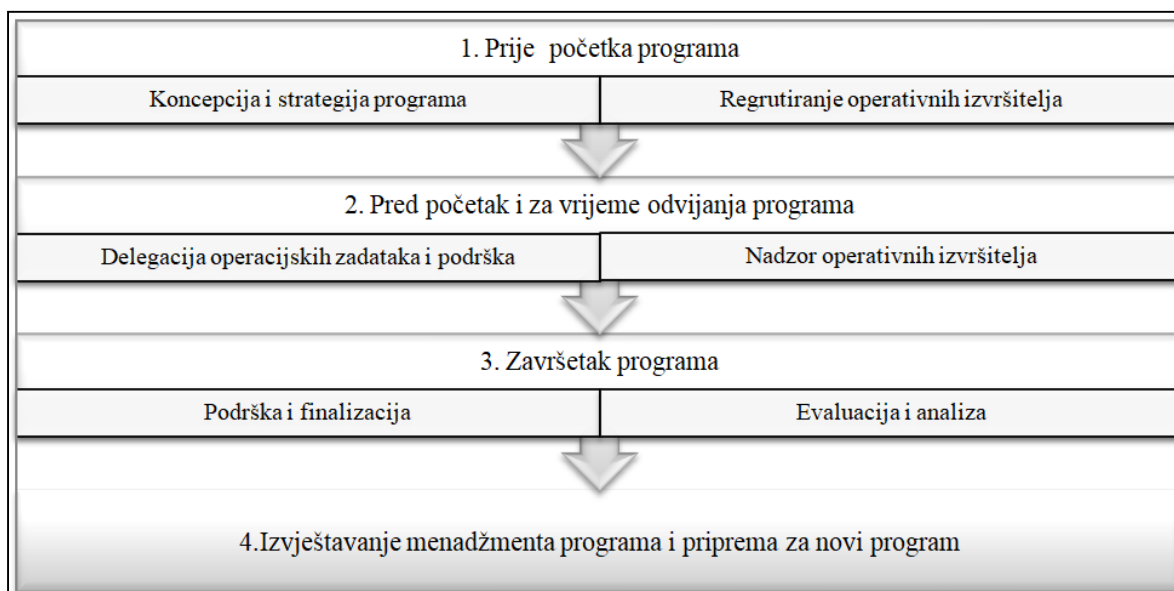
**Tablica 14.** Poželjni resursi i potencijali menadžera i izvođača u posebnom programu

OBILJEŽJA	POŽELJNE VARIJABLE IZVOĐAČA	POŽELJNE VARIJABLE MENADŽERA
<b>Psihofizičke osobine</b>	primjeren vanjski izgled prema životnoj dobi, dobro zdravlje, pažljivost, povjerljivost, sklonost kreativnom izražavanju i umjetnosti, izgrađen karakter i sustav vrijednosti, sposobnost prepoznavanja emocija, čestitost i razumnost	izrazita sposobnost pamćenja, vještine komuniciranja i pregovaranja, taktičnost, razvijena emocionalna inteligencija, sposobnost iniciranja promjena, inovativnost, sposobnost odgovornog autoriteta, sklonost kreativnom razmišljanju i djelovanju, prisutnost u sadašnjosti
<b>Razina obrazovanja</b>	srednjoškolsko obrazovanje i više razine, uz stalno usavršavanje u profesiji, komunikaciji i javnom nastupu, afinitet prema učenju	fakultetsko obrazovanje i daljnje obrazovanje kroz seminare, edukacijske i stručne programe (certificiranje), opće i posebno znanje
<b>Radno iskustvo</b>	poželjan rad u struci, mogućnost stručnog osposobljavanja i pripravnništvo, vještine	3 do 5 godina minimalno, primjetan razvoj karijere menadžera i novih kompetencija
<b>Posebne osobine</b>	energičnost i entuzijazam, otpornost na emocionalne izazove, prilagodljivost, pedantnost i točnost	sposobnost odgovornog upravljanja moći, inspiriranje, motiviranje i razumijevanje ljudi, inicijativnost, proaktivnost, vizionar i lider

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020.

#### 5.4. Detekcija kritičnih točaka upravljanja ljudima u posebnim programima pomoću informacijsko-komunikacijskog sustava i tehnologije

Glavni izazovi u upravljanju ljudima tijekom životnog ciklusa posebnog programa jesu upravljanje promjenama i rizicima koji se odnose na izvođače programa. Podrška menadžmentu ljudskih potencijala su: informacijsko-komunikacijska tehnologija (olakšava povezivanje ljudi, povećava brzinu protoka i brojnost podataka i informacija, olakšava kontrolu izvođača) i informacijsko-komunikacijski sustavi (istovremeno unošenje velikog broja podataka i algoritama, obrada i filtriranje podataka, plasiranje konkretnih informacija i izvještaja, daje dodatnu sigurnost u donošenju odluka i anticipira buduće promjene i rizike). Upravljanje promjenama obuhvaća i upravljanje potencijalnim rizicima i njihovim ishodima. Menadžer, koji je zadužen za upravljanje ljudskim potencijalima, može primijeniti metodu kritičnog puta (*critical path method*). To je metoda kojom se utvrđuju glavne kritične točke upravljanja ljudima. Ona se provodi pomoću kontrolne liste prema zadanom modelu koji je usklađen sa informacijsko-komunikacijskim sustavom (slika 5.).



**Slika 5.** Model kritičnog puta u upravljanju ljudskim potencijalima

Izvor: obrada autora prema istraživanju, 2020.

Prije početka programa, nakon što se formirala koncepcija i odabrale glavne strategije programa (posebno za svaki dio: marketing, financije, kadrovi, itd.), pristupa se problematici

regrutiranja operativnih izvršitelja, budući da se utvrdila potreba za točno određenim brojem potrebnih radnika. Regrutacija operativnih izvršitelja (zaposlenici i/ili volonteri) je proces koji obuhvaća više koraka. Vodi se računa o tome na koji način istovremeno zadovoljiti ciljeve programa (ostvarenje profita i povećanje zadovoljstva sudionika i menadžmenta) i motivirati zaposleno osoblje (sustav nagrađivanja i promoviranja). Ranković (2018:23) u svojim istraživanjima o inteligentnom upravljanju ljudima u kompanijama ističe kako postoje razni testovi pri profesionalnoj selekciji pojedinaca, primjerice, „TAT test Getcels i Jackson, Rorschah tehnika, posebni dizajnirani testovi kreativnosti i drugi“. Prema utvrđenoj listi poželjnih resursa i potencijala filtriraju se profili, pretražuje se informacijska baza sustava, istražuje se tržište rada te se odabire kompetentan kadar. Rizici na koje se mora računati u ovom dijelu su razni: nesporazumi u komunikaciji s menadžmentom i poslovnim partnerima (nedovoljno informacija), nemogućnost pronalaska stručnog kadra, iznenadne bolesti i/ili odlasci regrutiranog kadra, rizici pravne prirode i nesporazumi između operativnih izvođača. U ovim situacijama je korisno imati pripremljene opcije koje su pohranjene u informacijsko-komunikacijskom sustavu programa. Poseban dio se odnosi na regrutiranje volontera, ako takva potreba postoji.<sup>47</sup> Volonteri moraju biti svjesni svrhe i pravila organiziranja programa, imati jednake mogućnosti napredovanja i stjecanja iskustva, osigurana sredstva za rad, kao i radne uvjete i sigurnost na radu, jednako zaposlenim osobama. Svakako su bitni treninzi i posebne obuke prema karakteristikama radnog mjesta ako se radi o većem ili specifičnom posebnom programu. Karakteristike radnog mjesta se mogu definirati kroz raznovrsnost vještina, identitet zadatka, značaj zadatka, autonomiju i točku evaluacije (Ranković, 2018:23). Za iduću fazu kritične točke u upravljanju ljudima su delegacija radnih zadataka i monitoring radnika. Menadžer treba održavati pozitivnu radnu atmosferu, predvidjeti situacije u kojima je potrebna dodatna motivacija i podrška radnicima, ali i potencijalne sukobe među zaposlenicima i/ili volonterima. Potencijalni rizici su i nedostatak svih detalja i opisa poslova, neiskustvo, nepredviđene ili neprimjerene akcije i reakcije sudionika i posjetitelja, nedostatak nadzora, neizvjesne granice poslova, nejasna autorizacija radnika, kao i nerealna očekivanja, iskrivljeni i neprimjereni stavovi i sposobnosti radnika. Da se takvi rizici spriječe ili umanju intezitet takvih situacija, korisno bi bilo imati dokument standardnih operativnih procedura (SOP). SOP sadrži sve ono što je menadžer slučajno izostavio u upoznavanju radnika s

---

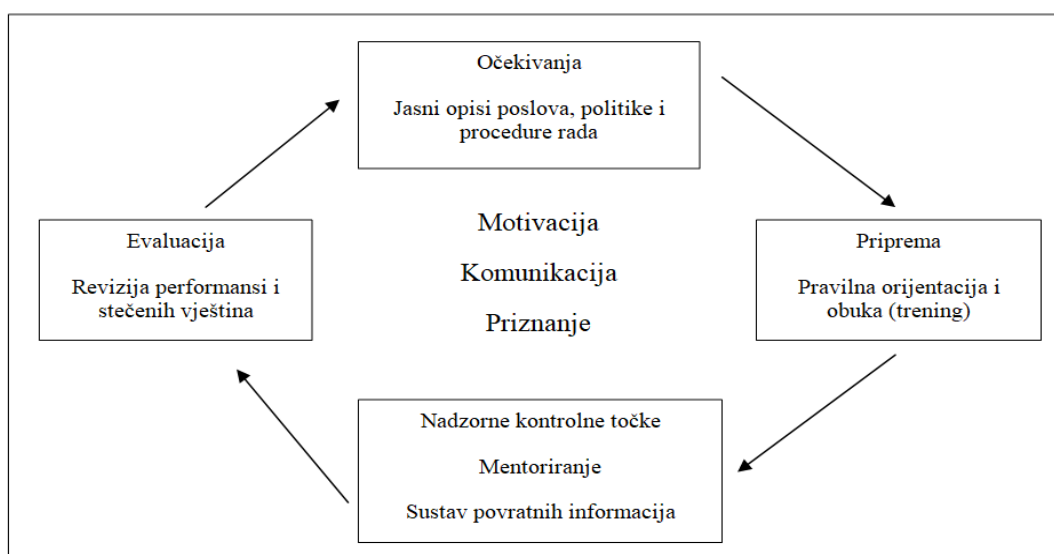
<sup>47</sup> Zakon o volonterstvu (NN 58/07, 22/13) precizno objašnjava pojam volontiranja, volonter, dužnosti, obveze i prava volontera i organizacija koje ih angažiraju. (više na [www.zakon.hr](http://www.zakon.hr) ili u Narodnim novinama Republike Hrvatske). Osim Zakona, postoji i Kodeks volontera.

poslom tijekom intervjua, obuke i uvoda u rad. U ovoj fazi do izražaja dolazi upravo informacijsko-komunikacijska tehnologija, budući da su radnici povezani s nadređenima, imaju trenutnu kontrolu nad protokolom programa, lako i brzo informiraju kolege, a u slučaju sudionika, služe i kao dodatni informatori. Menadžer, s druge strane, u svakom trenutku može imati kontrolu nad osobljem. Većina rizika se može eliminirati koristeći *ICT* za vrijeme programa. U trećoj fazi, završetak programa, menadžer treba biti prisutan i vidljiv, što je jedna od poželjnih psihofizičkih osobina menadžera u ovom segmentu (biti prisutan u sadašnjosti). U drugim poduzećima i industrijama menadžeri koji upravljaju ljudima često su u uredima i tek povremeno budu među radnicima. U slučaju posebnih programa, takav način rada je negativan i nepoželjan. Pri završetku programa radnike treba još jednom informirati o evaluaciji rada, a ocjenu rada dostaviti svakom zaposleniku i/ili volonteru, poštujući *GDPR*. Potencijalni rizici u ovoj fazi su: napuštanje radnog mjesta, zloupotreba materijala i imovine u sklopu programa, krađa tuđe imovine i podataka, nejasnoće o praćenju ishoda i ocjeni rada, kriminalne radnje (svih sudionika), nestručan rad i neprimjereno ponašanje radnika prema autoriziranim članovima tima, miješanje timova (ako se radila podjela radnika u manje skupine), što je rezultat nepravilnog rasporeda poslova i rada iz prijašnjih faza. Zadnja faza u prezentiranom modelu se odnosi na informiranje ostatka menadžmenta o operativnim izvršiteljima, prijedlozima promjena i poboljšanja pojedinih točaka za buduće nove programe i informiranje radnika o rezultatima evaluacije rada. U praksi se često događa da se taj dio zanemari i da radnici obično ne prođu evaluaciju rada, što indirektno utječe i na stupanj fluktuacije i apsentizma radnika u posebnim programima. Evaluacija radnika se može provoditi neposredno po završetku programa ili naknadno. Može biti u obliku evaluacijske forme tiskane na papiru ili forme koja se ispunjava u programu ili u aplikaciji programa. Menadžer može provesti i evaluaciju u obliku razgovora s radnicima, ali ako je u pitanju veći broj radnika, onda se to ne preporuča. Isto tako, može se pojaviti problem zapisa, usporedbe s ostalima, način izvještavanja menadžmenta i manipuliranja izrečenim, dok se evaluacijska forma u pisanom obliku može u svakom trenutku vidjeti i provjeriti, budući da je trajno pohranjena u datoteci svakog operativnog izvršitelja. Evaluacijska forma treba sadržavati:

- aktivan rad (komunikacija, odnos prema kolegama, sudionicima i nadređenima, profesionalnost, sposobnost rješavanja potencijalnih konflikata, samopouzdanost, autorizacija određenih poslova, proaktivnost),

- rješavanje problemskih situacija (sposobnost uočavanja rizične situacije, kontrola problema, nalaženje rješenja, razmatranje drugih opcija, povećanje zadovoljstva sudionika i zadovoljstva menadžmenta),
- integritet (pozitivan stav, podnošenje emocionalnih izazova i fizičkih napora, ispunjavanje obveza pod pritiskom, osoba od povjerenja, poštivanje tuđih prava),
- ekonomski dio (efektivno korištenje sredstava, poznavanje financijskog stanja, ostvarivanje prihoda, ukupna usluga prema sudionicima i posjetiteljima, usluga prema menadžmentu i obratno, poznavanje usluga i proizvoda u programu ili dodatnih vrijednosti koje se nude i ako postoje),
- ukupna kvaliteta (kvaliteta obavljenog zadatka, kvaliteta ukupnih performansi, poštivanje standarda rada, kvaliteta raspodjele radnog vremena prema danim zadacima).

Za programe i događaje većeg obujma je bitno da i menadžeri i izvođači znaju koristiti informacijsko-komunikacijske tehnologije i snalaziti se u informacijsko-komunikacijskom sustavu. Rezimirajući rezultate istraživanja i aplikacije teorije u praksi, može se prikazati ciklus efektivnog menadžmenta ljudskih potencijala u posebnim programima (slika 6.). Učinkovitost zaposlenika je višedimenzionalna struktura, kako navode Granić, Babić-Hodović i Arslanagić-Kalajdžić (2018:7) u svom istraživanju, u kojem spominju da ta struktura „ima različita objašnjenja, ovisno o navedenom izvoru“.



**Slika 6.** Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u posebnim programima

Izvor: prilagođeno prema Rutherford Silvers (2010:178).



Menadžer ljudskih potencijala bi trebao formirati sustav nagrađivanja zaposlenih i volontera. Tako bi ih motivirao da se apliciraju i za buduće poslove oko realizacije programa s još više entuzijazma i volje, čime si osigurava da budu i dalje produktivni. Menadžer može nagrađivati svoje djelatnike neopipljivim i opipljivim nagradama. Opipljive nagrade se odnose na razne materijale koji su se poklanjali ili prodavali kao suveniri sudionicima programa, ulaznice za druge događaje, priznanja i diplome, značke i potvrde o obavljenom poslu, svečani ručkovi i večere. Neopipljive nagrade se dijele s obzirom na interes izvođača. Obuhvaćaju mogućnost upoznavanja s poznatom osobom, rad s ljudima iz inozemstva, usmene pohvale i verbalno nagrađivanje pred javnosti, edukacija u budućnosti, medijsko priznanje i stvaranje prilika za nova prijateljstva ili napredovanje u karijeri. Prilikom planiranja aktivnosti privlačenja i zadržavanja najboljih izvođača, menadžer može zadužiti i dodatnu osobu koja će biti odgovorna za motiviranje djelatnika i volontera, koja mora paziti da ne stvori ljubomoru među izvođačima i da ne stvara konflikte, odnosno da ne nagradi pogrešne osobe. Ta osoba bi trebala poticati zajednički rad i timski duh, među kojima će se uspjeti profilirati oni najuspješniji i zato će biti nagrađeni.

### **5.5. Zaštita osobnih podataka (GDPR) u posebnim programima**

Uredba (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća je sastavljena u Bruxellesu 27. travnja 2016. godine, stupila je na snagu u svibnju 2016. godine (čl. 99, st.1.), a primijenjuje se od 25. svibnja 2018. godine u svim članicama EU<sup>48</sup>. Zamjenjuje dotadašnju Direktivu 95/46/EZ, a odnosi se na zaštitu osobnih podataka. Kako je i Republika Hrvatska članica Unije, bilo je potrebno izvršiti izmjene određenih zakona koji se odnose na sustav prikupljanja podataka, vođenje računa o načinu pohrane, vidljivosti, zaštiti i korištenju istih. Stabilnost i sigurnost pojedinca u svakom pogledu trebali bi biti imperativni cilj (Vojinović, Leković, Glavaš, 2019:204). Sve organizacije u Republici Hrvatskoj su dužne prijaviti svaku obradu podataka AZOP-u<sup>49</sup> (dostavljanje evidencije o zbirkama podataka od strane voditelja zbirke podataka organizacije). Osim zaštite podataka i privatnosti građana EU, doneseni su i propisi u pogledu distribucije podataka u treće zemlje. Pregled 11 poglavlja Uredbe je u sklopu tablice 15.

---

<sup>48</sup> Sekundarni podatci su istraživani na portalima [www.azop.hr](http://www.azop.hr) i [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu), datum pristupa 1.4.2020. i u Službenom listu Europske Unije.

<sup>49</sup> AZOP – Agencija za zaštitu podataka u Republici Hrvatskoj.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 15.** Pregled sadržaja Uredbe (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća (*GDPR*)

<b>POGLAVLJA</b>	<b>ODJELJCI I ČLANCI</b>
<b>I. Opće odredbe</b>	Predmet, ciljevi, glavna područja primjene, teritorijalno područje primjene, definicije
<b>II. Načela</b>	Načela obrade osobnih podataka, zakonitost obrade, uvjeti privole, uvjeti na privolu djeteta u odnosu na usluge informacijskog društva, obrada posebnih kategorija osobnih podataka, obrada osobnih podataka koji se odnose na kaznene osude i kažnjiva djela, obrada koja ne zahtijeva identifikaciju
<b>III. Prava ispitanika</b>	Transparentnost i modaliteti, informacije i pristup osobnim podacima, ispravak i brisanje, pravo na prigovor i automatizirano pojedinačno donošenje odluka, ograničenja
<b>IV. Voditelj obrade i izvršitelj obrade</b>	Opće obveze, sigurnost osobnih podataka, procjena učinka na zaštitu podataka i prethodno savjetovanje, službenik za zaštitu podataka, kodeksi ponašanja i certificiranje
<b>V. Prijenosi osobnih podataka trećim zemljama ili međunarodnim organizacijama</b>	Opća načela prijenosa, prijenos na temelju odluke o primjerenosti, prijenosi koji podliježu odgovarajućim zaštitnim mjerama, obvezujuća korporativna pravila, nedopušteni prijenosi u pravu Unije, odstupanja i međunarodna suradnja
<b>VI. Neovisna nadzorna tijela</b>	Neovisni status, nadležnost, zadaće i ovlasti
<b>VII. Suradnja i konzistentnost</b>	Suradnja, konzistentnost, Europski odbor za zaštitu podataka
<b>VIII. Pravna sredstva, odgovornost i sankcije</b>	Pravo na pritužbu, na učinkoviti pravni lijek protiv nadzornog tijela i protiv voditelja i/ili izvršitelja obrade, zastupanje ispitanika, suspenzija postupka, pravo na naknadu štete
<b>IX. Odredbe u vezi s posebnim situacijama obrade</b>	Odredbe i sloboda izražavanja i informiranja, obrada i javni pristup službenim dokumentima, obrada nacionalnog identifikacijskog broja, obrada u kontekstu zaposlenja, zaštitne mjere i odstupanja, obveze tajnosti i postojeća pravila, postupak odbora
<b>X. Delegirani akti i provedbeni akti</b>	Izvršavanje delegiranih ovlasti, postupak odbora
<b>XI. Završne odredbe</b>	Stavljanje izvan snage Direktive 95/58/EZ, odnos s Direktivom i prethodno sklopljenim sporazumima, izvješća Komisije, preispitivanje drugih akata Unije i stupanje na snagu i primjena

Izvor: obrada autora prema podacima prikupljenim s [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu) (datum pristupa: 1. travnja 2020.).

Menadžer posebnog programa mora imenovati voditelja zbirke podataka, a to je u pravilu menadžer koji upravlja ljudskim potencijalima. On je zadužen voditi Zbirku osobnih podataka, odnosno strukturirani skup osobnih podataka svih zaposlenika, volontera, poslovnih

partnera, sudionika i posjetitelja za svaki posebni program. Zakonom i Uredbom nije definirano u kakvom obliku treba biti (tiskano, papirnato ili u digitalnom (informatičkom) obliku i zapisu). Preporuka je svakako imati digitalni zapis zbog arhiviranja u bazu podataka, kako bi informacijsko-komunikacijski sustav kontrolirao pristup tim podacima od strane drugih osoba. Menadžer treba paziti na sadržaj osobnih podataka, jer zbirku podataka može predstavljati i knjiga sudionika u koju se upisuju i ručno potpisuju pri dolasku ili odlasku (knjiga dojmova), ali isto tako i video snimke programa (bez obzira je li riječ o snimanju programa, prenošenju video zapisa na Internet ili se radi o video nadzoru u svrhu sigurnosti prisutnih osoba). Nakon formiranja, slijedi vođenje zbirke podataka i dostavljanje evidencije u Središnji registar AZOP-a. Središnji registar koji vodi Agencija javnog je karaktera te pruža informacije o zbirkama osobnih podataka – tko obrađuje osobne podatke građana, na temelju čega i u koju svrhu, koji su to podatci, kako se prikupljaju i čuvaju, kome se daju na korištenje i drugo (Vidović, 2017:70). Menadžer bi trebao prikupljati samo neophodne podatke, budući da za sve ostale informacije i podatke koji se žele prikupljati, unijeti u informacijsko-komunikacijski sustav i koristiti kao informaciju za razne svrhe, treba privola svih sudionika posebnog programa. To je bitno uskladiti s marketingom posebnog programa, a usklađivanje čitavog menadžmenta posebnog programa olakšava upravo *ICT* i *ICS*. Samo privolom svakog pojedinca ili po zakonskoj osnovici podatci se mogu dalje obrađivati i čuvati. Bez toga, podatci se, nakon slanja u Registar AZOP-a, moraju izbrisati, nakon što je završio program. U pogledu podataka zaposlenika i poslovnih partnera (sponzori, dobavljači, kreditori, itd.), menadžer mora poštivati Zakon i Uredbu, ako je prikupio podatke fizičkih osoba (ime, prezime, fotografija, OIB, e-mail, brojevi i podatci iz osobne iskaznice, putovnice i drugih osobnih dokumenata), a u slučaju zaposlenika i/ili volontera i ocjene o radu i uspješnosti, podatci o razini obrazovanja, plaći, brojevima računa i sl. Također, postoje dodatni osjetljivi podatci, a prema Uredbi to su posebne kategorije podataka koje imaju posebnu zaštitu (podatci vezani za članstvo u određenim organizacijama (religijski, politički, sindikalni, itd.), pitanje vjere, rase, podrijetla, osobna stajališta, stanje o zdravlju, seksualnosti, itd.). Ipak, ako sudionici koriste službeni e-mail, daju financijska izvješća i podatke pravnih osoba, službene račune u bankama, matične brojeve pravnih osoba, naziv i adresu pravnih osoba, onda se ne podliježe navedenim odredbama. U slučaju da posebni program broji preko 20 angažiranih djelatnika (menadžment, zaposlenici, volonteri), potrebno je imenovati i službenika za zaštitu osobnih podataka, a o tome se mora izvijestiti AZOP u roku od mjesec dana.

## **6. FINANCIRANJE I MJERENJE POSLOVNE USPJEŠNOSTI POSEBNOG PROGRAMA**

Ciljevi posebnih programa su istraženi na početku rada, a dva glavna cilja su povećanje zadovoljstva sudionika i povećanje dodatne potrošnje istih, odnosno ostvarenje profita od programa. Prije početka programa menadžment posebnog programa uspostavlja određene standarde, implementira ih u program i tijekom programa kontrolira, a po završetku programa provodi analizu. Kontrola kvalitete se vrši usporedbom određenih pokazatelja u odnosu na postavljene standardne i veličine. Poslovna uspješnost se može kontrolirati i analizirati s više pokazatelja. Mjerenje i ocjenjivanje poslovne uspješnosti se može promatrati kroz jednu od temeljnih menadžerskih funkcija – kontrole, odnosno kao dio kontrolinga. Pokazatelji mogu biti statički i dinamički, kvalitativni i kvantitativni, ovisno što se njima želi spoznati i postići. Sama kontrola programa služi kao potpora menadžmentu u smanjenju pojave rizika i grešaka svih oblika, da lakše upravlja promjenama i prilagodbama, što vodi ka smanjenju ukupnih troškova. Procjenom prihoda i troškova se izračunava neto dobit programa, a dio su budžetskog plana. Taj plan budžeta koristi menadžmentu za usporedbu i ocjenu stvarnih rezultata posebnog programa. Planiranje budžeta i kontrola rezultata su temeljne menadžerske funkcije. Osim budžetske kontrole, menadžment vrši financijsku kontrolu pomoću financijskih izvještaja, financijskih pokazatelja i financijske revizije. Menadžerskom kontrolom pomoću raznih metoda i indikatora se pazi na poslovne rezultate. Kontrola mora biti odraz planova i planiranje mora prethoditi kontroli (Wehrich, Koontz, 1998:599). Buble i Cerović grupiraju metode i tehnike kontrole u četiri skupine (Cerović, 2010:755-785; Buble, 2000:655-673): s aspekta financijske kontrole (proračun i budžet), s aspekta operacijske kontrole (proces i operacije, stvaranje usluge i optimalna kvaliteta), s aspekta marketinga (kontrola izvršenja marketinga pomoću tehnika i metoda kontrole usluga, proizvoda i tržišta) i s aspekta kontrole ljudskih resursa i potencijala. Time su ujedno obuhvaćeni i svi dijelovi posebnog programa koje je potrebno planirati, izvršavati, kontrolirati i ocjenjivati. To je sukus ove disertacije, uz projekcije uspješnosti korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije i sustava za upravljanje i vođenje posebnog programa. Danas se koriste razne kvantitativne metode i tehnike za kontroliranje.

Kombiniraju se tradicionalne i suvremene tehnike, što je dijelom olakšano korištenjem računala. Tehnike su podržane računalnim programima (softverima) i informacijskim tehnologijama, što pokazuje koliko je važno uskladiti poslovanje s informacijsko-komunikacijskom tehnologijom i sustavima.

### **6.1. Budžetiranje i budžetska kontrola posebnog programa**

Proces budžetiranja može započeti nakon određivanja izvora financiranja: je li se radi o programu koji je naručen (budžet na temelju klijentovog novca – tuđa sredstva) ili se radi o programu kojeg je inicirao menadžment (vlastiti budžet – akumulacija vlastitih sredstava). Za operativni budžet su zaduženi svi članovi menadžmenta posebnog programa koji su odgovorni za svoj dio te svoje aktivnosti koordiniraju s planom profita programa. Za nadzor financija se može zadužiti jedna osoba unutar menadžmenta (financijski menadžer - kontroler), koji će s glavnim menadžerom posebnog programa pregledavati budžete drugih članova i na temelju toga se sastavlja izvješće o budžetu, kojeg potvrđuje cjelokupni menadžment programa. Ako se radi o naručenom programu onda ga mora potvrditi i naručitelj (klijenti, poslovni partneri, sponzori, itd.). Operativni budžet posebnog programa predstavlja plan profita programa koji sadrži sve izvore prihoda i sve rashode, što čini dio računa dobiti i gubitka programa, kao i dio popratnih izvještaja. Budžet je financijska baza menadžmenta, a također služi i za usporedbu i ocjenu stvarnih rezultata poslovanja u odnosu na planirano. Prilikom planiranja budžeta se dolazi do konkretnih odgovora (je li glavni cilj programa ostvarenje profita, koliko će koštati sudjelovanje na programu po osobi, koji su izvori novčanih sredstava, količina prodanih karata za sudjelovanje za pokriće troškova, kakav je ukupni novčani tijek, ispunjavanje raznih zakonskih obveza, fiskalnih i parafiskalnih nameta, inflacija, devizni tečaj, nepredviđeni troškovi, iznos menadžerske naknade u programu i dr.). Iako postoje razne klasifikacije budžeta, za potrebe posebnog programa je poželjno da on bude jedinstven budžet, neovisno o drugim poslovnim aktivnostima i programima tijekom godine. S obzirom na aktivnosti, trebao bi biti budžet cjelokupne organizacije, a budžeti pojedinih organizacijskih dijelova bi trebali biti usklađeni s glavnim. Dakle, budžet posebnog programa je jedinstven, jednokratni budžet cjelokupne organizacije programa. Svaki program je zaseban i neovisan od drugog, pa tako i njegov budžet je zaseban i ne treba ga miješati s budžetima drugih programa, već po završetku jednog programa i nakon budžetske kontrole ostvarenih rezultata, novčana sredstva

se transferiraju u naredni projekt i služe kao nova baza. U procesu budžetiranja treba definirati tko, što i kad radi. Tako se konkretiziraju sve potrebne aktivnosti u programu, izračunava se trošak svih aktivnosti, na ukupne troškove se nadodaje otprilike 10% iznosa za izvanredne troškove, projicira se prihod od utvrđenih aktivnosti, formira se lista prioriteta aktivnosti u budžetu i na kraju se definira sustav kontrole. Osnovne faze u pripremi budžeta programa se mogu podijeliti na idući način:

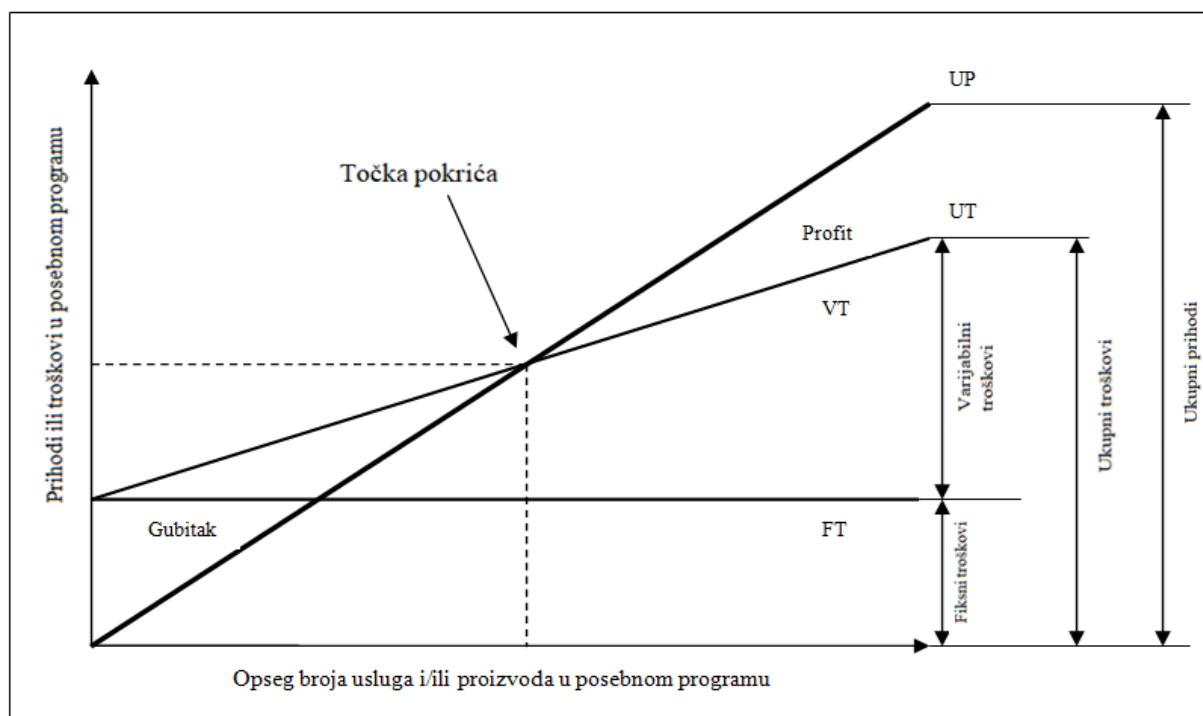
- informiranje članova menadžmenta o planiranju budžeta (pregled poslovanja, analiza svih uvjeta, analiza stanja, cijena i bruto prodaje, sve što zapravo treba biti dio strategije, odnosno koncepcije posebnog programa),
- priprema pojedinačnih budžeta za svaki segment programa (svaki član menadžmenta priprema svoj budžet koji poslije usklađuje sa glavnim budžetom),
- konsolidacija pojedinačnih budžeta (kompletiraju se budžeti u jedan glavni),
- sastavljanje glavnog budžeta (prema sastavljenim izvješćima pojedinačnih budžeta se formira izvještaj glavnog menadžera posebnog programa o glavnom budžetu),
- usvajanje glavnog budžeta od strane svih članova menadžmenta (ako su tuđa sredstva, onda se pregledava i odobrava i od strane naručitelja, sponzora, drugih sudionika).

Budžetiranje u posebnom programu pozitivno utječe na ekonomiku programa, a istovremeno omogućava da svaki član menadžmenta programa doprinosi boljem ekonomskom razmišljanju, u pogledu planiranja, usklađivanja i kontrole programa. To je ujedno i pokazatelj uspješne decentralizacije odlučivanja, na način da svaki menadžer za svoj dio u programu postaje i financijski odgovoran. S druge strane, proces budžetiranja može voditi prema manipulaciji iznosa i uslijed želje menadžmenta da postigne određene budžetske iznose i veličine, mogu previdjeti neke nove situacije i mogućnosti. Također, uslijed konsolidacije pojedinih budžeta u jedan glavni, može doći do friziranja iznosa naknade za obavljeni posao (referira se na prijašnje spomenutu naknadu menadžera u iznosu 10 do 15% troškova). Kod usvajanja budžeta, glavni menadžer posebnog programa može iznijeti i nove, relevantne informacije koje je prikupio tijekom prethodnih faza, a one mogu biti odraz stanja konkurencije na tržištu, promjene u ekonomskim i/ili političkim uvjetima, promjene u poslovanju (npr. stanje angažirane radne snage), promjene u cijenama proizvoda i usluga, odnosno nadopuna i/ili izmjena u ponudi posebnog programa i dr. Kod budžetiranja posebnog

programa glavna premisa je da ne treba komplicirati, već što jednostavnije odrediti sve relevantne elemente. Budžet je temelj pripreme određenih prognostičkih i kontrolnih informacija, neophodnih menadžmentu na svim hijerarhijskim razinama (Cerović, 2010:758). Budžetska kontrola je jedna od tehnika financijske kontrole uspješnosti posebnog programa. U prihode posebnog programa prilikom izrade budžeta se mogu navesti prihodi od ulaznica, prihodi od sponzora, prihodi od prijenosa prava emitiranja raznim medijima (ako se radi o velikim posebnim programima, npr. *Eurosong*, *Super Bowl* u S.A.D.-u ili OI i sl.), prodaja dodatnih proizvoda i/ili usluga u sklopu programa (npr. ako je riječ o konferenciji o telekomunikacijama, može se s partnerima iz tog sektora ugovoriti postotak od zarade pri prodaji novih uređaja i sklapanje ugovora o uslugama sa sudionicima programa i sl.), itd. U pogledu troškova oni se dijele na fiksne, odnosno režijske i varijabilne troškove. U fiksne troškove se uvrštavaju razne naknade (za dozvole, koncesije, osiguranje u osiguravateljskoj kući), zatim trošak izvođača, trošak marketinškog oglašavanja, administrativni troškovi, najam prostora i lokacije, trošak struje i vode, naknade volonterima, itd. Oni su nepromijenjeni, bez obzira na broj sudionika programa. Nasuprot njima, varijabilni troškovi posebnog programa se mijenjaju, ovisno o broju sudionika i posjetitelja, kao npr. trošak pića, trošak hrane, trošak zaštitara (zakonima je propisan određeni broj zaštitara na određeni broj sudionika programa i varira od zemlje do zemlje), itd.. Vrlo korisna tehnika za projiciranje profita, kontrolu troškova i određivanje cijena može poslužiti analiza točke pokrića<sup>50</sup>. Kod analize točke pokrića se koriste iduće varijable: profit, gubitak, točka pokrića, fiksni i varijabilni troškovi, ukupni prihodi i ukupni troškovi. Točka pokrića u posebnom programu pokazuje što se sve može dogoditi donošenjem određenih odluka o povećanju i/ili smanjenju prihoda, troškova ili ukupnih prihoda od prodanih ulaznica (opseg broja usluga i/ili proizvoda), što osigurava menadžmentu posebnog programa da analizira odluke o visini fiksnih i varijabilnih troškova, odnosno o doprinosu pokrića (razlika ukupnih prihoda i varijabilnih troškova), plasmanu programa i sl. Na temelju prikaza opće analize točke pokrića autora Cerovića (2010:338) kreiran je prilagođeni prikaz analize točke pokrića za posebne programe prikazanog na sljedećoj slici. Konstatira se da tom analizom menadžment posebnog programa može dobiti više mogućih rješenja, što će utjecati na finalni budžet posebnog programa.

---

<sup>50</sup> Točka pokrića (engl. *Break-Even Point*, njem. *Break-Even Punkt / Kostendeckungspunkt*) još se zove i prag rentabilnosti (profitabilnost, točka ekonomičnosti, mrtva točka rentabiliteta, prijelomna točka), a predstavlja stupanj iskorištenja kapaciteta, kod kojeg se prihodima proizvodnje pokrivaju ukupni troškovi u cijelosti: i varijabilni i fiksni (Cerović, 2010:337).



**Slika 7.** Analiza točke pokrića posebnog programa (Break-Even Point Analysis)

Izvor: obrada autora, prilagođeno prema Cerović (2010:338).

## 6.2. Sponzorstvo u posebnim programima i događajima

Sponzorstvo je vrlo popularan način ulaganja u posebne programe i događaje. Sponzori potpomažu menadžment posebnog programa, s primarnim ciljem da budu što prepoznatljiviji na tržištu i među sudionicima programa, a samim time posredno utječu na povećanje prodaje vlastitih proizvoda i/ili usluga. Smatra se jednim od najboljih načina uspješnog komuniciranja s tržištem. Sponzorstvo se, osim ustupanja novca, odnosi i na druge načine ulaganja. Tako Stipanović (2011:8) u svojim razmatranjima iznosi neke primjere: „ustupanje novca, stvari, *know-how*, organizacijskih usluga, s ciljem da se na toj osnovi ostvare gospodarski relevantni protuučinci“. Potreba za sponzoriranjem nije uvijek prisutna. Neki posebni programi su intimnog karaktera, odnosno zatvoreni za javnost, budući da se organiziraju za određen krug ljudi (unutarstranački programi (npr. *team building*, skupovi), interni korporacijski programi (npr. *team building*, *promocije*), religijske ceremonije i obredi (npr. krštenja, pričesti, krizme, vjenčanja, sprovodi), posvete, posebni životni trenutci (npr. rođendani, obljetnice, proslave)). Takvi posebni programi u pravilu imaju zatvorenu financijsku konstrukciju (vlastita novčana sredstva, krediti). Nasuprot njima, postoji veliki broj posebnih programa i događaja kojima



sponzorstvo predstavlja jednu od glavnih stavki financiranja (npr. sportska natjecanja, stručna natjecanja, kazališne premijere, stručne i znanstvene konferencije i kongresi, skupovi različitih tematika, promocije novih djela iz raznih područja umjetnosti, političke kampanje, programi raznih udruga, studentska udruženja i programi, itd.). Kod takvih posebnih programa i događaja nije utvrđen egzaktni broj sudionika, već se prognozira, pa shodno brojnosti potencijalnih sudionika i tematici programa utvrđuje kojim potencijalnim sponzorima se menadžment posebnog programa može i treba obratiti i tražiti određeno sponzorstvo. Prilikom provođenja istraživanja detektirani su glavni koraci u planiranju i realizaciji sponzorstva posebnog programa. Koraci u ciklusu sponzorstva su:

- utvrđivanje potrebe za sponzorstvom programa (menadžment treba spoznati odgovor zašto njihov program treba sponzora, u kojem pogledu je potrebno sponzorstvo (novac, stvari, intelektualne usluge), koja je svrha sponzorstva za program (zatvaranje financijske konstrukcije, veći doseg sudionika i posjetitelja, dodatna edukacija menadžmenta u pogledu prodaje, marketinga i korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije i sustava) i kako će utjecati na poslovnu uspješnost posebnog programa),
- utvrđivanje broja i profila potencijalnih sponzora (odabir jednog ekskluzivnog sponzora ili više njih, pri čemu treba voditi računa o brojnosti sponzora i različitim doprinosima, kao i o njihovim sponzorstvima drugih (konkurentskih) programa i događaja; tema i dizajn posebnog programa moraju odgovarati imidžu sponzora, a menadžment posebnog programa treba uskladiti marketinške aktivnosti prema utvrđenim potencijalnim sponzorima),
- usklađivanje očekivanja i zadovoljstva (očekivanja menadžmenta programa i sponzora programa se mogu razlikovati, a usklađivanje očekivanja je predmet menadžerskih vještina pregovaranja, dok zadovoljstvo nakon odrađenog programa treba biti barem u razini stupnja očekivanog ili više od toga),
- sklapanje ugovora o sponzorstvu programa (menadžment posebnog programa sklapa ugovor o sponzorstvu sa sponzorima, a ugovorom se utvrđuje na koji način sponzori daju potporu posebnom programu (financijski, posudba stvari, korištenje usluga organizacije sponzora ili pomoć u organizaciji programa), koliko će sponzorstvo trajati, odnosi li se samo na jedan program ili će suradnju proširiti na

buduće programe, kolika je vidljivost sponzora na programu, pravo na razmjenu informacija i podataka, koja su dodatna prava i obveze obiju strana, kakve učinke, kad, gdje i na koji način menadžment mora osigurati za sponzora, odnosno kakav i koliki će biti povrat uloženog te pravni lijek u negativnom ishodu),

- održavanje poslovne komunikacije (menadžer informacija i komunikacija u programu treba voditi računa o iniciranju, razvijanju i održavanju komunikacije sa sponzorima, izvještavanju za vrijeme programa i slanju povratnih informacija nakon programa).

Koristi za sponzora su višestruke: povećanje vidljivosti na tržištu, povećanje prodaje, otvaranje novih tržišnih niša, nove mogućnosti u distribuciji vlastitih proizvoda i/ili usluga, veći kredibilitet u javnosti, repozicioniranje svijesti o vlastitom brendu u svijesti potrošača, utjecaj na različite generacije, geografska ekspanzija, brža integracija u zajednicu, omogućavanje djelatnicima besplatno prisustvo na programu (sustav nagrađivanja) i mnoge druge. Najvažnija korist od sponzoriranja posebnog programa jest razvoj društveno odgovornog poslovanja. Društveno odgovorno poslovanje je jedno od najvažnijih i najvećih izazova današnjice, s kojim se poslovni ljudi suočavaju (Crnković, Rašić, Unukić, 2019:1595). To svakako vrijedi i za menadžment posebnog programa, a u industriji događaja i posebnih programa je primjetno povećanje svijesti o zaštiti prirode i ekologije, pa se sve više može čuti o konceptu ekonomije dijeljenja, kao suvremenog trenda u pogledu kooperacije i suradnje različitih organizacija, vertikalno i horizontalno. Time se doprinosi ukupnoj kvaliteti poslovanja, zaštiti i poboljšanju zdravlja i života ljudi, okoliša i promovira se održivi razvoj.

Koristi za menadžment posebnog programa su mnogobrojne, a najznačajnije su: proširenje baze klijenata, izgradnja kredibiliteta u javnosti, promocija posebnog programa na više platformi, učenje novih vještina i razvoj novih kompetencija (*know-how*, nove organizacijske sposobnosti i stilovi), privlačenje poznatih i utjecajnih osoba na program, mogućnosti novih suradnji s njihovim poslovnim partnerima i klijentima, uspješno provođenje aktivnosti *joint* marketinga, kao i privlačenje budućih sponzora u novim posebnim programima, proboj na veće tržište, privlačenje talenata u svim segmentima operacije programa, stjecanje većeg kredibiliteta u bankama, smanjenje raznih rizika i stvaranje preduvjeta za razvoj društveno odgovornog poslovanja u svim sferama. Kako informacijsko-komunikacijska tehnologija utječe na ovaj segment organizacije posebnog programa, najbolje pokazuje razvoj brojnih tražilica, aplikacija i Internet stranica raznih specijaliziranih organizacija, koje nude usluge

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

traženja sponzorstva putem interneta i svojih informacijskih baza. U idućoj tablici se navode najuspješnije internet aplikacije (kanali) za pronalaženje sponzora.

**Tablica 16.** Informacijsko-komunikacijski kanali za sponzoriranje posebnog programa

KANAL	SPECIFIKACIJA	IZVOR
<b>Sponsor Park</b>	za korporativne sponzore i događanja u kategoriji umjetnosti, zabave, sporta, festivala i specijalnih programa, marketinško savjetovanje	<a href="https://sponsorparkconsulting.com/">https://sponsorparkconsulting.com/</a>
<b>Sponseasy</b>	izrada profesionalnih prijedloga za sponzorstvo i upravljanje cijelim ciklusom sponzorstva posebnog programa	<a href="https://www.sponseasy.com/">https://www.sponseasy.com/</a>
<b>Sponsor My Event</b>	16 kategorija različitih posebnih programa, registracija za sponzore i za tražitelje sponzorstva, a staknuti brendovi koji koriste ovu stranicu su Forbes, Ironman, TEDx	<a href="http://sponsormyevent.com/">http://sponsormyevent.com/</a>
<b>Open Sponsorship</b>	ova platforma povezuje sportaše, timove i sportske događaje i programe, korisna za online marketing, preko 3.000 brendova i korisnika, a vrijednost sklopljenih sponzorstava u 2019. je \$ 1.784.902 (brendovi Verizon, CBS, Time Inc, dr.)	<a href="https://opensponsorship.com/">https://opensponsorship.com/</a>
<b>Sponsor Pitch</b>	kolaborativni alat, velika baza podataka, korištenje njihovog CRM i izvoz podataka sponzora, brendovi Bloomberg TV, Forbes, Advertising Age, preko 11.663 sponzora i 52.338 sponzorstava	<a href="https://sponsorpitch.com/">https://sponsorpitch.com/</a>
<b>Go Get Funding</b>	stranica je prigodna za sve privatne i javne posebne programe i događaje (ekspedicija, putovanja, studijska putovanja, humanitarni programi i dr.), partneri su Forbes, NBC, CNN Money, Fox News	<a href="https://gogetfunding.com/">https://gogetfunding.com/</a>

Izvor: obrada autora prema <https://www.socialtables.com/> (datum pristupa: 5. travnja 2020.).

### **6.3. Pokazatelji uspješnosti poslovanja menadžmenta posebnog programa**

Utvrđivanje uspješnosti poslovanja menadžmenta posebnog programa treba slijediti određene korake. Potrebno je precizno definirati koja su to mjerila uspješnosti programa, zatim odabrati adekvatne metode i tehnike za definirana mjerila i izvršiti provjeru u praksi. Tako će se izvršiti komparacija ostvarenih rezultata uspješnosti programa u odnosu na ono što je menadžment programa planirao za svaku vremensku etapu programa. Izvršenjem tog koraka se mogu istražiti određeni učinci (ekonomski i/ili neekonomski učinci), koji utječu na postavljena mjerila uspješnosti posebnog programa. Pokazatelji uspješnosti su indikatori efikasnosti koji predstavljaju signifikantne informacije, koje su potpora menadžmentu u procesu završetka cjelokupne operacije programa<sup>51</sup>. Potrebno je razlikovati dvije skupine pokazatelja poslovnog uspjeha: pokazatelji kvantitete i pokazatelji kvalitete (Avelini Holjevac, 2007:318). U oba slučaja, pokazatelji trebaju odgovarati stvarnom stanju, biti ažurirani i ažurni. U konačnosti se gleda koliko je ostvareno u odnosu na očekivano i planirano, na temelju čega menadžment programa može poduzeti mjere, kako bi u budućem programu uspješnost bila usklađenija s postavljenim pokazateljima. Menadžment analizira je li poslovanje programa bilo ekonomično ( $e > 1$ ), neekonomično ( $e < 1$ ) ili je bilo na granici ekonomičnosti ( $e = 1$ )<sup>52</sup>. U pogledu kvalitete posebnog programa, pokazatelji su odraz efikasnosti<sup>53</sup>. Na temelju toga menadžment donosi odluku hoće li se taj program ponovno izvoditi na isti način ili uz određene korekcije ili se u potpunosti povlači s tržišta (životni ciklus posebnog programa). Pokazatelji trebaju biti prilagođeni specifičnostima ovakvog načina poslovanja i usporedivi s ostalima u industriji događaja i programa. Menadžment posebnog programa može pratiti uspjeh:

- svake aktivnosti (npr. marketinško oglašavanje ili komunikacija sa sudionicima putem Interneta, pa se može predviđati ili pratiti trenutno stanje ili gledati za proteklo razdoblje, omjer broja posjeta na Internet stranici ili mobilnoj aplikaciji u odnosu na ukupan broj prodanih ulaznica ili registriranih sudionika),

---

<sup>51</sup> Referira se na model menadžmenta operacija događaja i programa, prikazanog na slici 2., str. 32 (2. poglavlje, odjeljak 2.4. Model operacija menadžmenta posebnog programa).

<sup>52</sup> Ekonomičnost predstavlja omjer vrijednosti učinaka i troškova.

<sup>53</sup> Efektivnost ili učinkovitost je postizanje ciljeva – raditi prave stvari, a efikasnost ili uspješura – raditi stvari na pravi način (Avelini Holjevac, 2007:26).

- svakog menadžera (npr. uspjeh menadžera za upravljanje ljudskim potencijalima i resursima, pa se mogu detaljnije pratiti njegovi naponi u privlačenju novih talenata izvođača u odnosu na postojeću bazu ili omjer provedenih treninga izvođača u odnosu na prethodni posebni program, odnosno predviđati broj potrebne radne snage za budući program i omjer postojeće radne snage i buduće i sl.),
- svakog izvođača (npr. omjer radnog i slobodnog vremena, trenutno stanje odrađenog posla u odnosu na preostali dio posla, visina plaće i/ili beneficija za budući program na temelju dosadašnjeg rada, itd.).

Vidljiva je još jedna karakteristika pokazatelja uspješnosti, a to je vremenska komponenta. Menadžment može koristiti pokazatelje koji su vremenski usmjereni na prošlo, sadašnje i buduće vremensko stanje: poslovna uspješnost realiziranog programa (ishod programa i utjecaj na ukupnu uspješnost svih programa u proteklom periodu); trenutno stanje i uspješnost iskorištavanja resursa (imovina i izvođači) u programu na kojem menadžment trenutno radi; pisanje koncepcije i kombinacija raznih strategija za budući posebni program. Avelini Holjevac, kao začetnica razvoja kontrolinga na ovim prostorima, objašnjava koji pokazatelji spadaju u svaku od tri skupine (2007:317-379), pa navodi da su:

- „pokazatelji stanja izvedeni iz zbirnih godišnjih računovodstvenih evidencija“ (to mogu biti bilance, računi, izvještaji na određeni dan i sl.),
- „operativni pokazatelji izvedeni iz analitičkih računovodstvenih evidencija i operativne poslovne statistike“ (dnevno, tjedno, mjesečno, kvartalno ili godišnje iskorištenje kapaciteta, ovisno o duljini projekta jednog programa, dani boravka sudionika na programu (ako traje duže od jednog dana), prosječna cijena ulaznice, ekonomičnost, rentabilnost, produktivnost, profitabilnost i sl.),
- „strategijski pokazatelji izvedeni iz zasebnih evidencija dugoročnog poslovanja menadžmenta u prošlosti i budućnosti“ (menadžment posebnog programa može koristiti informacije iz informacijsko-komunikacijskog sustava vezano za tržište, promjene i kretanja (kretanje raznih trendova: ekonomskih, političkih, društvenih, vremenskih, itd.), struktura sudionika u zadnjih pet ili budućih pet godina, kretanje raznih cijena i sl.).

Jedan od instrumenata kontrolinga je *BSc*, kojim se modelira proces menadžmenta (Luković, 2009:37). Kao dio modela menadžmenta operacija programa i događaja, ovaj instrument predstavlja jedno od mogućih rješenja za planiranje i upravljanje, budući da predstavlja okvir strateškog promišljanja menadžmenta, koji uključuje četiri glavna područja: financije, sudionici (potrošači), interni procesi i učenje i razvoj. Glavne komponente svakog područja su: ciljevi, pokazatelji (mjere), aktivnosti (inicijative) i ostvarene vrijednosti. Ovim instrumentom su obuhvaćeni svi segmenti (generalno poslovanje, marketing i prodaja, menadžment upravljanja resursima i potencijalima, menadžment talenata, razvoj poslovanja, menadžment informacija i komunikacija, menadžment financija i menadžment upravljanja promjenama (rizici i sigurnost). Menadžment posebnog programa je uvijek odgovoran nekome, primjerice, sudionicima, naručiteljima programa, dioničarima, upravnom odboru, javnosti (građani, mediji, itd.), pa stoga uvijek mora imati odgovor na pitanja performansi u prošlom mjesecu, kvartalu ili godini, kao i u kojem smjeru program ide kroz naredni mjesec, kvartal ili godinu (ako je riječ o programima malog obujma, onda se *BSc* može koristiti za više manjih, povezanih programa, ako su srodni na bilo koji način (financijske prirode, struktura sudionika, sponzori, tema i dizajn), odnosno za cjelokupno poslovanje ako je riječ o specijaliziranom poduzeću ili korporaciji za organizaciju događaja i programa. Goldblatt (2014:141) i Cencula Olberding (2017:52) navode tri kategorije posebnih programa, s obzirom na filozofiju financija ili financijsku svrhu:

- „profitno orijentirani programi (*profit-oriented events*)“ u svrhu povećanja prodaje, odnosno potrošnje već za vrijeme programa, trebaju biti ekonomični ( $e > 1$ ) (npr. događaji i programi u organizaciji korporacija, s ciljem postizanja što većeg profita),
- „programi s točkom pokrića (*break-even events*)“ prema prethodnoj definiranoj analizi točke pokrića, prihodi su jednaki troškovima, odnosno program je na granici ekonomičnosti ( $e = 1$ ) (npr. konferencija udruga, program o pridruživanju u budućnosti i sl.),
- „programi nositelji rizika (*loss leaders*)“ koji su neekonomični sami po sebi ( $e < 1$ ), nije im cilj ostvarenje točke pokrića ili ostvarenje profita, ali imaju svrhu privući veći broj ljudi zbog promocije nekog budućeg korporacijskog događaja ili programa, novog proizvoda, dodatne usluge, promoviranje osobe i/ili postignuća u tehnologiji ili nekih pojava općenito (trendova i kretanja) i na taj način ciljano utječu na neke buduće

programe i događaje (npr. program promocije dodatnih usluga u sektoru komunikacije i tehnologije, trenutno je trošak za organizatore, ali će sudionici svakako biti potaknuti kupiti njihove promovirane uređaje u budućnosti, koristiti njihove usluge u narednom periodu i vjerojatno sudjelovati i na budućim „*high-tech*“ programima i događajima).

Financijska kontrola se provodi na osnovi financijskih pokazatelja. Financijski pokazatelji odražavaju financijsko stanje, a dobivaju se na osnovu podataka iz raznih financijskih izvještaja. Tako se u posebnom programu može pratiti profitabilnost, rentabilnost, likvidnost i drugi tržišni pokazatelji. Prema istraženom znanstvenom literaturi i analizi primjera i studija slučaja u poslovnoj praksi, može se sumirati relevantan skup najvažnijih pokazatelja za posebni program te se iznosi idući zaključak: pokazatelji poslovne uspješnosti posebnog programa su aplikativni na kompletan menadžment programa, kao i na svaki odjel programa zasebno (marketing, informacije i komunikacije, financije, kadrovi, i dr.). Najčešći pokazatelji ukupne poslovne uspješnosti posebnog programa su<sup>54</sup>:

- Informacije o poslovanju menadžmenta posebnog programa
  - Prosječan prihod po ulaznici (prihod od prodaje ulaznica  $\div$   $\sum$  ulaznica)
  - Prihod po danu
    - Broj prodanih ulaznica  $\div$   $\sum$  zaposleni u programu
  - Prosječno vrijeme boravka sudionika (ako program traje duže od jednog dana:  $\sum$  dana programa  $\div$   $\sum$  sudionika)
  - Likvidnost
    - Tekuća likvidnost (tekuća imovina  $\div$  tekuće obveze)
    - Priljev (cash flow)  $\times 100 \div$  prihod od prodaje ulaznica
    - Priljev  $\times 100 \div$  odljev novčanih sredstava
  - Profitabilnost i rentabilnost (efikasnost, odnos dobiti i sredstava)
    - Indeks profitabilnosti programa (*cost-benefit ratio* = omjer troškova i koristi)
    - Profit  $\div$  uložena sredstva
    - Povrat uložениh sredstava
    - Sponzorirana novčana sredstva  $\div$  ukupni budžet programa  $\times 100$

---

<sup>54</sup> Korišteni su izvori znanstvene literature idućih autora: Avelini Holjevac (2007:285; 2002:243); Cerović (2010:766; 2008:160; 2003:768), Stipanović (2011c:5).

- $\text{Dobit} \div \text{trošak}$
- Profitna marža programa ( $\text{neto dobit} \div \text{neto prihod od prodaje}$ )
  
- Struktura prihoda i troškova posebnog programa
  - Prihodi (%)
    - prihod od ulaznica, prodaje hrane, prodaje pića, prihod najamnine, prihod od dodatnih usluga (telekomunikacijske usluge i sl.)
  - Rashodi (%)
    - obračun plaća zaposlenima, obračun naknada volonterima, trošak administracije, trošak uprave (menadžmenta), marketinga, održavanje informacijsko-komunikacijskog sustava, trošak osiguranja, amortizacija, režije, trošak hrane i pića (ako se koristilo u svrhu programa)
  
- Tržišne informacije
  - Struktura sudionika programa (%):
    - prema gradu, državi ili kontinentu odakle dolaze
    - učestalost sudjelovanja na programima istog menadžmenta
    - po načinu kupnje ulaznice, plaćanja kotizacije ili načinu rezerviranja mjesta u programu
    - način plaćanja (preko posrednika, direktno, pomoću kreditne kartice ili gotovinom)
    - s obzirom na razlog prisustva u programu
  - Stupanj zadovoljstva sudionika
    - $\text{broj pritužbi} \div \sum \text{sudionici programa}$
    - $\sum \text{zadovoljni sudionici} \div \sum \text{sudionici programa}$
  
- Izvođači posebnog programa
  - Produktivnost rada
    - $\text{prihod od prodaje ulaznica za program} \div \sum \text{zaposleni u programu}$
    - $\sum \text{prihod} \div \text{broj zaposlenika (ili broj volontera)}$
    - $\text{Dobit} \div \sum \text{izvođača programa}$



- Prosječan broj ukupno zaposlenih u realizaciji programa
- Prosječan broj volontera po programu
- Prosječna plaća (po odjelu programa, po programu menadžmenta)
- Beneficije u odnosu na plaću (%)
- Omjer zaposlenih i volontera
- Struktura izvođača (dob, spol, obrazovanje, staž, prema odjelu programa, duljini radnog vremena, vrsti ugovora)
- Stopa (ne)planirane fluktuacije
  - Broj zaposlenih ÷ planirani (ili optimalni) broj zaposlenih x 100
  - Broj otišlih izvođača ÷ prosječan broj zaposlenih izvođača programa x 100
- Stopa (ne)planiranog apsentizma izvođača<sup>55</sup>
  - Broj izgubljenih radnih dana kroz ciklus programa ÷ prosječan broj izvođača x broj radnih dana x 100 (%)
  - Broj izgubljenih radnih dana ÷  $\sum$  izvođača x 100 (%)
- Kvaliteta (vezuju se i uz tržišne informacije o sudionicima i posjetiteljima programa)
  - Stupanj zadovoljstva sudionika
    - $\sum$  pritužbe ÷  $\sum$  sudionika
  - Odnos očekivanja i zadovoljstva sudionika programom
  - Zauzeće u medijima
    - Kritike ÷ pohvale
  - Stupanj zadovoljstva izvođača
    - $\sum$  zadovoljnih radnika ÷  $\sum$  zadovoljnih volontera
    - Zadovoljstvo među radnicima / volonterima
      - (ne)zadovoljni u odnosu na  $\sum$  radnika / volontera

---

<sup>55</sup> Apsemtizam ili odsustvo može biti planirano i neplanirano, a osnova su: godišnji odmor, državni i vjerski blagdani, (ne)plaćeno odsustvo, bolovanje, prodiljni dopust, vojni rok, ozljede na radu i sl. Ekonomski aspekt apsentizma je izgubljena dobit tijekom trajanja programa – proizvod bruto dnevne prosječne zarade jednog radnika i ukupnog fonda izgubljenih dana. Ovo je korisno ako su svi radnici uključeni u sve programe menadžmenta.

## 6.4. Upravljanje kvalitetom u posebnom programu

U prethodnim poglavljima se razmatralo shvaćanje kvalitete i njeno postojanje u pojedinim segmentima posebnog programa (marketing, informacijsko-komunikacijski sustav, kadrovi, financije). U istraživanju pokazatelja su detektirani i predloženi konkretni pokazatelji razine kvalitete, a koji su dio ukupne poslovne uspješnosti posebnog programa. Stipanović (2010d:3) ističe da kvaliteta „zahtjeva koordinirano vođenje aktivnosti, ljudi, sustava i programa događaja, ostvaruje se procesom upravljanja sadržaja, djelatnika, okoline i sustava, a reflektira se na proces evaluacije događaja“. Nastavno tome, u ovom dijelu se iznose relevantne spoznaje o ukupnoj kvaliteti. Definira se okvir i način provođenja i djelovanja kvalitete na razini čitavog posebnog programa. U posebnom programu je moguće na tri načina upravljati kvalitetom:

- integralno upravljanje kvalitetom (*IQM*),
- potpuno upravljanje kvalitetom (*TQM*),
- upravljanje kvalitetom odjela (*DQM*).<sup>56</sup>

Postoje određeni razlozi za postizanje željene kvalitete programa, kao i određeni elementi izvrsnosti u dizajniranju posebnog programa. Razlozi kvalitete koji vrijede za sve vrste programa su profesionalnost i gostoljubivost osoblja programa, adekvatno rješavanje situacija i problema od strane menadžera, interesantan program, pravovremeno planiranje i realiziranje programa, smanjenje negativnih odstupanja u procesu prodaje ulaznica i rezervaciji mjesta u programu te ukupna kvaliteta programa. Jedinstveno za sve tipove programa u pogledu elemenata je da moraju biti opremljeni raznim alatima i pomagalima za izvedbu programa, menadžment i izvođači trebaju biti točni i odgovorni u svom radu, a menadžeri posebno trebaju paziti na komunikaciju i povratne informacije, osigurati brzinu protoka informacija, proizvoda, usluga i ljudi tijekom programa. Do izražaja dolazi sinergija programa, u pogledu timskog rada menadžera i izvođača (zaposlenici, volonteri, dobavljači i partneri). Kvaliteta

---

<sup>56</sup> *DQM* – *Department Quality Management*, u prijevodu na hrvatski jezik znači upravljanje kvalitetom odjela.  
*TQM* – *Total Quality Management*, u prijevodu na hrvatski jezik znači potpuno upravljanje kvalitetom.  
*IQM* – *Integral Quality Management*, u prijevodu na hrvatski jezik znači integralno upravljanje kvalitetom.  
U nastavku teksta se koriste navedene kratice engleskog naziva, zbog lakšeg razumijevanja.

timskog rada i nastupa se mjeri prema rasponu najuspješnije i najslabije karike posebnog programa. Van der Wagen i Carlos (2008:245) navode da su čimbenici kvalitete događaja i programa „sadržani kroz anticipaciju potreba i definiranje želja potencijalnih sudionika programa, povezivanje kvalitete sadržaja programa i kvalitete provođenja i organizacije, ostvarenje optimalne komunikacije te postizanje najviše moguće vrijednosti i doživljaja za sve sudionike programa i događaja“. Detaljnije se prezentira idućom tablicom.

**Tablica 17.** Činitelji upravljanja kvalitetom posebnog programa

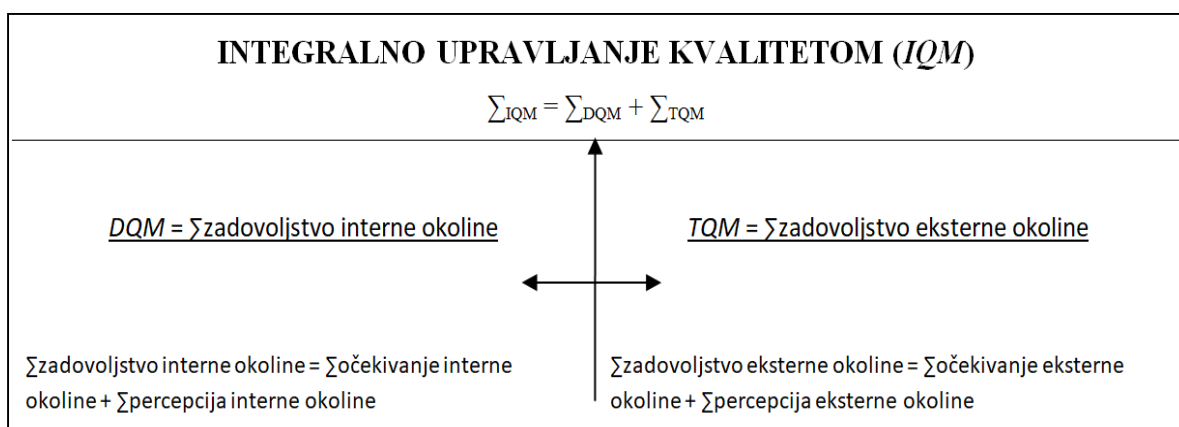
RAZLOZI	ELEMENTI	ČIMBENICI
<ul style="list-style-type: none"> <li>• kvaliteta programa</li> <li>• isključivanje nepravilnosti u prodaji ulaznica</li> <li>• kvalitetno i pravovremeno organiziranje programa</li> <li>• zanimljiv sadržaj programa</li> <li>• korektno rješavanje problema</li> <li>• uljudnost i gostoljubivost djelatnika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opremljenost (tehnička pomagala)</li> <li>• točnost i odgovornost</li> <li>• održivost (brzina kreiranja, povratna veza, timsko djelovanje)</li> <li>• sinergija ljudi i prostora</li> <li>• empatija (skrb, posebna pozornost, pristupnost)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• anticipirati što potencijalni sudionici žele i kakve programe i događaje očekuju</li> <li>• definirati potrebe potencijalnih posjetitelja</li> <li>• povezivanje kvalitete sadržaja i kvalitete organizacije i provođenja programa i događaja</li> <li>• ostvarenje optimalne komunikacije s potencijalnim sudionicima</li> <li>• definirati ciljni segment</li> <li>• pokušati ostvariti maksimalnu kvalitetu, vrijednost i doživljaj za sudionike</li> </ul>

Izvor: Van der Wagen, L., Carlos, B. R. (2008:245).

#### 6.4.1. Integralno upravljanje kvalitetom (IQM)

Integralno upravljanje kvalitetom (IQM) je odraz koncepta holističkog načina razvoja i unaprjeđenja kvalitete poslovanja. U sklopu koncepcije posebnog programa su implementirani elementi uvođenja i unaprjeđenja kvalitete na razini čitavog programa. IQM spaja internu i eksternu okolinu posebnog programa, zbog čega se konstantno istražuju i ocjenjuju rezultati odrađenih aktivnosti programa. Menadžment posebnog programa treba zadovoljiti sudionike, poslovne partnere i izvođače. Istražuju se potrebe i zahtjevi radnih

mjesta, želje i potrebe izvođača i zahtjevi raznih operacija u ciklusu programa, kao i potrebe i zahtjevi sudionika, posjetitelja, poslovnih partnera i drugih (stanovništvo, država), njihova očekivanja i zadovoljstvo. *IQM* posebnog programa predstavlja uspješno i odgovorno poslovanje menadžmenta (zaštita ljudi i imovine u svakom aspektu, očuvanje prirode i okoliša, suradnja s lokalnom zajednicom, poštivanje zakona države, održivi razvoj, uz ostvarenje profita i zadovoljenje sudionika programa). Standardi *IQM*-a obuhvaćaju promišljanje o financijama, kadrovima, etici, ekologiji, sigurnosti i cjelovitom upravljanju poslovnim rezultatom, koristeći informacijsko-komunikacijske alate, u cilju postizanja poslovne uspješnosti programa. *IQM* posebnog programa prema tome obuhvaća *TQM* i *DQM*. Veze i odnosi triju načina upravljanja kvalitetom u posebnom programu su prikazani na sljedećoj shemi, s odgovarajućim pojašnjenjem uključenih varijabli.



**Shema 10.** Integralno upravljanje kvalitetom posebnog programa

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020.

Kroz ovakav pristup upravljanju kvalitetom menadžment posebnog programa razmjenjuje informacije s raznim organizacijama (bankarske, zdravstvene, sigurnosne, telekomunikacijske, posrednici u transportu, smještajni objekti, turističke zajednice, specijalizirane organizacije kulture, sporta, zabave i sl.). Koristeći informacijsko-komunikacijsku tehnologiju, brže i lakše dolazi do velikog broja podataka i korisnih informacija. Europska komisija također nudi preporuke u pogledu integralnog upravljanja kvalitetom u svim djelatnostima, vodeći se određenim načelima (integracija svih dionika, promicanje autentičnosti, uključivost, održivost resursa, racionalizacija isplativosti,

kreativnost i inovacija, precizna komunikacija, kontrole tijekom aktivnosti, itd.).<sup>57</sup> *ILEA Europe*<sup>58</sup> je, na temelju istraživačkog rada svojih zaposlenika, kreirala određene kodekse u poslovanju i upravljanju, u funkciji poboljšavanja odnosa svih dionika i u procesu razvoja kvalitete.

#### **6.4.2. Potpuno upravljanje kvalitetom (*TQM*)**

Potpuno upravljanje kvalitetom (*TQM*) predstavlja koncept kontinuiranog unaprjeđenja kvalitete koji polazi od kupca, tj. što on želi, traži i očekuje i završava sa zadovoljstvom kupca (Avelini Holjevac:2010:731). Zbog boljeg razumijevanja specifičnosti posebnog programa, pojam „kupac“ se razmatra kroz više mogućih uloga:

- sudionik programa (osobe koje na bilo koji način participiraju u prisustvovanju u programu plaćanjem ulaznice, odvajanjem svoga vremena i sl.),
- naručitelj programa (menadžment organizira program za tuđe potrebe i od toga dobiva dogovorenu naknadu),
- vlasnik programa (menadžment programa djeluje u sklopu neke organizacije, npr. *MICE* kao dio odjela marketinga unutar hotelskog sustava),
- poslovni partneri (menadžment djeluje samostalno i ima ugovorene sponzore programa, koristi usluge banke, posluje sa raznim dobavljačima),
- ostali sudionici (država (poštivanje zakona, plaćanje raznih naknada), lokalna zajednica (plaćanje određenih parafiskalnih nameta, suradnja s lokalnim institucijama), lokalno stanovništvo (poštivanje njihovih prava, kulture, običaja i vrijednosti)).

Svi oni određuju što je kvaliteta, a na menadžmentu je zadatak da upravljanjem svih mogućih i dostupnih resursa (ljudi, kapital, zemlja) tu kvalitetu isporuči kroz program. Na kvalitetu programa utječe percepcija svakog sudionika, a ona se formira na osnovi određenih svojstava

---

<sup>57</sup> Detaljnije o načelima i preporukama Europske komisije u pogledu *IQM*-a se može pronaći na njihovoj službenoj stranici [www.ec.europa.eu](http://www.ec.europa.eu).

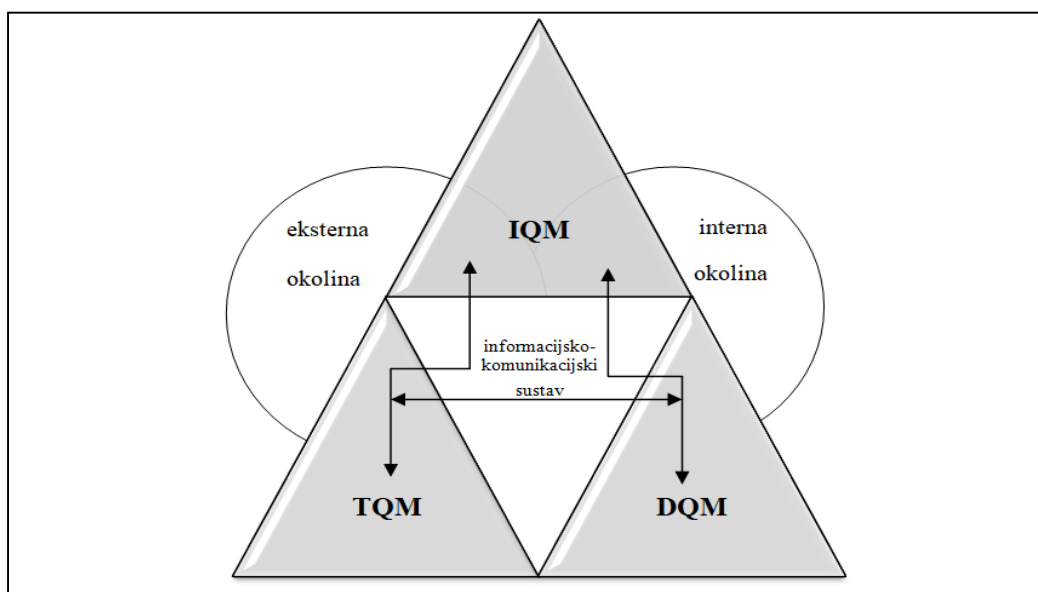
<sup>58</sup> *ILEA – International Live Events Association* (bivši *ISES - International Special Events Society*), globalno udruženje za posebne programe i događanja; *ILEA Europe* je podružnica za europsko tržište, sa sjedištem u Berlinu, u Njemačkoj ([www.ilea-europe.com](http://www.ilea-europe.com), datum pristupa: 8. travnja 2020.).

(karakteristike) programa, reputacije programa u javnosti, cijene ulaznice (kao pokazatelj efektivnosti), sigurnosti u svakom pogledu i sadržaja programa (proizvodi + usluge). Zadovoljstvo okoline jest rezultat odnosa očekivanja i percepcije okoline. Očekivanje predstavlja vjerovanje pojedinca da će se nešto dogoditi u programu, a percepcija predstavlja subjektivan odraz pojedinca objektivne stvarnosti programa (pomoću ljudskih osjetila se u mozgu organiziraju podatci iz okoline kako bi se dobila suvisla cjelina, npr. pomoću osjetila zvuka, razni zvukovi se pretvaraju u govor, pjesmu, glazbu ili buku, pomoću vida se prepoznaju predmeti, boje i razni vizualni efekti programa, a pomoću okusa se prepoznaju razna jela i pića koja se nude u sklopu programa, itd.). Bruža i Rudančić (2020:74) su, istraživajući upravljanje potpunom kvalitetom, ustanovili da postoje dvije temeljne funkcije u pogledu ukupnog upravljanja kvalitetom: „osiguranje kvalitete“ i „kontrola kvalitete“. Planiranjem i usklađivanjem standarda s poslovanjem, razradom metoda implementacije, a potom kontinuiranim praćenjem i analizom pokazatelja u svrhu poboljšanja, može se osigurati ukupno zadovoljstvo. Takav način rada prati ciklus kvalitete posebnog programa. U cilju povećanja kvalitete programa, pomoću *TQM*-a se mogu identificirati određeni kritični trenutci, a preduvjeti rješavanja takvih situacija su pripremljenost izvođača za rad u rizičnim uvjetima, poboljšanje komunikacije menadžmenta posebnog programa i dionika u smislu tempirane reakcije na moguće nezadovoljstvo sudionika, konstantan nadzor i kontrola tijeka programa, u svrhu postizanja poslovne uspješnosti. Stipanović (2011d:4) je detektirao najčešće kritične trenutke za posebne programe: „reakcije na pritužbe i razočarenje sudionika, odgovor na zahtjeve i potrebe sudionika i neprimjereni ponašanje osoblja pred sudionicima“, kao i „kašnjenje programa, gužva, nepravilna signalizacija i informacije, nezgode, neudobni smještaj, slab izbor hrane i pića i prljave sanitarije“.

#### **6.4.3. Upravljanje kvalitetom odjela (*DQM*)**

Svaki menadžer ima odgovornost upravljanja kvalitetom svoga odjela (*DQM*): planira poslovne aktivnosti, uvodi određene standarde, usklađuje aktivnosti i standarde, definira standardne operativne procedure odjela, provodi planirane zadatke, analizira odrađeni posao i na temelju pokazatelja (rezultati u odnosu na postavljene standarde) unaprjeđuje kvalitetu svoga odjela. *DQM* je orijentiran na internu okolinu odjela posebnog programa, polazi od specifičnih zadataka i izvođača. Menadžer određuje što je kvaliteta odjela, prema rezultatima

analize karakteristika posla i zahtjeva izvođača (što se očekuje od izvršenja pojedinog posla i što izvođači trebaju, očekuju i traže), kako bi se ispunili postavljeni zadatci. Funkcioniranje sustava *DQM*-a znači da je sustav očekivanja i zadovoljstva izvođača u realizaciji programa u pozitivnom, proporcionalnom odnosu (uvjeti rada i sigurnost, opremljenost, visina plaće i beneficije, međusobni odnosi i sl.). Kvaliteta upravljanja odjelom odražava razinu primjene etičkih načela u težnji za postizanjem izvrsnosti, kroz konstantno usavršavanje članova odjela na siguran način. Čitav odjel se mora pridržavati pravila o pojedinačnoj kontroli kvalitete, a što su razumljiviji, to će se više primjenjivati. Globalizacija svjetskog tržišta je ubrzala proces razvoja sustava upravljanja kvalitetom i kvaliteta kao strategija razvoja će obilježiti 21. stoljeće (Avelini Holjevac, 2002:520). Rezimirajući zaključke istraživanja, konstatiraju se dvije spoznaje: razvojem pojedinačnih sustava upravljanja kvalitetom svih odjela programa (*DQM*) formira se osnova za razvoj sustava potpunog upravljanja kvalitetom programa (*TQM*), a uspješnim povezivanjem pojedinačnih sustava (upravljanje kvalitetom na više fronti) se realizira funkcionalni sustav integralnog upravljanja kvalitetom (*IQM*); informacijsko-komunikacijski sustav posebnog programa služi kao podrška *IQM*-u, u koordinaciji aktivnosti menadžmenta i u interakciji s eksternom i internom okolinom, što olakšava definiranje, implementiranje i kontrolu provedbe standarda i poboljšanje poslovanja u više smjerova (*TQM*) i osigurava okvir djelovanja menadžera u pojedinom odjelu (*DQM*).



**Shema 11.** Upravljanje kvalitetom posebnog programa

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020.

## **6.5. Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u praćenju uspješnosti programa**

Brzina razvoja i implementacije informacijsko-komunikacijskog sustava, tehnologije i alata u menadžmentu posebnih programa je određena globalizacijskim trendovima. Prije samo dva desetljeća su predviđeni mnogi trendovi i promjene u načinu upravljanja informacijama i komunikaciji, pa se tako i danas u raznim istraživanjima mogu naći projekcije mogućih promjena u tehnologiji i njenoj primjeni u raznim sferama. Vodeći se relevantnim znanstvenim i stručnim spoznajama, analizom znanstvene i stručne literature i komparacijom teorijskih spoznaja sa studijama slučajeva iz prakse, došlo se do novih spoznaja, na temelju čega su se metodom projekcije i u ovom istraživanju definirali budući trendovi, vezano za korelaciju informacijsko-komunikacijske tehnologije i menadžmenta posebnog programa. Uloga i značaj tehnologije u svakom segmentu posebnog programa se dosad zasebno istraživalo, međutim istraživanje i analiza poslovne uspješnosti posebnog programa iziskuje drugačiji pristup. Provedba zadnje faze induktivno-deduktivne znanstvene metode omogućava zadovoljavanje takve potrebe. Virtualna organizacija posebnog programa predstavlja suvremeni koncept menadžmenta posebnog programa. Da bi virtualna organizacija bila funkcionalna, potrebno je implementiranje suvremene tehnologije i poznavanje načina funkcioniranja. Poznavanjem informatičkih tehnologija i primjenom komunikacijskih tehnologija u izvođenju posebnog programa ostvaruje se efekt doživljaja. Sudionici posebnog programa imaju sve veće zahtjeve i kompleksnije potrebe, stoga su potrebni veći naponi u ostvarenju doživljaja. Ostavljanje dobrog utiska o nekom programu u svijesti sudionika ovisi o puno čimbenika, na neke se može utjecati, a na neke ne (Milić, 2017:42). Realno je za očekivati da se neće ostvariti potpuni doživljaj kod svih sudionika, ali to je nešto čemu menadžment posebnog programa teži. Tome ide u prilog primjer grada Zagreba. Zagreb je postao cjelogodišnja turistička destinacija, čiji su temelji postavljeni na povećanju brojnosti posebnih programa i događaja. Željka Brdar (2017:6) je istaknula neke od posebnih programa koji su postali nositelji razvoja turizma u Zagrebu: „Advent u Zagrebu, Europske ljetne igre, mnogobrojni posebni programi i događaji po čitavom gradu (lokalne priče, zagrebački Romeo i Julija prema djelu Zlatarevo zlato, nesretna ljubav Dore i Pavla, ilirski pokret očima Ljudevita Gaja, Vitezovi Reda Srebrnog Zmaja iz doba mračnog srednjeg vijeka, Gradski stražari, itd.)“. Disperzijom posebnih programa se realizira koncept održivog rasta i razvoja



cjelogodišnjeg gradskog turizma. Tijekom nekoliko godina pojedinačni programi su postali determinante u određivanju doba turističke sezone (ljetna i zimska podjela sezone, umjesto podjele na „izvan sezone“ i „tijekom sezone“). Vidljivi multiplikativni efekti poslovne uspješnosti posebnih programa i događaja su brojnost sudionika, posjetitelja, izletnika i turista, povećanje ukupne potrošnje, nadopunjavanje ponude novim sadržajem, otvaranje novih objekata u razne svrhe, revitalizacija kulturne i povijesne baštine i sl. Na listi ICCA-e<sup>59</sup> grad Zagreb značajno napreduje svake godine (2012. godine je rangiran na 87. mjestu, a 2018. godine na 57. mjestu od ukupno 406 gradova diljem svijeta).<sup>60</sup> Ipak, na većinu programa, događaja i manifestacija, utječu razni čimbenici<sup>61</sup>. Njihov utjecaj se može u određenoj mjeri kontrolirati primjenom informacijsko-komunikacijske tehnologije. Utjecaj informacijsko-komunikacijske tehnologije i sustava na realizaciju programa i ukupnu uspješnost prikazan je u idućoj tablici.<sup>62</sup> Prije tablice se navode scenariji ishoda programa, s obzirom na recentne promjene. Tablično se navodi nekoliko primjera nekih od svjetski poznatih programa i događaja koji su otkazani, odgođeni ili se realiziraju kroz prizmu virtualne organizacije, uslijed velike zdravstvene krize (COVID-19, 2020.). Globalno gledajući, broj programa, događaja i manifestacija vezanih uz lokaciju su za čak 90% reducirani, a preostalih 10% programa se realizira, korištenjem suvremenih informacijskih sustava i komunikacijske tehnologije. Ne samo da se oni realiziraju, nego je pristup sasvim novi trend: zamjena dosadašnjeg koncepta održavanja programa novim virtualnim konceptom i pojava novih programa na globalnoj razini.

Scenariji ishoda uspješnosti posebnih programa uslijed izbijanja određene krize (COVID-19):

- otkazivanje programa u cijelosti i neće se uopće izvoditi,
- odgoda programa za isti datum iduće godine ili novi datum ove godine, prema istom konceptu (isti sadržaj i na istoj lokaciji),

---

<sup>59</sup> ICCA – *International Congress and Convention Association*, međunarodno udruženje za konferencije i kongrese.

<sup>60</sup> Detaljni popis gradova i zemalja prema uspješnosti i brojnosti organiziranih programa i metodologija istraživanja se može pronaći na službenim stranicama ICCA-e ([www.iccaworld.org](http://www.iccaworld.org), datum pristupa 10.4.2020.).

<sup>61</sup> Utjecajni faktori su detektirani i definirani za sve segmente posebnog programa u svakom poglavlju disertacije.

<sup>62</sup> Lista posebnih programa u svijetu se može pronaći na službenoj stranici [www.zdnet.com](http://www.zdnet.com), a lista IT događanja i konferencija u regiji na službenoj stranici [www.rep.hr/dogadjanja](http://www.rep.hr/dogadjanja) (datum pristupa: 10.4.2020.).

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

- odgoda programa s više nedefiniranih determinanti (trenutno nepoznat datum, mjesto, način i sadržaj programa),
- realizacija programa prema dosadašnjem konceptu, uz dodatnu primjenu *ICT*-a (realizirani programi netom prije provođenja strogih mjera izolacije i karantene u svijetu, uz mogućnost „virtualnog prisustva“),
- realizacija koncepta programa u virtualnom obliku, s trenutno nedefiniranom jednom od determinanti (datum i trajanje programa, sadržaj programa i/ili način virtualnog odvijanja programa, a organizatori će naknadno obavijestiti sudionike),
- realizacija programa sa svim definiranim determinantama (zna se vrijeme, sadržaj i način odvijanja (internet, mobilna ili hibridna aplikacija, a dionici su informirani).

**Tablica 18.** Utjecaj prisustva i odsustva informacijsko-komunikacijskog sustava i tehnologije na poslovnu uspješnost posebnog programa

<b>OTKAZANI I ODGOĐENI KONCEPTI PROGRAMA</b> (dosadašnji trend – koncept programa vezan za geografsku lokaciju)		<b>REALIZIRANI KONCEPTI PROGRAMA</b> (uz novi trend – koncept virtualnih organizacija)		
<b>Cisco Live Melbourne</b> Planirano: 3.3.-6.3.2020. Melbourne	otkazan program <a href="http://www.ciscolive.com">www.ciscolive.com</a>	<b>CanSecWest</b> Planirano: 18.3.-20.3.2020. Vancouver	realiziran program prema planu i programu	„remote activities“ – aktivnosti se odvijaju u standardnom obliku, u kombinaciji sa dodatnom informacijsko-komunikacijskom tehnologijom i sustava koji nisu bili dio početnog koncepta programa <a href="https://cansewest.com">https://cansewest.com</a>
<b>Black Hat Asia 2020</b> Planirano: 31.3.-3.4.2020. Singapur	odgoda programa novi datum: 29.9.-2.10.2020. nepromijenjen koncept <a href="http://www.blackhat.com/asia-20/">www.blackhat.com/asia-20/</a>	<b>Apple WWDC</b> Planirano: 29.3.-2.4.2020. Las Vegas	realizacija: lipanj 2020., još nepoznat točan datum	datum i vrijeme održavanja se naknadno određuju, ali sadržaj i način realizacije su poznati (Apple Store – Apple Developer app.) <a href="https://developer.apple.com/wwdc20/">https://developer.apple.com/wwdc20/</a>
<b>DEF CON China</b> Planirano: 17.4.-19.4.2020. Beijing	odgođen program trenutno nepoznate determinante programa <a href="http://www.defcon.org">www.defcon.org</a>	<b>Microsoft Build</b> Planirano: 19.5.-21.5.2020. Seattle	realizacija: 19.5.- 21.5.2020. virtualni prostor	dane su determinante programa (vrijeme, sadržaj i način realizacije u virtualnom konceptu) <a href="https://www.microsoft.com/">https://www.microsoft.com/</a>

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020.

### **6.5.1. Obilježja primjene informacijsko-komunikacijskog sustava za praćenje uspješnosti programa**

Rezultati primjene informacijsko-komunikacijskog sustava u sustavu praćenja poslovne uspješnosti posebnog programa se mogu sagledati s aspekta menadžmenta i s aspekta sudionika. Svakako pozitivan efekt jest povećanje fleksibilnosti i brzine djelovanja menadžmenta u svim situacijama programa, specijalizacija izvođača u radu, povećanje preciznosti u budžetiranju, efikasnije upravljanje troškovima, racionalnije upravljanje resursima, prilagodljivost svakom programu i unaprjeđenje brzine toka informacija i poboljšanje kvalitete poslovne komunikacije. Kvaliteta je usko vezana uz standarde (Bruža, Rudančić, 2020:69). Sve to doprinosi ispunjenju dvaju temeljnih ciljeva programa: povećanje zadovoljstva sudionika i povećanje profita od programa. S druge strane, kao negativna obilježja se mogu izdvojiti prije svega pouzdanost opskrbe uslijed zamjene fizičke kontrole s virtualnom kontrolom sustava, nerazumijevanje koordinacije i lanca dobavljača, povećanje troška implementacije i razvoja *ICT* komponente u dizajniranju programa, kao i trošak vremena i financija na dodatnu obuku angažiranih izvođača, izostanak osjećaja odgovornosti menadžera u organizaciji programa (krivica pada na manjkavost informacijsko-komunikacijske tehnologije i sustava), manipulacija algoritmima u računalnim programima, krađa podataka i informacija iz informacijsko-komunikacijske baze, itd. To dovodi do mogućeg izostanka željenog profita te indirektno utječe i na ukupno zadovoljstvo sudionika programa (sporija komunikacija, zastoj ispravka grešaka, krive informacije, nepreglednost registriranih, prisutnih i otišlih sudionika, stvaranje averzije naspram tehnologije i sl.). Smjernice za poboljšanje sustava praćenja uspješnosti programa bi bile iduće: primijeniti posebnu metodologiju istraživanja i praćenja, uz kontinuirano poboljšavanje tehnika i metoda kontrole, evaluacije i ocjene izvođenja programa, dodavanje novih mogućnosti i zamjena s istrošenim obrascima praćenja uspješnosti, otkloniti sve moguće prepreke na vrijeme, pojednostavniti navigaciju kroz sustav praćenja uspješnosti, iskoristiti prednosti nove 5G mreže na vrijeme, kontinuirano nadzirati podudaranje željene, očekivane kvalitete s trenutnim stanjem, od početka dizajniranja programa do ocjene uspješnosti i zaključivanja projekta. Također, već u ovom dijelu desetljeća menadžment treba promišljati o prijelazu na 6G mrežu do 2030. godine. Iz toga proizlaze i beneficije za sudionike programa, a očituju se kroz povezivanje s izvođačima i menadžmentom programa, kreiranje i doprinos bogatstvu

sadržaja, kontinuiranu povezanost i upravljanje povezanošću s drugim sudionicima, anticipaciju doživljaja pomoću informacijsko-komunikacijskih uređaja, otkrivanju novih mogućnosti Interneta, lakoću navigacije kroz program korištenjem raznih uređaja, bez obzira gdje se nalaze i koji uređaj koriste, porast želje za novim sudjelovanjem u programu istog menadžmenta, porast povjerenja prema menadžmentu i porast osjećaja sigurnosti u njihovim programima. Očekivanja od programa će s vremenom prerasti u konkretan, pozitivan stav o cjelokupnom menadžmentu, pa će za svaki idući program vlastiti doživljaj bazirati na zadovoljstvu od prijašnjeg programa, što će dijelom olakšati praćenje uspješnosti programa od strane menadžmenta.

### **6.5.2. Beacon tehnologija – primjer suvremenog alata za praćenje**

*Beacon* tehnologija<sup>63</sup> je suvremen i iznimno popularan alat posebnih programa diljem svijeta. Odnosi se na mogućnost korištenja aplikacije na pametnom uređaju, koja je povezana sa senzornim točkama, raspoređenih po čitavoj lokaciji i prostoru odvijanja programa. Aplikacija i senzori su spojeni pomoću *Bluetooth*-a<sup>64</sup>. Na taj način, signali koje međusobno šalju su u konstantnoj interakciji. Ti signali predstavljaju svojevrsni identifikacijski broj. Tako se u posebnim programima na jednostavan način i „na jednom mjestu“ razmjenjuju informacije (npr. mape lokacije i prostora, detaljni raspored, materijali, dodatne aktivnosti i zanimljivosti, lokacija osoblja i menadžmenta programa te drugih sudionika, kretanje vlastite prtljage u okruženju objekta, itd.) Primjera radi, poznati proizvođač pametnih uređaja *Apple* je promovirao svoj prvi *Bluetooth iBeacon* uređaj još 2013. godine. Dvije godine poslije, 2015., konkurent *Google* je svijetu predstavio svoju verziju *Beacon* tehnologije, pod nazivom *Eddystone*. Univerzalni proizvođač ove tehnologije jest *AltBeacon*. Ova tehnologija je vodeća u svijetu posebnih programa iz područja tehnologije, informatike i marketinga, u bolnicama, zračnim lukama, turizmu i ugostiteljstvu, ali sve veću primjenu bilježi i u području edukacije te se procjenjuje da će kroz naredno desetljeće zauzeti primat u pogledu razmjene informacija i komunikacije u svim posebnim programima, događajima, manifestacijama i ostalim oblicima skupova. Glavna prednost ove tehnologije jest što se svi ti podatci i informacije ne

---

<sup>63</sup> *Beacon* (engl.) – u prijevodu na hrvatski jezik znači signalna stanica. Predstavlja bežični uređaj koji konstantno odašilje signale, koje prepoznaju drugi pametni uređaji u blizini (tableti, laptopi, mobilni uređaji i sl.). Ti signali predstavljaju kombinaciju slova i brojeva, a svaku desetinku sekunde pošalje novi signal.

<sup>64</sup> *Bluetooth tehnologija* – bežična tehnologija kratkog dometa. Omogućuje bežičnu podatkovnu komunikaciju između pametnih i digitalnih uređaja. Vrlo popularan oblik komunikacije na mobilnim uređajima.

unose direktno u aplikacije, zbog čega štede na prostoru i vremenu slanja i obrade. Osim toga, pokriva čitavo jedno područje, što je idealno za sudionike programa dok se kreću unutar lokacije programa. Iako se ova tehnologija koristi najviše u sustavu praćenja u proizvodnji i transportu, kao i u navigaciji, predstavlja suvremeni oblik interakcije sudionika posebnih programa, visoku sigurnost za sudionike i menadžment posebnog programa (automatsko slanje poruka opasnosti), a može se koristiti i za analize uspješnosti programa, analizu profila sudionika, identificiranje kritičnih točaka programa, itd. Transmisija jednog *beacon* senzora obuhvaća okruženje od 90 metara. Napajanje je na baterije koje, prema analizama, traju i do dvije godine, a u nekim slučajevima i do pet godina. Ono što je specifično za ovu tehnologiju i senzore jest što se može prilagoditi posebnostima i uvjetima upotrebe, pa nudi čitav splet mogućnosti senzora (svjetla, pokreti, detektori raznih stanja i ostali dodaci od strane proizvođača). Zbog svojih iznimnih prednosti i relativno povoljne cijene svakako je preporuka svakom menadžmentu posebnog programa, posebno u pogledu praćenja uspješnosti. Uspješnost programa se treba konstantno pratiti, a ova tehnologija upravo to i osigurava, uz dodatne nebrojene mogućnosti (kontrola nad programom i sigurnost svih uključenih, analiza interakcije između sudionika i izvođača te osoblja, itd.).

## **6.6. Razmatranje ocjenjivanja posebnog programa**

Menadžment posebnog programa bi trebao stalno kontrolirati i evaluirati posebni program. Kontrola treba biti preventivna i korektivna, temeljena na povratnim informacijama, a evaluacija se treba pripremiti još prije izvođenja programa, kako bi se znalo koje će se povratne informacije ocjenjivati (što je bitno menadžmentu za određeni program). Jedino tako menadžment može biti siguran da će ostvariti poslovni uspjeh programa. U fazi izrade koncepcije se formira strateški plan koji obuhvaća projekciju ishoda posebnog programa, temeljenog na standardima. Tijekom organiziranja i realiziranja programa se ocjenjuje trenutno stanje, kako bi se na vrijeme otklonile greške i kako bi se pratio tijek izvršenja planiranog. Po završetku faze ili čitavog programa se provodi evaluacija programa, odnosno ocjenjivanje programa usporedbom planiranog i učinjenog. U toj fazi se mjeri poslovna uspješnost programa, usko se veže uz sustav kontrole kvalitete i odraz je efikasnosti i efektivnosti menadžmenta programa. Evaluacija programa obuhvaća sve moguće segmente

programa i daje ukupnu ocjenu raznih područja: financijsko stanje, uspjeh marketinga, aspekt vođenja i upravljanja ljudskim potencijalima, analiza uspješnosti administracije, primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije, odnos stupnja očekivanja i stupnja zadovoljstva sudionika programa i kvaliteta izvođenja programa. Za evaluaciju se koriste razni pokazatelji (financijski izvještaji, informacije iz okoline, usporedba razine kvalitete s određenim standardima, anketiranje izvođača, menadžera, poslovnih partnera, sudionika, itd.). Dio navedenih načina je već objašnjen u svakom poglavlju rada. Kako bi metodologija ocjenjivanja poslovne uspješnosti bila što kvalitetnija i reprezentativna, menadžment može odrediti okvir ocjenjivanja i set pitanja koji će se koristiti za sve programe, zbog potpore u uspoređivanju sa učinjenim ili zbog podrške u predviđanju budućnosti. S vremenom se treba poboljšavati i prilagođavati. Za svaki segment programa se dosad objasnila važnost kontrole i evaluacije i njihova primjena: u poglavlju o koncepciji i strategiji programa su objašnjene spoznaje o ciljevima programa (glavni i pomoćni, opći i posebni), u poglavlju o marketingu programa se objasnila važnost istraživanja tržišta s više aspekata i njihova integracija u jedinstvene marketinške strategije, u poglavlju o informacijsko-komunikacijskom sustavu i tehnologiji u programima je prezentiran novi, mogući koncept virtualnog načina upravljanja, u poglavlju o upravljanju ljudskim potencijalima su se dale nove spoznaje u ophođenju s ljudima, kao i primjer evaluacijske forme izvođača programa, a u poglavlju o financiranju su iznijete konkretne tehnike i načini financiranja, kao i financijski pokazatelji programa, provodeći opće i pojedinačne planove menadžmenta. Sad je potrebno naglasiti koristi od evaluacije programa korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije, a u svrhu ocjenjivanja uspješnosti programa. Proces ukupne evaluacije programa se dijeli u sljedeće faze:

- unos algoritama u računalni sustav programa za područja aktivnog rada, rješavanje problemskih situacija, integriteta, ekonomskog dijela, ukupne kvalitete (kreiranje glavne evaluacijske forme za ocjenjivanje uspješnosti programa),
- izvedba programa i kontrola tijeka operacija,
- konjuktorno testiranje svake faze programa,
- unos podataka dobivenih iz kontrole operacija programa u računalni sustav,
- obrada novih podataka iz faze realizacije programa u programu prema algoritmima,
- davanje ocjene uspješnosti programa.

Na sastancima menadžmenta, izvođača programa i interesnih skupina, mogu se prikupiti korisni podatci za evaluacijski izvještaj s vrijednim informacijama. Takav izvještaj će dati podlogu za istraživanje realnog utjecaja posebnog programa na okolinu u društvenom i ekonomskom pogledu. Autori Wallstam, Ioannides i Pettersson (2018:4) su u svom istraživanju istaknuli da se fokus istraživanja utjecaja programa i događaja usmjerava „s ekonomskog utjecaja na društveni utjecaj na zajednicu, ali i da još uvijek postoji odsustvo unificiranog pogleda na društvene utjecaje“. H. Wood (2005:45) je u svom istraživanju ekonomskih i društvenih utjecaja lokalnih događaja i programa konstatala da postoji šest glavnih grupa upitnika za evaluaciju programa: „ispitivanje stava prema regiji prije programa, anketa o sudionicima i posjetiteljima (karakteristike, izdatci, motivacija, mišljenja o prednostima i problemima povezanim s događajem), anketa o neprisutnim sudionicima (karakteristike, razlozi za nesudjelovanje, mišljenje o prednostima i problemima programa i događaja), anketa o lokalnim tvrtkama (karakteristike, utjecaj programa na kratkoročni i dugoročni promet, mišljenja o prednostima i problemima programa), anketa o sponzorima i skupinama u zajednici (karakteristike, učinak programa na buduću uključenost, mišljenja o prednostima i problemima) te ispitivanje stavova prema regiji nakon programa“.

Van der Wagen i Carlos su također detektirali moguća područja preventivne kontrole, a potom su iznijeli i moguća pitanja za evaluaciju ukupnog programa, čime se zaokružuje cjelina kontrole i evaluacije, u svrhu mjerenja i ocjenjivanja poslovne uspješnosti posebnog programa. Preventivnom kontrolom se utječe na smanjenje pojave rizika (npr. rizik probijanja budžeta programa), kao i na isporuku kvalitetnih proizvoda i usluga u sklopu programa (npr. kvaliteta hrane i pića u sklopu programa i kvaliteta izvođača u programu), a na temelju evaluacije se daje ukupna ocjena uspješnosti posebnog programa.

U praksi se često zanemaruje važnost evaluacije programa, a o samoj evaluaciji se promišlja tek nakon što je program u cijelosti završio. Tada je dosta zahtjevno doći do konkretnih informacija, što može dovesti do manjkavosti menadžmenta programa u pogledu izvještavanja drugih o ishodima programa. Osim toga, bez adekvatno postavljenog sustava evaluacije, može doći i do formiranja nerealne ocjene posebnog programa, što u konačnosti utječe na poslovnu budućnost organizatora programa. Informacijsko-komunikacijski sustav i tehnologija uvelike olakšava posao menadžmentu u svim sferama, pa tako i u procesu evaluacije.

Kvalitetan sustav i brojnost algoritama u računalnom programu su preduvjet kvalitetnog razvoja baze informacija, poštujući sve zakone, odredbe i direktive o zaštiti podataka na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Kad se zna zašto je uspostavljena kontrola (koga i čega), planirani rezultat postaje meritoran. Uspostavljanjem sustava evaluacije programa se precizira kako ocijeniti pojedine subjekte i objekte kontrole prema utvrđenom načinu i dolazi se do otkrivanja realnog, ostvarenog rezultata. U komparaciji planiranog rezultata s ostvarenim rezultatom, dolazi se do relevantne ukupne ocjene uspješnosti posebnog programa. Ovim dijelom su obuhvaćeni svi segmenti posebnog programa koji su se prethodno istraživali.

Primjer sustava donošenja ocjene uspješnosti programa je prikazan u idućoj tablici, formiran na temelju prethodno provedenih istraživanja relevantnih znanstvenih i stručnih spoznaja, uz pregled raznih studija slučaja iz poslovne prakse. Prema tablici 19. vidljive su dvije glavne grupe ocjenjivanja: kontrola i evaluacija posebnog programa. Unutar svake grupe je određeno koga i što se kontrolira, odnosno evaluira, zatim se objašnjava što i kako se kontrolira i evaluira, a treći stupac u obje grupe iskazuje rezultat: planirani u sklopu kontrole i ostvareni u sklopu evaluacije. Tako formiran proces ocjenjivanja može pomoći svakom menadžmentu ili skupini ljudi koji se bave organiziranjem i realiziranjem bilo kojeg posebnog programa.



**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 19.** Sukus ocjene uspješnosti posebnog programa

<b>KONTROLA</b>			
<b>Koga, čega?</b>	<b>Što, kako?</b>	<b>PLANIRANI REZULTAT</b>	
menadžment programa, izvođači, poslovni partneri (sponzori, dobavljači)	operativni nadzor, implementacija procedura, autorizacija u odlučivanju, fleksibilnost u procedurama, financijska kontrola i priprema sredstava za izvanredne troškove, kontrolne liste resursa (prostor, ljudi, materijali), pozornost na detalje, izvršavanje svih procedura čitavo vrijeme i pažnja na odgovorno poslovanje, posebna pitanja	uspješna koncepcija programa s definiranim standardnim operativnim procedurama	ekonomski i politički utjecaj
sudionici, posjetitelji	briga za zdravlje i sigurnost, ulaz, prolaz i izlaz samo akreditiranih osoba (registracija), adekvatan sadržaj programa, zamjena mjesta u programu, pravila o ponašanju, fizičke barijere za ograničavanje kretanja osoba, pristup lokaciji, adekvatan raspored tijeka programa, raspored funkcionalnih prostorija (sanitarije, podium, hodnici, pomoćne prostorije), kvaliteta namirnica i pića, posebne aktivnosti	uspješan nadzorni i kontrolni sustav pomoću informacijsko-komunikacijske tehnologije	društveni i sociološki utjecaj
<b>EVALUACIJA</b>			
<b>Koga, čega?</b>	<b>Što, kako?</b>	<b>OSTVARENI REZULTAT</b>	
menadžment programa, izvođači, poslovni partneri (sponzori, dobavljači)	dobro i loše realizirano (što i zašto), poboljšanje (što, zašto i kako), pojava novih rizika (eventualni incidenti), zadovoljstvo s propisanim standardnim operativnim procedurama, učinci na buduću kontrolu i nadzor programa, učinci na buduće upravljanje ljudskim potencijalima, naučeno na temelju odrađene operacije programa, komparacija faza programa (planiranje, dizajniranje, operacionalizacija, izvršenje), revizija budžeta, prihoda i troškova, zadovoljstvo s upravljanjem ukupne sigurnosti, zadovoljstvo s primjenom i upravljanjem informacijsko-komunikacijskom tehnologijom, preporuke za poboljšanje informacijsko-komunikacijskog sustava	financijski izvještaji, statistički podatci, izvještaj za poslovne partnere i interesne skupine	ekonomski i politički utjecaj
sudionici, posjetitelji	sociodemografska pitanja (dob, spol, obrazovanje, prebivalište, afilijacija, prihodi), način saznanja za program i razlog sudjelovanja, sudjelovanje sa ili bez pratnje, očekivanja prije programa, zadovoljstvo nakon programa, razina kvalitetom rasporeda i sadržaja programa, zadovoljstvo sa ponuđenom hranom i pićem (ako je ponuđeno), zadovoljstvo informacijsko-komunikacijskom tehnologijom, najbolji i najlošiji segmenti programa, zadovoljstvo mogućnostima dodatne potrošnje, zadovoljstvo sa uslugom izvođača, zadovoljstvo s proizvodima, preporuka drugima, prijedlozi za poboljšanje programa	statistički podatci, izvještaji o ukupnom zadovoljstvu posebnim programom	društveni i sociološki utjecaj

Izvor: obrada autora prema provedenom istraživanju, 2020. i na temelju: Wallstam, M., Ioannides, D., Pettersson, R. (2018); Van der Wagen, L., Carlos, B. (2008); Wood, H. E. (2005).

## 7. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE USPJEŠNOSTI PROGRAMA

Shodno postavljenim ciljevima znanstvenoga istraživanja, ovaj dio disertacije je posvećen analizi elemenata utjecaja informacijsko-komunikacijske tehnologije na ukupnu uspješnost posebnog programa. Budući da je bilo potrebno istražiti nekoliko karakteristika posebnog programa, primijenjeno je više kvantitativnih metoda, čime se, uz deskriptivno istraživanje, doprinijelo ukupnoj kvaliteti znanstvenog istraživanja. Analizu je moguće provesti na temelju relevantnih podataka koji su prikupljeni empirijskim putem. Pomoću metode anketiranja istraživana je percepcija ciljanog uzorka sudionika posebnog programa. Za detaljnu analizu empirijskog istraživanja bilo je potrebno istražiti ukupnu percepciju sudionika posebnog programa (prostor, lokacija, profesionalnost i susretljivost izvođača posebnog programa, dizajn i kvaliteta sadržaja programa te primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata u posebnom programu). Anketni upitnik je formiran na način da obuhvati sve komponente posebnog programa, pa su pitanja razvrstana u nekoliko skupina prema određenim karakteristikama.<sup>65</sup> Nakon uvodnog teksta u kojem se objašnjavaju svrha i ciljevi ovog istraživanja, slijede kategorije pitanja:

- sociodemografski podaci ispitanika: spol, starosna dob, stupanj obrazovanja, visina prihoda kućanstva ispitanika,
- podaci o sudjelovanju u posebnom programu: odaziv na posebne programe (učestalost sudjelovanja), preferirani period održavanja posebnog programa, razlog sudjelovanja u posebnom programu, izvori financiranja sudjelovanja u posebnom programu, podaci o duljini boravka u određitu gdje se odvija posebni program i povezanost s drugim sudionicima posebnog programa,
- kriteriji za sudjelovanje u posebnom programu prema elementima programa, na temelju kojih se analizira stupanj očekivanja i zadovoljstva ispitanika: prostor, lokacija, profesionalnost i ljubaznost izvođača posebnog programa, dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa, upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata, ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće), dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda), kvaliteta sadržaja

---

<sup>65</sup> Anketni upitnik na hrvatskom jeziku se nalazi u prilogu doktorske disertacije.

programa (nove teme, trendovi i spoznaje) i ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti),

- podatci o stavovima ispitanika prema predloženim tvrdnjama, dojmovi i mišljenja o korištenju informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata u određenim situacijama,
- mišljenja i sugestije o unaprjeđenju posebnog programa, s aspekta korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata.

Tako strukturiranom anketom se željelo doći do relevantnih podataka, a daljnjom analizom danih odgovora se dolazi do spoznaje o utjecajnim elementima posebnog programa, prednostima i nedostacima u pogledu korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata te o korelaciji očekivanja i zadovoljstva i ukupne uspješnosti posebnog programa. Metodom generalizacije se u konačnosti prikazuje ukupna slika posebnih programa i korelacija odnosa uspješnosti programa i korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata. Istraživanjem se pokušalo odgovoriti na sljedeća pitanja:

- kakva je struktura sudionika posebnih programa prema dobi, spolu, razini obrazovanja i prosječnim prihodima,
- koji je profil sudionika prema njihovim karakteristikama,
- koje su preferencije sudionika u pogledu vremena odvijanja programa i koliko dugo preferiraju boravak na lokaciji gdje se odvija posebni program,
- kakva je financijska struktura troškova sudjelovanja, s aspekta sudionika - troškovi prijevoza, smještaja i drugih usluga (kotizacija i dodatne usluge),
- koliko je važno sudionicima da su povezani s menadžmentom posebnog programa,
- koliki je stupanj očekivanja od programa, a koliki je stupanj zadovoljstva programom i u kakvom su međusobnom odnosu ta dva pokazatelja,
- kakvi su stavovi sudionika u pogledu implementacije informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata u određene segmente posebnog programa,
- što se može poboljšati u pogledu informacijsko-komunikacijske tehnologije, u svrhu povećanja uspješnosti programa,
- mišljenja sudionika i prijedlozi za buduće organizatore posebnih programa.

## 7.1. Pregled odabranog posebnog programa u svrhu istraživanja

Na temelju izvršene analize stanja ponude i ukupnog broja posebnih programa u zadnjem tromjesečju 2019. godine na području splitske regije, odlučeno je da se provede istraživanje posebnog programa „32. godišnja konferencija AEHT“<sup>66</sup>. Istraživanje se provodilo u hotelu *Le Meridian Lav*, 8 kilometara od Splita, koji posluje unutar hotelske grupacije *Marriott International*, u razdoblju od 11. studenoga do 15. studenoga 2019. godine. 32. godišnja konferencija *AEHT* je iznimno važna za splitsku regiju iz mnogih razloga. Ovo europsko udruženje promovira bitne europske vrijednosti, kao što su multikulturalnost, prihvaćanje različitosti, timski rad i obrazovanje. Sjedište ovog udruženja je u Luxembourg. Broji preko 36 zemalja članica, među kojima je i Republika Hrvatska, koja broji 17 učilišta i škola registriranih u ovom udruženju. Cjelokupni projekt ovog posebnog programa je povjeren menadžmentu Turističko-ugostiteljske škole u Splitu, kao prvoj hrvatskoj članici ovog udruženja (članica od 2001. godine). Za organizaciju ovog programa su se aplicirali 2013. godine. Menadžment posebnog programa su činili dio nastavnog i dio administrativnog osoblja, na čelu s ravnateljem škole. Program je vođen na hrvatskom, engleskom i francuskom jeziku, s obzirom da je u sklopu programa sudjelovalo 600 sudionika iz 30 europskih zemalja te iz zemalja partnera Sjedinjenih Američkih Država i Pakistana. U periodu posebnog programa ostvarili su preko 3.000 noćenja. Čitav program je podijeljen na nekoliko sekcija i na više lokacija: prezentacije i natjecanja u sklopu hotelskog kompleksa, akademski programi na Ekonomskom fakultetu u Splitu, posebni obilasci lokacija Dioklecijanove palače, organizirani izleti u Salonu i Trogir i etno ture u Klis, obilazak Nacionalnog parka Krka i obilazak grada Šibenika. U sklopu natjecanja je bilo deset kategorija: hotelijerski i ugostiteljski menadžment, turistička destinacija, poslovanje recepcije, restoransko poslovanje, kulinarstvo, kulinarski *decathlon*, kokteli, baristi, somelijerstvo, slastice. Glavni dio programa (prezentacije i natjecanja) se realizirao u kongresnom centru hotelskog kompleksa. Na idućoj slici je prikazan plan lokacije, označene bojama i uz pripadajuće nazive pojedinih prostorija, što je bitno olakšalo praćenje rasporeda programa po danima i grupama aktivnosti. Što se tiče dijela programa vezanog za natjecanja i prezentacije, detaljno je isplanirano korištenje kongresnog centra hotelskog kompleksa, uz maksimalno moguće iskorištenje prostora.

---

<sup>66</sup> AEHT – Association of European Hotel and Tourism Schools, u prijevodu na hrvatski jezik znači Europsko udruženje škola u hotelijerstvu i turizmu.



**Slika 8.** Lokacija i prostorije posebnog programa

Izvor: <http://aeht2019.hr/2019/11/03/detailed-schedule/> (datum pristupa: 15. siječnja 2020.).

Menadžment posebnog programa je u svrhu kvalitetnijeg upravljanja komunikacijom i razmjene informacija osmislio posebnu Internet stranicu *www.aeht2019.hr*. Na službenoj stranici su dane mogućnosti kontaktiranja putem telefona, elektroničke pošte (*e-mail*), službene stranice programa na društvenoj mreži *Facebook*, a dana je i fizička adresa sjedišta menadžmenta. Vidljivo su istaknuti i sponzori programa, koji su na različite načine dali podršku menadžmentu. Internet stranica je interaktivna, nudi se opcija direktnog slanja poruke na relaciji sudionik – menadžment te sadrži kartu lokacije, s direktnim uputama i načinima putovanja i dolaska do lokacije programa. U jednom dijelu su istaknute oznake udruženja *AEHT* i Turističko-ugostiteljske škole, uz pripadajuće veze na njihove direktne Internet stranice. Tu su i video snimke u svrhu promocije posebnog programa, kao i posebna rubrika

galerija fotografija. Jasno su označene sekcije za natjecanja, s pripadajućim rasporedom i sadržajem, kao i za akademski dio, s detaljnim protokolom programa. U svakom segmentu programa navedeni su voditelji, prezenteri i suci, što je olakšalo sudionicima stupanje u kontakt. Vidljiva je i oznaka poveznice za prijavu članova menadžmenta posebnog programa na posebnu stranicu, u sklopu koje se nalazi baza svih podataka i informacija, potrebnih za uspješno funkcioniranje (<https://www.aeht.eu/db/login.php>). Pomoću te informacijsko-komunikacijske tehnologije olakšano je upravljanje čitavim projektom (upiti, prijave i odjave, praćenje registracija i broja sudionika, kontrola nad sadržajem programa, budžetska kontrola programa, upravljanje izvođačima programa, planirane marketinške aktivnosti, odnosi s javnošću i dr.). Zbog poštivanja Odredbe o zaštiti podataka, nije bilo mogućnosti za kompletni uvid u taj dio. U dubinskom razgovoru s ravnateljem, odgovorne osobe posebnog programa, došlo se do zaključka kako im je korištenje informacijsko-komunikacijske tehnologije značajno utjecalo na brzinu planiranja i organizacije, procesa kadroviranja, kontroliranja i vođenja programa, a poboljšana je i kontrola dizajna i izvedbe programa. Posebno je pomoglo u pogledu praćenja raznih pokazatelja uspješnosti posebnog programa i na kraju u dobivanju relevantnih izvješća o ukupnoj uspješnosti programa. Uzimajući u obzir brojnost sudionika iz raznih zemalja, kao i činjenicu da ovakav program generira preko 3.000 noćenja, programom se generirao dodatni prihod hotelu po noćenju, potaknuta je dodatna potrošnja sudionika u sklopu posebnih aktivnosti u programu (izleti, obilasci, gala večere, dodatne usluge u sklopu hotelskog kompleksa), uz multipliciranje prihoda prijevoznicima, ugostiteljskim objektima, trgovini i čitavom nizu ostalih poduzeća. Konstatiralo se kako je ovakav posebni program najprimjereniji za daljnje istraživanje. To ide u prilog i donešenoj odluci o odabiru ovog posebnog programa, koji bi svojom veličinom i specifičnostima u najvećoj mjeri odgovarao predmetu istraživanja, a nakon koje je i kontaktiran menadžment posebnog programa, u svrhu ishoda dozvole za prisustvovanje i provođenje anketiranja među sudionicima programa.

## **7.2. Istraživanje percepcije sudionika o primjeni informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata u posebnom programu**

Cjelokupno istraživanje se provodilo u vremenu od studenoga 2019. godine (anketiranje), do siječnja 2020. godine (strukturiranje i analiza podataka).

Program se odvijao u vremenu od 11. do 16. studenoga 2019. godine. S obzirom da je među ukupnim brojem sudionika bilo i srednjoškolskih učenika u svojstvu natjecatelja u programu, odlučeno je uzeti u obzir samo punoljetne sudionike koji nisu bili u svojstvu natjecatelja i učenika, a koji su dio ukupnog broja sudionika. Tako se anketa distribuirala posjetiteljima, mentorima, profesorima, stručnjacima iz određenih područja i njihovim pratnjama. Podijeljeno je ukupno 200 anketa na hrvatskom i engleskom jeziku. Sva pitanja su bila zatvorenog tipa, osim posljednjeg dihotomnog pitanja vezanog za sugestije i komentare sudionika za buduće posebne programe. U dijelu pitanja vezano za percepciju, očekivanja i zadovoljstvo, korištena je Likertova ljestvica, s mogućnošću zaokruživanja jedne ocjene od 1 do 5. U svrhu dokazivanja postavljenih znanstvenih hipoteza u disertaciji, od ciljanih ispitanika se tražilo da se izjasne o stupnju vlastitog očekivanja od posebnog programa, a zatim i o stupnju ukupnog zadovoljstva posebnim programom na kojem su sudjelovali. U dijelu ankete vezano za tvrdnje o informacijsko-komunikacijskoj tehnologiji i alatima ispitanicima se dala mogućnost odabira odgovora da ili ne, ovisno je li se slažu s iznešenom tvrdnjom ili ne. Dobiveni odgovori su sustavno analizirani korištenjem standardnih statističkih metoda te su sistematizirani tabličnim i grafičkim prikazima, uz adekvatnu interpretaciju. Od distribuiranih 200 anketa, u razdoblju istraživanja je vraćeno 132 ispunjenih anketa. Kako je to 66% odaziva ispitanika, uzorak primljenih i ispunjenih anketa je prigodan, na temelju čega se pristupilo statističkoj obradi prikupljenih podataka. Ukupan broj postavljenih pitanja u anketi iznosi 50, a brojnost pitanja je vezan uz postavljene glavne i pomoćne hipoteze istraživanja. Sva pitanja su primjereni statističkoj analizi, a interpretacija rezultata analize u nastavku rada prati redoslijed postavljenih pitanja u anketnom upitniku. Dobiveni podatci su se unosili u programski paket *SPSS Statistics 24* i računalni program *MsExcel*, a dobiveni rezultati se iznose u nastavku, uz prateću interpretaciju. Glavna postavljena znanstvena hipoteza se odnosila na utjecaj informacijsko-komunikacijske tehnologije na uspješnost posebnog programa, što implicira i povećanje konkurentnosti programa:

**H1:** Informacijsko-komunikacijska tehnologija značajno utječe na poslovnu uspješnost i konkurentnost posebnog programa. Korištenjem suvremene tehnologije u planiranju, programiranju, dizajniranju i realiziranju posebnog programa, u personaliziranom modelu menadžmenta posebnog programa, svi članovi menadžmenta znaju koje zadatke i odgovornosti imaju, koja faza se trenutno odvija, a s druge strane sudionici programa znaju u

realnom vremenu što, kad i gdje dobiti, kako bi zadovoljili svoje potrebe, zbog kojih sudjeluju u tom posebnom programu. Na taj način se postiže poslovna konkurentnost i uspješnost posebnog programa.

Kako se prilikom istraživanja pojavila potreba za nadopunjavanjem glavne hipoteze, postavile su se dodatne polazne hipoteze, čime se povećala relevantnost istraživanja.

**H2:** Zadovoljni sudionici posebnog programa će se uključiti i u budući posebni program istog organizatora i dovesti nove sudionike. Sudionici će za vrijeme trajanja posebnog programa kreirati percepciju koja utječe na njihov konačni sud o zadovoljstvu ponuđenim, kojeg donose po završetku programa. Na temelju stečenog zadovoljstva, uključit će se i u buduće posebne programe istog organizatora te će na temelju svog iskustva privući i nove sudionike u budućem programu.

**H3:** Korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije, sudionici programa će indirektno promovirati program, na temelju doživljaja. Korištenje platformi, kao što su socijalne mreže, elektroničke pošte ili Internet stranice za komunikaciju i recenzije programa, utjecat će na poslovnu uspješnost posebnog programa.

U nastojanju pronalaska odgovora na određene grupe pitanja, postavljene su i tri pomoćne znanstvene hipoteze, čime se doprinijelo težini istraživanja:

**SH 1:**

*Menadžment posebnog programa, ulaganjem u komunikacijsku tehnologiju, ostvaruje pozitivne rezultate u pogledu povećanja stupnja očekivanja i zadovoljstva sudionika.*

**SH 2:**

*Informacijsko-komunikacijskom tehnologijom se utječe na povećanje stupnja očekivanja i zadovoljstva sudionika posebnog programa.*

**SH 3:**

*Integriranjem informacijsko-komunikacijske tehnologije u dizajniranje posebnog programa povećava se prepoznatljivost i konkurentnost na tržištu.*



**SH 4:**

*Zadovoljni sudionici posebnog programa će ostvariti dodatnu potrošnju i konzumirati dodatne proizvode i usluge, koji inače nisu primarni razlog njihovog sudjelovanja u posebnom programu.*

Kako su određena pitanja u istraživanju tražili konkretne odgovore, u svrhu dokazivanja ili opovrgavanja glavne i dodatnih hipoteza H1-H3, kao i pomoćnih hipoteza SH1-SH4, tijekom istraživanja su se formirale i dodatne pomoćne hipoteze, pa slijedi:

*PH 1(1): Očekuje se da su sudionici posebnog programa obrazovani ljudi, bez obzira na spol, dob i mjesto prebivališta.*

*PH 2(1): Očekuje se da su sudionici posebnog programa upoznati s informacijsko-komunikacijskim tehnologijama.*

*PH 3(1): Očekuje se da menadžment posebnog programa, na temelju pozitivnih pokazatelja uspješnosti realiziranog programa, u budućnosti generira dodatne, diversificirane posebne programe.*

**7.3. Sociodemografski profil sudionika posebnog programa**

Sudionici posebnog programa koji su ispunili anketni upitnik i iznijeli svoja očekivanja, zadovoljstvo i stavove naspram programa, čine prigodan uzorak koji ujedno predstavlja populaciju sudionika. Sudionik programa je osoba koja je osobno izvršila registraciju na glavnom ulazu kako bi sudjelovala u programu. Ukupan broj ispitanika je 132, koji su odgovorili na 50 pitanja u anketnom upitniku. Uvodna pitanja su služila u svrhu formiranja sociodemografskog profila ispitanika, a obuhvaćaju: spol, starosnu dob, stupanj obrazovanja te visinu prihoda.

### 7.3.1. Spol ispitanika posebnog programa

Spol ispitanika se u ovom istraživanju navodi isključivo zbog procjene relevantnosti analiziranoga uzorka.<sup>67</sup> Od ukupnog broja ispitanika (132) njih 48 su muškog spola i 84 su ženskog spola. Izraženo u postotcima, udio muške populacije u ukupnom broju ispitanika je 36,4%, dok je udio ženske populacije 63,6%. Svi ispitanici su odgovorili na ovo pitanje i služi isključivo kao pokazatelj vjerodostojnosti uzorka. Spolna struktura sudionika ovog posebnog programa je prikazana u idućoj tablici. U tablici 20. je vidljivo kako u ovom posebnom programu prevladavaju osobe ženskog spola.

**Tablica 20.** Sudionici posebnog programa prema spolu

<b>Spol</b>	<b>Broj sudionika (F)</b>	<b>Udio skupine (%)</b>
<b>Muškarci</b>	48	36,4
<b>Žene</b>	84	63,6
<b>UKUPNO</b>	132	100,00

Izvor: obrada autora prema ispunjenim anketnim upitnicima, 2020.

### 7.3.2. Starosna dob ispitanika posebnog programa

Od ukupno 132 ispitanika, njih 130 se izjasnilo na ovo pitanje, odnosno 98,5% ispitanika je dalo odgovor po pitanju starosne dobi i 1,5% nije dalo odgovor (2 ispitanika). Da bi se pružio odgovor o prosječnoj dobi ispitanika, anketnim upitnikom je inicijalno ponuđeno pet starosnih skupina, prema kojima bi se grupirali ispitanici. Svakoj skupini je pridodana i numerička vrijednost, pa slijedi: do 30 godina = 1; od 31 do 45 godina = 2; od 46 do 55 godina = 3; od 56 do 65 godina = 4; više od 66 godina = 5; bez odgovora = 6. Na temelju toga su se ocjene mogle pomnožiti s frekvencijom, a njihov zbroj se podijelio s veličinom uzorka. Prosječna vrijednost dobi ispitanika iznosi 3,2424, uz standardno odstupanje od 1,02092 i varijancu od 1,443. Dobiveni rezultati impliciraju da su mlađe skupine dominantne u programu, odnosno ispitanici do 45 godina starosti čine 61,4% svih sudionika programa. Frekvencija i distribucija odgovora o dobnoj strukturi ispitanika se predočava idućom složenom tablicom i grafikonom.

<sup>67</sup> Ovaj atribut ispitanika ne predstavlja ključni pokazatelj znanstvenog istraživanja, pa u tom smislu ne diskriminira ispitanike prema njihovim odgovorima i ne daje osnovu za spolnu diskriminaciju.

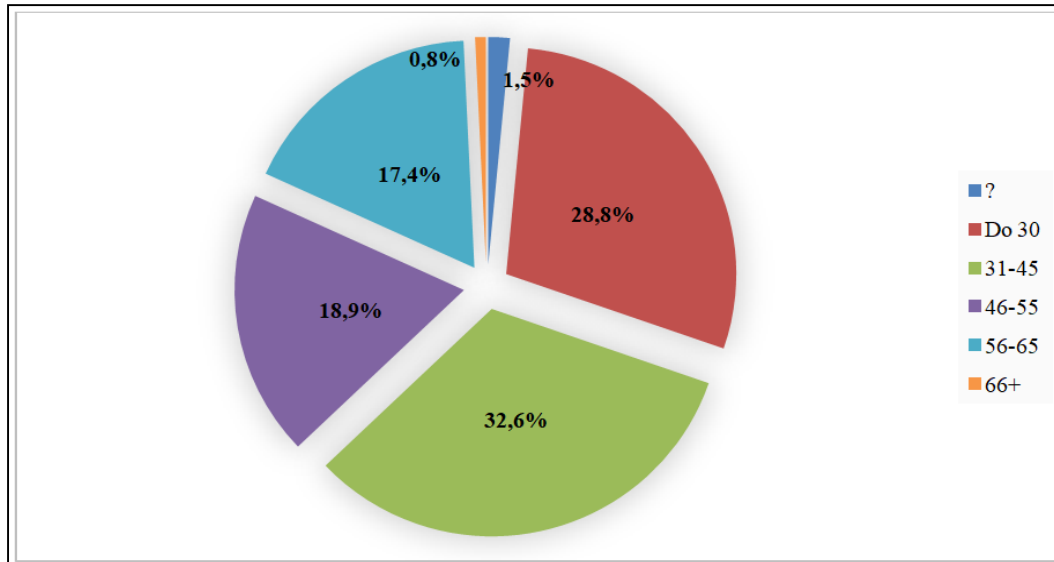
**Tablica 21.** Frekvencija sudionika posebnog programa prema dobnoj strukturi

Dobna skupina	Broj ispitanika (F)	Udio skupine (%)
do 30 godina	38	28,8
31-45	43	32,6
46-55	25	18,9
56-65	23	17,4
više od 66 godina	1	0,8
bez odgovora	2	1,5
<b>UKUPNO</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>

Izvor: obrada autora prema ispunjenim anketnim upitnicima, 2020.

Ovako predočena tablica se grafički prikazuje idućim grafikonom.

**Grafikon 1.** Distribucija odgovora ispitanika prema dobnoj strukturi



Izvor: obrada autora prema ispunjenim anketnim upitnicima, 2020.

Prema grafikonu 1. uočljivo je kako su dominantne mlađe skupine ispitanika u posebnom programu. Ispitanici do 45 godina starosti čine 61,4% svih sudionika programa, što čini relevantnu spoznajnu činjenicu i ide u prilog dijelu iznešenih teza.

### 7.3.3. Stupanj obrazovanja ispitanika posebnog programa

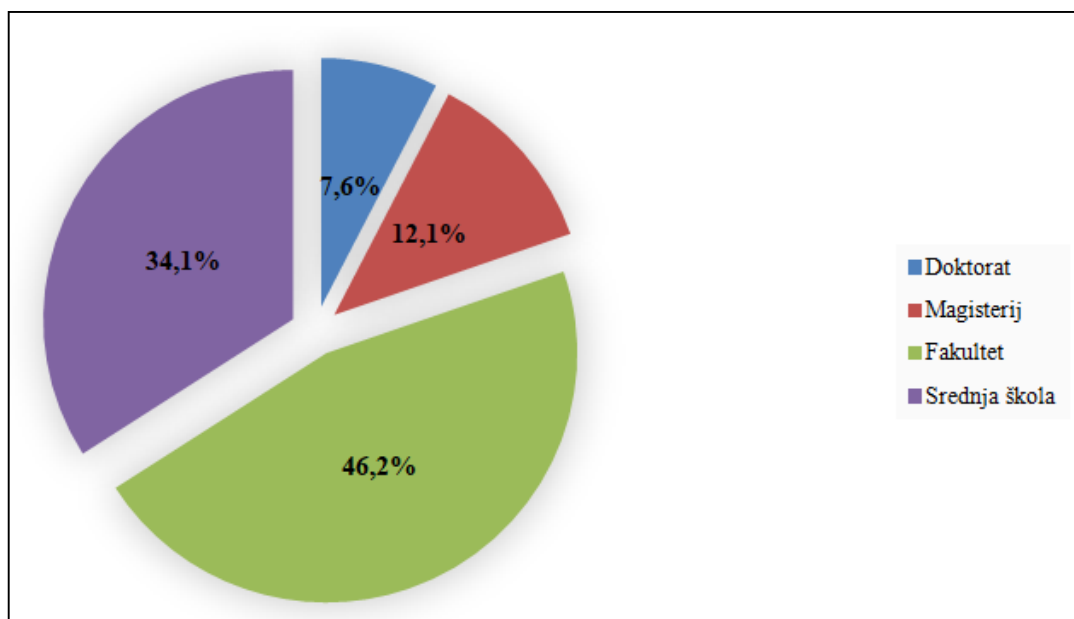
Stupanj obrazovanja ispitanika čini relevantan atribut sudionika posebnih programa. Svaki posebni program privlači određenu strukturu sudionika, pa je i u ovom istraživanju važno sagledati frekvenciju i distribuciju sudionika prema njihovom obrazovanju. Ispitanicima su dane iduće mogućnosti izjašnjavanja o svojem trenutnom stupnju obrazovanja: a) srednja škola (SSS); b) fakultet (preddiplomski, diplomski, stručni studij); c) magisterij (mr.sc.); d) doktorat (dr.sc.) te opcija e) ostalo. Svi ispitanici (100%) su dali odgovore o svojem stupnju obrazovanja, što je omogućilo prikazati frekvenciju i distribuciju kroz narednu tablicu i grafikon.

**Tablica 22.** Frekvencija sudionika posebnog programa prema stupnju obrazovanja

<b>Stupanj obrazovanja</b>	<b>Broj ispitanika (F)</b>	<b>Udio skupine (%)</b>
<b>srednja škola (SSS)</b>	45	34,1
<b>fakultet (preddiplomski, diplomski, stručni studij)</b>	61	46,2
<b>magisterij (mr.sc.)</b>	16	12,1
<b>doktorat (dr.sc.)</b>	10	7,6
<b>ostalo</b>	0	0
<b>UKUPNO</b>	132	100,00

Izvor: obrada autora prema ispunjenim anketnim upitnicima, 2020.

Prema tablici 22. vidljivo je kako su ispitanici sa završenim fakultetom (preddiplomski, diplomski, stručni studij) najbrojnija obrazovna skupina. Zajedno s grupom magistara znanosti i doktora znanosti čine ukupno 69,9% naspram 34,1% grupe ispitanika sa srednjom školom (SSS). Od 132 ispitanika, njih 45 (34,1%) je izjavilo da imaju srednjoškolsko obrazovanje, a njih 61 (46,2%) ima završeno fakultetsko obrazovanje. Njih 16 (12,1%) je izjavilo da imaju završen magisterij, dok je 10 (7,6%) ispitanika s titulom doktora znanosti. Isto tako, jedna petina ispitanika (19,7%) pripada samom vrhu obrazovnog sistema, dok skoro dvije petine imaju SSS. Distribucija frekvencije vrijednosti je prikazana grafikonom 2.

**Grafikon 2.** Distribucija sudionika posebnog programa prema stupnju obrazovanja

Izvor: obrada autora prema ispunjenim anketnim upitnicima, 2020.

Za saznanje o prosječnoj razini obrazovanja svih ispitanika, svakoj skupini je dodijeljena ocjena, odnosno numerička vrijednost: srednja škola = 1; fakultet = 2; magisterij = 3; doktorat = 4. Dobivene frekvencije su se pomnožile s dodijeljenim ocjenama. Umnožak se dalje podijelio s ukupnom veličinom uzorka, što je dovelo do saznanja kako tako izračunata prosječna vrijednost stupnja obrazovanja iznosi 1,9318, uz standardno odstupanje od 0,85445 i varijancu od 0,716. Tako dobivene vrijednosti se tumače na način da se prosječni ispitanik nalazi u skupini ocjene 2, koja označava sudionike sa završenim fakultetom (preddiplomski, diplomski, stručni studij), što implicira zaključak kako su sudionici posebnog programa visokoobrazovani ljudi. Prema dosadašnjim obrađenim rezultatima, već se može dijelom raspoznati prosječni profil sudionika posebnog programa. Prosječni profili sudionika posebnog programa jesu ženske osobe, srednje životne starosti, u skupini između 31 i 45 godina i koje su visokoobrazovane, odnosno imaju završen preddiplomski, diplomski i/ili stručni studij. Kako bi se dobio potpuni profil prosječnog sudionika posebnog programa, potrebno je dalje obraditi i podatke vezano za prihode kućanstva, s obzirom da prihod utječu na odluku sudionika hoće li i koliko će dodatno potrošiti za vrijeme trajanja posebnog programa. To se navodi u nastavku istraživanja, a potom se iznosi potpuni prosječni profil.

### 7.3.4. Prihodi kućanstva ispitanika posebnog programa

Prihodi kućanstva sudionika posebnog programa odražavaju materijalni status ispitanika i kao takvi predstavljaju značajan atribut kod provođenja daljnje analize. Razlog tome jest u činjenici da je ostvarenje većeg materijalnog statusa veliki poticaj sudionicima posebnih programa. Slijedom toga, ispitanicima je ponuđeno šest mogućih grupa prihoda kućanstva: a) do 3.500 kuna; b) 3.501 – 5.000 kuna; c) 5.001 – 7.500 kuna; d) 7.501 – 9.000 kuna; e) 9.001 – 10.500 kuna; f) više od 10.501 kuna. Svi ispitanici (100%) su dali odgovore o prihodima svog domaćinstva, a njihova frekvencija i distribucija se predočavaju tablicom 23. i pripadajućim grafikonom 3.

**Tablica 23.** Struktura ispitanika posebnog programa prema prihodima kućanstva

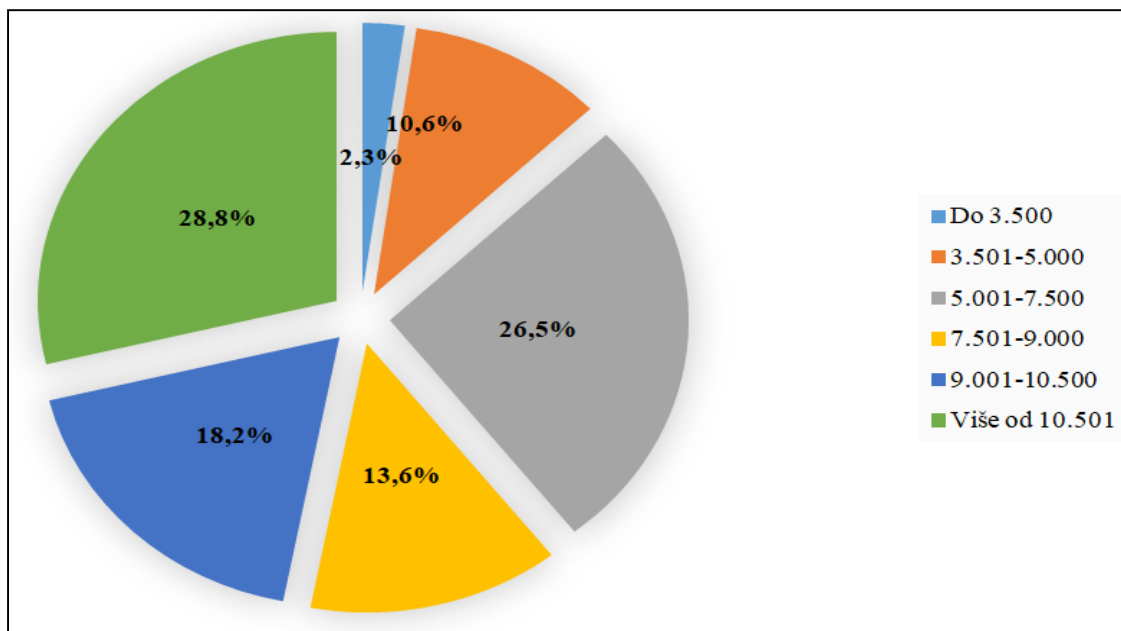
<b>Prihod kućanstva (KN)</b>	<b>Broj ispitanika (F)</b>	<b>Udio skupine (%)</b>	<b>Numerička vrijednost</b>
<b>do 3.500</b>	3	2,3	1
<b>3.501 – 5.000</b>	14	10,6	2
<b>5.001 – 7.500</b>	35	26,5	3
<b>7.501 – 9.000</b>	18	13,6	4
<b>9.001 – 10.500</b>	24	18,2	5
<b>više od 10.501</b>	38	28,8	6
<b>UKUPNO</b>	132	100,00	6

Izvor: obrada autora prema ispunjenim anketnim upitnicima, 2020.

Od ukupno 132 ispitanika, 3 ispitanika (2,3%) su se izjasnili da su prihodi njihovog kućanstva do 3.500 kuna, što ih čini najmanjom grupom ispitanika. S druge strane, 38 ispitanika (28,8%) se izjasnilo da su njihovi prihodi kućanstva u grupi više od 10.501 kuna. Iduća najbrojnija skupina je svrstana u grupu prihoda 5.001 – 7.500 kuna, u kojoj su 35 ispitanika (26,5%). Od ostalih skupina, prema frekvenciji i udjelu, ističe se grupa s prihodima 9.001 – 10.500, u kojoj su 24 ispitanika (18,2%), zatim grupa s prihodima 7.501 – 9.000 kuna, u kojoj su 18 ispitanika (13,6%) te grupa s prihodima 3.501 – 5.000 kuna, u kojoj su 14 ispitanika (10,6%). Evidentno je kako je veća frekvencija i udio ispitanika u skupinama s više od 5.001 kune prihoda kućanstva, kojih je 115 (87,1%), dok je manja frekvencija pojavljivanja sudionika

koji imaju prihode kućanstva do 5.000 kuna, njih svega 17 (12,9%) od ukupno 132 ispitanika. Distribucija iznesenih vrijednosti se predočava grafikonom 3.

**Grafikon 3.** Distribucija odgovora o prihodovnoj strukturi ispitanika posebnog programa



Izvor: obrada autora prema ispunjenim anketnim upitnicima, 2020.

Kako bi se konstatirao prosjek prihoda, navedenim grupama prema prihodima kućanstva se dodijelila i ocjena (numerička vrijednost): do 3.500 kn = 1; 3.501 – 5.000 = 2; 5.001 – 7.500 = 3; 7.501 – 9.000 = 4; 9.001 – 10.500 = 5; više od 10.501 = 6. Na taj način se došlo do saznanja kako prosječni prihod kućanstva u kunama iznosi 4,2121, uz standardno odstupanje od 1,35347 i varijancu od 1,599. Konstatira se kako su sudionici posebnog programa više platežne moći. Prema iznesenim podacima frekvencije i distribucije vrijednosti u tablici 23. i grafikonu 3., evidentno je kako većina sudionika posebnog programa (60,6%) ima prihode kućanstva iznad 7.500 kuna, što ukazuje na činjenicu da se uglavnom radi o materijalno situiranim sudionicima. Ipak, 12,9% ispitanika ima prihode kućanstva ispod 5.000 kuna, dok se 26,5% ispitanika nalazi u rasponu između 5.001 i 7.500 kuna.

***Zaključna konstatacija profila ispitanika:***

- prosječni sudionik posebnog programa je visokoobrazovana ženska osoba, s prosječnim mjesečnim prihodima 5.001 – 7.500 kuna, u dobi do 45 godina.

#### 7.4. Učestalost godišnjeg pohađanja posebnih programa

U ovom dijelu anketnog upitnika važan atribut za istraživanje je učestalost pohađanja posebnih programa tijekom godine. Od 132 ispitanika se tražilo da se izjasne koliko puta godišnje sudjeluju u posebnim programima. Na to pitanje su ponuđena četiri moguća odgovora: a) jednom godišnje; b) dva puta godišnje; c) tri puta godišnje; d) četiri puta godišnje i više. Svih 132 ispitanika (100,00%) je dalo odgovor na postavljeno pitanje. Frekvencija i distribucija njihovih odgovora se prikazuju tablicom 24. i grafikonom 4.

**Tablica 24.** Učestalost sudjelovanja ispitanika u posebnim programima tijekom godine

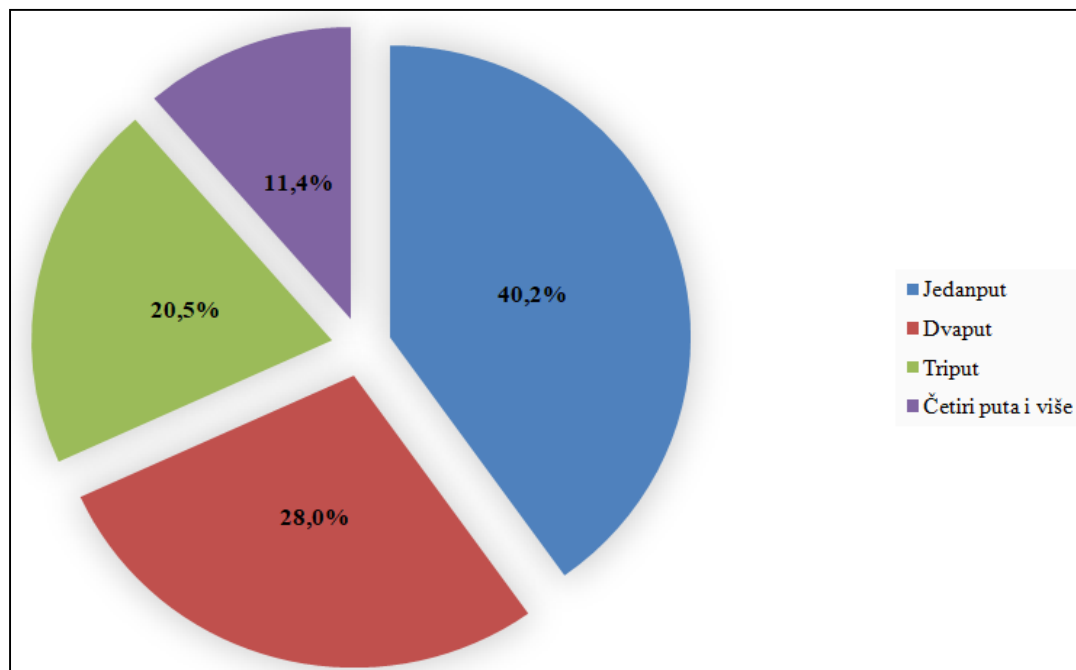
Učestalost sudjelovanja	Broj ispitanika (F)	Udio skupine (%)	Numerička vrijednost
jedan put	53	40,1	1
dva puta	37	28,0	2
tri puta	27	20,5	3
četiri puta i više	15	11,4	4
<b>UKUPNO</b>	132	100,00	4

Izvor: obrada autora prema ispunjenim anketnim upitnicima, 2020.

Prema danim odgovorima ispitanika, može se zaključiti kako je najveći broj ispitanika, ukupno 53 (40,1%), u grupi sudionika koji jednom godišnje sudjeluju u posebnim programima. Nasuprot tome, zanimljiv je i podatak kako 15 sudionika (11,4%) sudjeluje u posebnim programima četiri puta i više. Od ukupnog broja ispitanika, njih 37 (28,0%) sudjeluje dva puta godišnje u posebnim programima, dok njih 27 (20,5%) pohađa posebne programe tri puta godišnje. Nadalje, svakoj skupini je dodijeljena numerička vrijednost, pa tako slijedi: jedan put = 1; dva puta = 2; tri puta = 3; četiri puta i više = 4. Nakon dodjele numeričke vrijednosti, izračunom se došlo do iduće spoznaje: prosječna učestalost sudjelovanja na posebnim programima je 2,0303, uz standardno odstupanje od 1,26437 i varijancu od 1,599, što implicira konstataciju da je prosječna učestalost pohađanja posebnih programa kod ispitanika u razredu sudionika s dva puta godišnje. Drukčije iskazano, 90 sudionika (68,1%) sudjeluje u posebnim programima jednom do dva puta godišnje, dok 42 ispitanika (31,9%) sudjeluje u programima tri do četiri puta godišnje i više.



**Grafikon 4.** Distribucija frekvencija prema učestalosti sudjelovanja u posebnim programima tijekom godine



Izvor: obrada autora prema ispunjenim anketnim upitnicima, 2020.

Atribut učestalosti sudjelovanja u posebnim programima je moguće analizirati s više aspekata: 1) stupnja obrazovanja; 2) starosne dobi; 3) materijalnog statusa ispitanika (prihodi kućanstva). Pri tome se kreće od pretpostavke da će slabije obrazovani, mlađi i slabije situirani sudionici težiti ka novim spoznajama u odnosu na ostale ispitanike. Time je ujedno i postavljena hipoteza istraživanja **H<sub>I</sub>**. Nasuprot tome, nul hipotezom **H<sub>0</sub>** se tvrdi kako je raspodjela varijabli prema njihovim atributima jednakomjerna.

#### 7.4.1. Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema obrazovanju ispitanika

U postavljenoj istraživačkoj hipotezi **H<sub>I</sub>** je iskazana pretpostavka kako će slabije obrazovani ispitanici biti češći sudionici posebnih programa, ali se kao takva nije pokazala točnom. Provedeni testovi, mjere i koeficijenti idu u prilog nul hipotezi ( $\chi^2 < \chi^2$  tablični 5% sign.) kako postoji podjednakost, odnosno ravnornost iskazanih odgovora, što je i vidljivo iz priloženog prikaza. Ispitanici sa završenim fakultetom su dominantna skupina te su njihovi stavovi prevladavajući i u apsolutnim i u relativnim pokazateljima, ali su ravnornost

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

raspoređeni u razmjeru s brojnošću. Frekvencija i distribucija odgovora ispitanika o učestalosti sudjelovanja u posebnim programima prema njihovu stupnju obrazovanja se predočava složenom tablicom 25. i grafikonom 5.

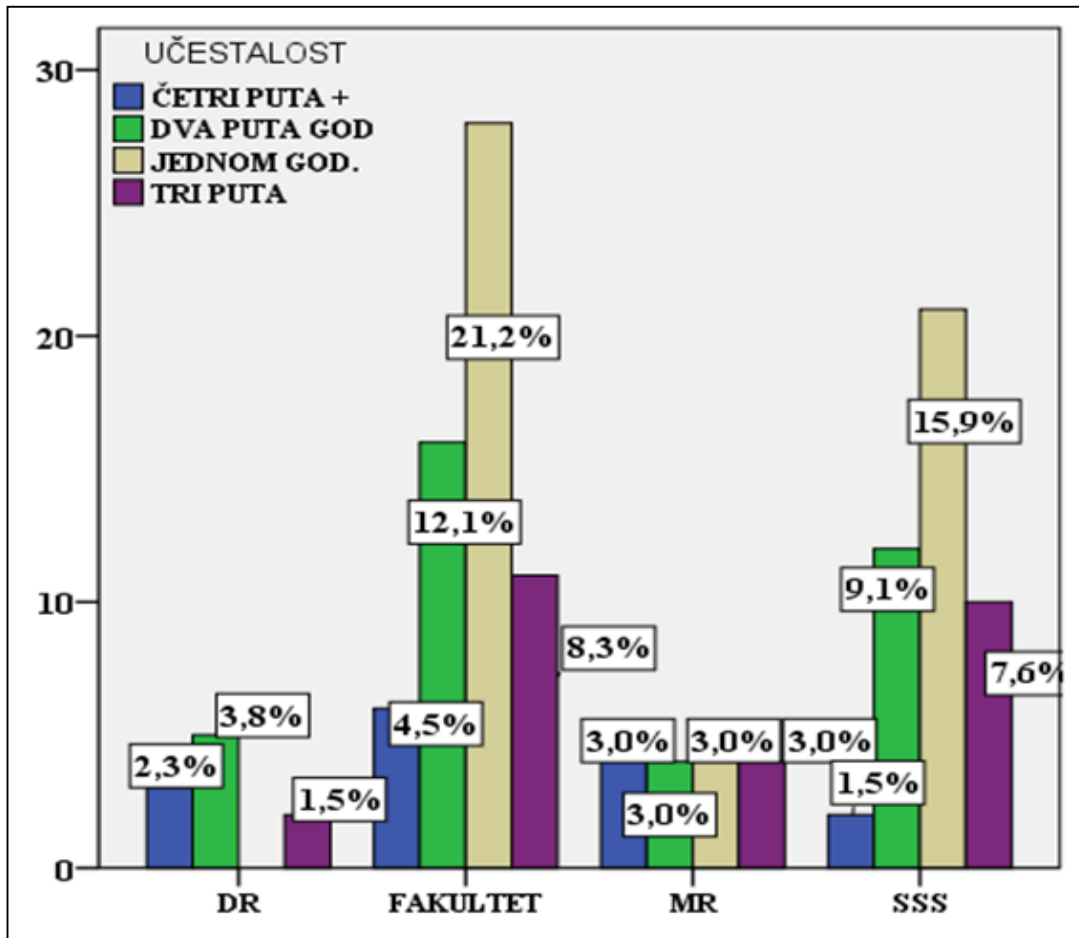
**Tablica 25.** Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema stupnju obrazovanja ispitanika

Stupanj obrazovanja	Učestalost sudjelovanja u posebnim programima				
	jedan put godišnje	dva puta godišnje	tri puta godišnje	četiri puta i više	Σ
	(1)	(2)	(3)	(4+)	
dr.sc.	0	5	2	3	10
mr.sc.	4	4	4	4	16
<b>fakultet</b>	<b>28</b>	<b>16</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>61</b>
SSS	21	12	10	2	45
<b>UKUPNO</b>	53	37	27	16	132
<b>N = 132</b>					<b>Df</b>
<b>Pearson <math>\chi^2</math></b>					<b>9</b>
<b>Omjer vjerojatnosti</b>					<b>9</b>
<b>Phi</b>					<b>0,347</b>
<b>Cramer's V</b>					<b>0,200</b>
<b>Koeficijent kontingencije</b>					<b>0,328</b>
<b>Tablični <math>\chi^2</math></b>					<b>16,919</b>
<b><math>\chi^2 &lt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>					
<b>Prihvaća se <math>H_0</math></b>					

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

U tablici 25. je vidljiva konstatacija da se  $H_0$  prihvaća, odnosno da testovi, mjere i koeficijenti idu u prilog ( $\chi^2 < \chi^2$  tablični 5% sign.). Distribucija dobivenih frekvencija učestalosti sudjelovanja iz tablice 25. se prikazuje grafički (grafikon 5).

**Grafikon 5.** Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema obrazovanju ispitanika



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

#### 7.4.2. Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema dobi ispitanika

Pretpostavka iskazana u postavljenoj istraživačkoj hipotezi  $H_I$ , kako će mlađi ispitanici biti češći sudionici posebnih programa, nije se pokazala u potpunosti točnom. Provedeni testovi, mjere i koeficijenti idu u prilog nul hipotezi ( $\chi^2 < \chi^2$  tablični 5% sign.), kako postoji podjednakost, odnosno ravnomjernost iskazanih odgovora, a što je i evidentno iz priloženog prikaza. Ispitanici koji su između 31 i 45 godina starosti su dominantna skupina te su njihovi stavovi prevladavajući i u apsolutnim i u relativnim pokazateljima, ali su ravnomjerno raspoređeni u razmjeru s brojnošću. Frekvencija i distribucija odgovora ispitanika o učestalosti sudjelovanja u posebnim programima prema njihovoj starosnoj dobi se predočuje narednom složenom tablicom 26. i grafikonom 6.

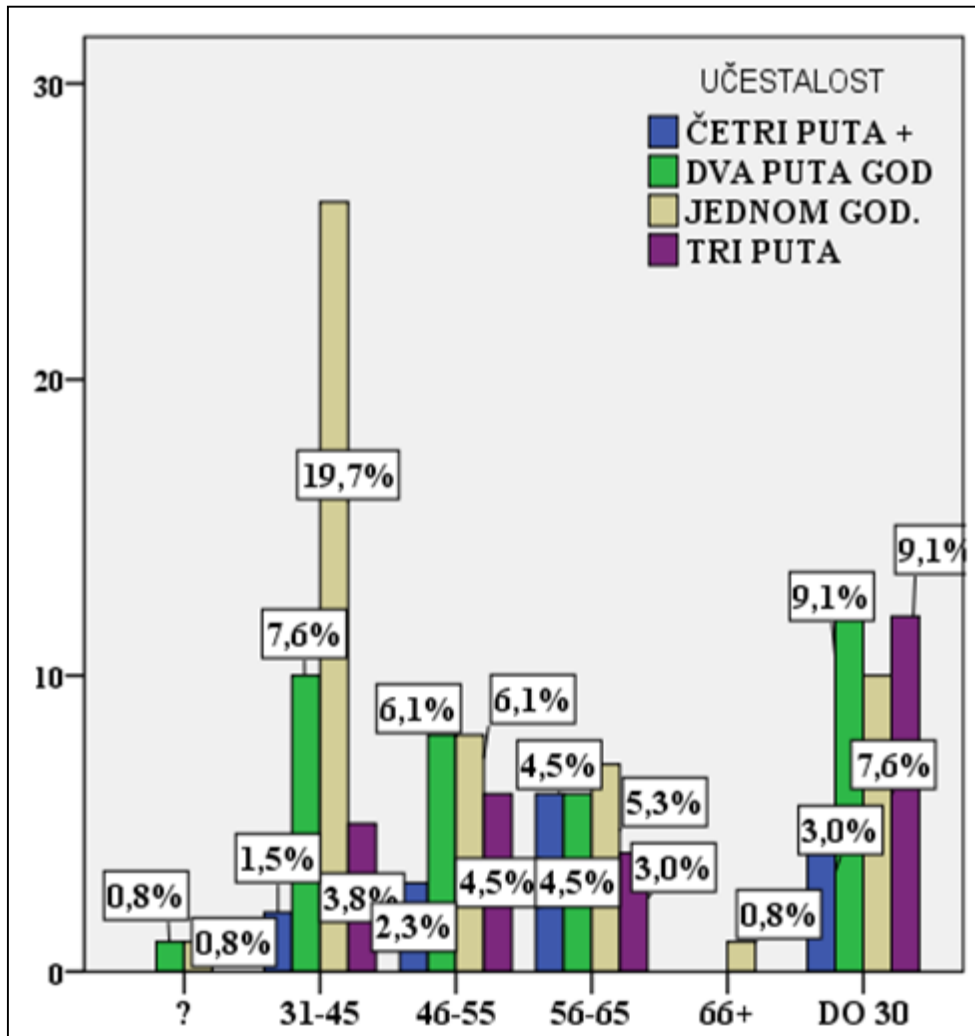
**Tablica 26.** Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema dobi ispitanika

Dob ispitanika	Učestalost sudjelovanja u posebnim programima				
	jedan put godišnje (1)	dva puta godišnje (2)	tri puta godišnje (3)	četiri puta i više (4+)	Σ
<b>do 30</b>	10	<b>12</b>	<b>12</b>	4	38
<b>31-45</b>	<b>26</b>	10	5	2	<b>43</b>
<b>46-55</b>	8	8	6	3	25
<b>56-65</b>	7	6	4	<b>6</b>	23
<b>66+</b>	1	0	0	0	1
<b>bez odgovora (?)</b>	1	1	0	0	2
<b>UKUPNO</b>	53	37	27	15	132
<b>N = 132</b>					<b>Df</b>
<b>Pearson <math>\chi^2</math></b>					<b>20,718</b>
<b>Omjer vjerojatnosti</b>					<b>20,643</b>
<b>Phi</b>					<b>0,396</b>
<b>Cramer's V</b>					<b>0,229</b>
<b>Koeficijent kontingencije</b>					<b>0,368</b>
<b>Tablični <math>\chi^2</math></b>					<b>24,996</b>
<b><math>\chi^2 &lt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>					
<b>Prihvaća se <math>H_0</math></b>					

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

U tablici 26. je vidljiva konstatacija da se  $H_0$  prihvaća, odnosno da testovi, mjere i koeficijenti idu u prilog ( $\chi^2 < \chi^2$  tablični 5% sign.). Rezultati provedenog testiranja statističkim programom SPSS 24 ukazuju na prihvaćanje  $H_0$ . Tablični  $\chi^2$  iznosi 24,996, a Pearson  $\chi^2$  iznosi 20,718, uslijed testiranja šest razreda prema starosnoj dobi i četiri razreda prema učestalosti pojave na posebnom programu. Distribucija dobivenih frekvencija učestalosti sudjelovanja iz tablice 26. se prikazuje grafički (grafikon 6).

**Grafikon 6.** Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema dobi ispitanika



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

#### 7.4.3. Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema prihodima ispitanika

Iskazana pretpostavka u postavljenoj istraživačkoj hipotezi  $H_1$  kako će ispitanici s većim prihodima kućanstva biti i češći sudionici posebnih programa pokazala se u potpunosti točnom. Provedeni testovi, mjere i koeficijenti idu u prilog istraživačkoj hipotezi ( $\chi^2 > \chi^2$  tablični 5% sign.) kako ne postoji ravnomjernost iskazanih odgovora, a što je i vidljivo iz priloženog prikaza u tablici 27., a grafički predstavljeno u grafikonu 7., u kojima se navode frekvencije i distribucija odgovora ispitanika o učestalosti sudjelovanja u posebnim programima, prema materijalnom statusu.

**Tablica 27.** Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema prihodima ispitanika

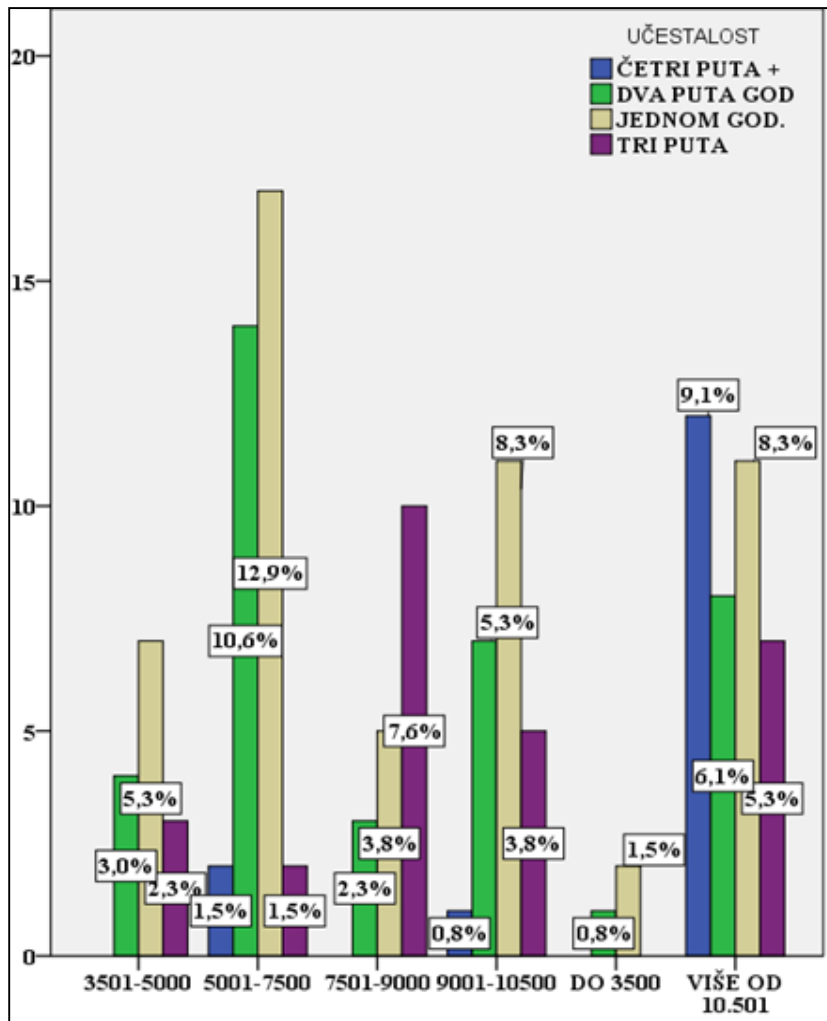
Prihodovni razredi (KN)	Učestalost sudjelovanja u posebnim programima				
	jedan put godišnje (1)	dva puta godišnje (2)	tri puta godišnje (3)	četiri puta i više (4+)	Σ
do 3.500	2	1	0	0	3
3.501 – 5.000	7	4	3	0	14
5.001 – 7.500	17	14	2	2	35
7.501 – 9.000	5	3	10	0	18
9.001 – 10.500	11	7	5	1	24
više od 10.5001	11	8	7	12	38
<b>UKUPNO</b>	53	37	27	15	132
<b>N = 132</b>					<b>Df</b>
<b>Pearson <math>\chi^2</math></b>					<b>41,848</b>
<b>Omjer vjerojatnosti</b>					<b>40,567</b>
<b>Phi</b>					<b>0,563</b>
<b>Cramer's V</b>					<b>0,325</b>
<b>Koeficijent kontingencije</b>					<b>0,491</b>
<b>Tablični <math>\chi^2</math></b>					<b>24,996</b>
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>					
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>					

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Ispitanici s prihodima kućanstva iznad 10.501 kuna su dominantna skupina te su njihovi stavovi prevladavajući i u apsolutnim i u relativnim pokazateljima. Tablični  $\chi^2$  iznosi 24,996, a Pearson  $\chi^2$  iznosi 41,848, uslijed testiranja šest razreda prema prihodima kućanstva i četiri razreda prema učestalosti pojave na posebnom programu. Kako je  $\chi^2 > \chi^2$  tablični 5% sign., tako se odbacuje  $H_0$ . U najvećem broju je grupa sudionika (17) koji pohađaju posebne programe jedan put godišnje, a čiji prihodi kućanstva se kreću u rasponu od 5.001 do 7.500 kuna. Gledajući marginalne vrijednosti, primjetan je broj sudionika (12) koji pohađaju

posebne programe četiri puta godišnje i više, a njihovi prihodi su viši od 10.5001 kuna. Slijedom svega iznesenoga, na temelju testova, mjera i koeficijenata, analize i interpretacije frekvencija, koncipiran je i pripadajući grafikon 7.

**Grafikon 7.** Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema prihodima ispitanika



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

***Zaključna konstatacija o učestalosti sudjelovanja u posebnim programima s triju promatranih aspekata (obrazovanje, dob, prihodi):***

- učestalost sudjelovanja u posebnim programima ispitanika ne može se povezati s njihovim dostignutim stupnjem obrazovanja i starosnom dobi, ali postoji korelacija učestalosti s visinom prihoda kućanstva.

## 7.5. Vrijeme i način sudjelovanja u posebnim programima

Idući set pitanja se nadovezuje na analizu učestalosti, a odnosi se na: 1) preferirano razdoblje održavanja posebnog programa; 2) razlog zbog kojeg se sudjeluje u posebnom programu; 3) način financiranja sudjelovanja u posebnom programu; 4) duljina boravka sudionika; 5) način povezanosti s menadžmentom posebnog programa i drugim sudionicima posebnog programa.

### 7.5.1. Preferirano razdoblje održavanja posebnog programa

Što se tiče pitanja vezano za preferirano razdoblje održavanja posebnog programa, ispitanicima je omogućeno da se izjasne na način da koriste više ponuđenih odgovora. Na postavljeno pitanje kada sudionici najviše preferiraju sudjelovati u posebnom programu ponuđeni odgovori su: a) u prvom tromjesečju godine (**1T**); b) u drugom tromjesečju godine (**2T**); c) u trećem tromjesečju godine (**3T**); d) u četvrtom tromjesečju godine (**4T**). Frekvencija i distribucija ispitanika sistematizirani su u narednoj tablici 28. te u grafikonu 8.

**Tablica 28.** Preferirano razdoblje sudjelovanja u posebnim programima

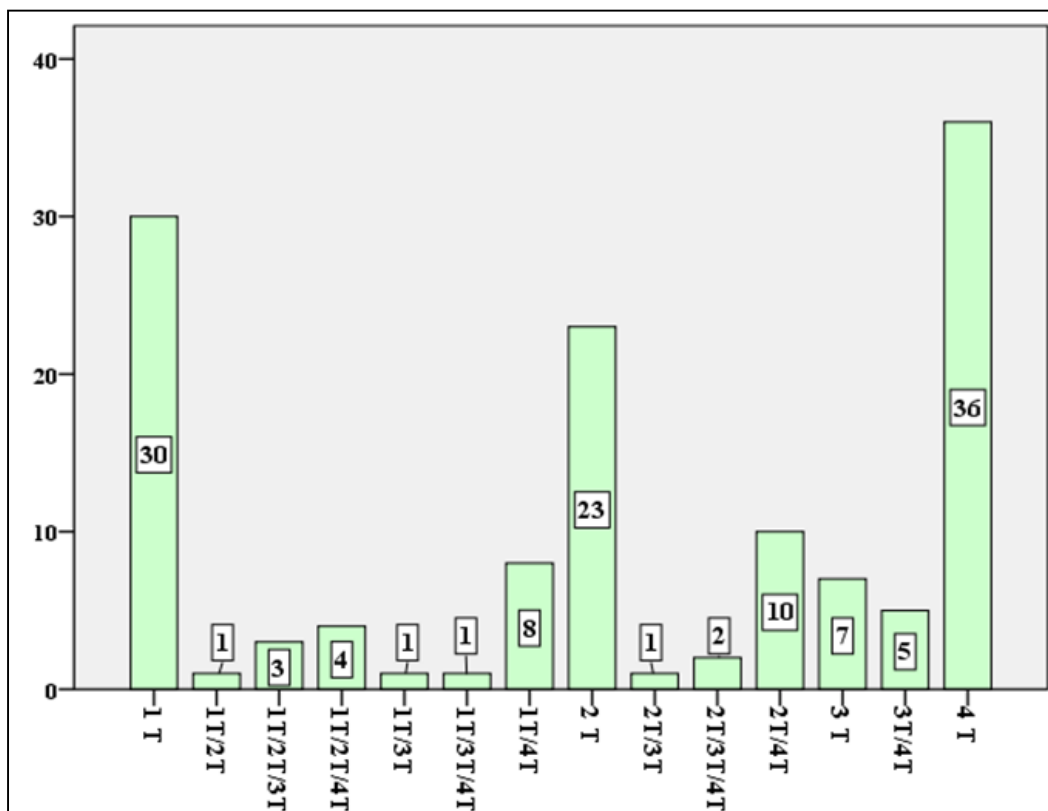
Razdoblja u godini prema grupama tromjesečja	Broj sudionika (F)	Udio (%)
1 T	30	22,7
1T/2T	1	0,8
1T/2T/3T	3	2,3
1T/2T/4T	4	3
1T/3T	1	0,8
1T/3T/4T	1	0,8
1T/4T	8	6,1
2 T	23	17,4
2T/3T	1	0,8
2T/3T/4T	2	1,5
2T/4T	10	7,6
3 T	7	5,3
3T/4T	5	3,8
4 T	36	27,3
<b>UKUPNO</b>	132	100,00

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.



Iz tablice 28. moguće je očitati kako ispitanici najčešće sudjeluju u četvrtom tromjesečju godine (27,3%) te potom u prvom tromjesečju godine (22,7%) i drugom (17,4%). Znakovito je da 7,6% ispitanika preferira tri tromjesečja a njih 12,4 % preferira 2 tromjesečja godine. Izneseni podaci se grafički prikazuju u grafikonu 8.

**Grafikon 8.** Preferirano razdoblje sudjelovanja u posebnim programima



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

### 7.5.2. Razlog sudjelovanja u posebnom programu

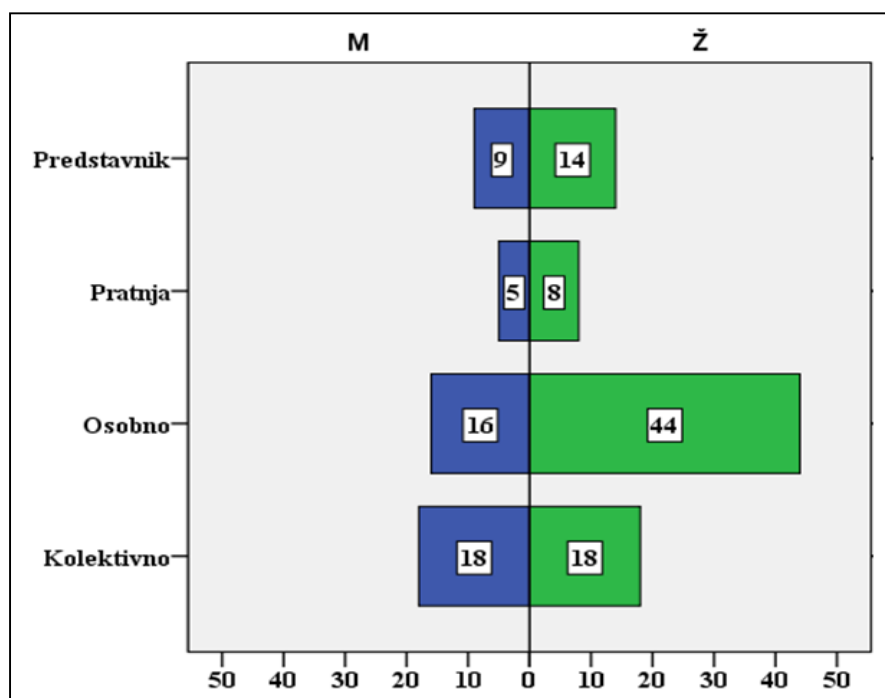
Od ispitanika se tražio odgovor na pitanje o motivu prijave na posebni program u kojem sudjeluju trenutno ili u onom koji je njemu prethodio. Ispitanicima su ponuđeni sljedeći odgovori: a) osobno (osobni interes); b) poduzeće u kojem radim me prijavilo kao predstavnika organizacije; c) poduzeće u kojem radim je organizator ovog programa (svi zaposlenici sudjeluju); d) pratnja sam drugom sudioniku. Frekvencija i distribucija odgovora ispitanika sistematizirani su u narednoj tablici, koja je popraćena interpretacijom i pripadajućim narednim grafikonom.

**Tablica 29.** Razlog sudjelovanja u posebnom programu

Skupine prema razlozima sudjelovanja	Broj ispitanika (F)	Udio skupine (%)
kolektivno sudjelovanje	36	27,3
osobni interes	60	45,5
pratnja sudioniku	13	9,8
predstavnik poduzeća	23	17,4
<b>UKUPNO</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

**Grafikon 9.** Distribucija odgovora o razlozima sudjelovanja u posebnom programu



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Kao razlog sudjelovanja u posebnim programima 60 ispitanika (45,5%) je navelo osobni interes. 36 ispitanika (27,3%) sudjeluje u posebnom programu zbog toga što je njihovo poduzeće organizator programa, pa svi zaposlenici sudjeluju, odnosno riječ je o kolektivnom prisustvu. Kao predstavnik svog poduzeća sudjeluje 23 ispitanika (17,4%), dok je u pratnji sudionika posebnog programa 13 ispitanika (9,8%). Na grafikonu 9. je vidljiva promatrana raspodjela prema spolu ispitanika, gdje je uočljivo kako u najvećem broju muški ispitanici

sudjeluju iz kolektivnog razloga, dok ženski ispitanici u najvećem broju imaju osobni interes.

### 7.5.3. Način financiranja sudjelovanja u posebnom programu

Modalitet po kojem sudionik financira sudjelovanje u posebnom programu proizlazi u pravilu iz tri izvora: 1) financiranje od strane poduzeća u kojem je ispitanik zaposlen; 2) organizator posebnog programa sudjeluje u financiranju; 3) sudionik osobno snosi trošak financiranja vlastitog sudjelovanja. Uza sve tri mogućnosti odgovora ispitanicima je ponuđeno i specificiranje tog troška na: a) smještaj; b) prijevoz; c) ostalo (kotizacija i dodatne usluge). Frekvencija i distribucija odgovora ispitanika sistematizirani su u narednim tablicama.

#### 7.5.3.1. *Financiranje od strane poduzeća u kojem je ispitanik zaposlen*

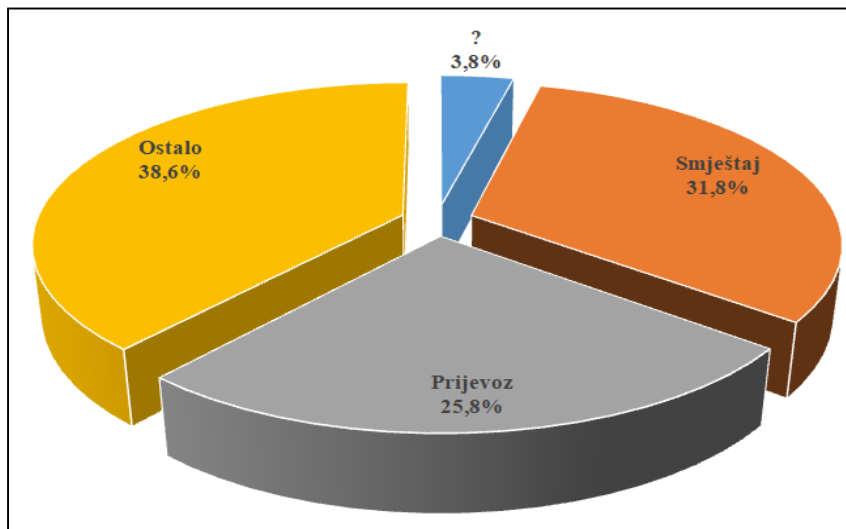
U slučaju financiranja od strane poduzeća u kojem je ispitanik zaposlen, od ukupno 132 ispitanika njih 127 (96,2%) je dalo odgovor na postavljeno pitanje, dok je 5 ispitanika (3,8%) bilo bez odgovora. U tablici 30. vidljivo je da se 42 ispitanika (31,8%) izjasnilo kako im poduzeće plaća trošak smještaja, zatim 34 ispitanika (25,8%) se izjasnilo da im poduzeće plaća trošak prijevoza, dok je 51 ispitanik (38,6%) odgovorilo da im poduzeće plaća ostalo (kotizacija i dodatne usluge). Upravo posljednja skupina ispitanika je i najbrojnija, pa se u ovom dijelu konstatira kako za financiranje troška sudjelovanja ispitanika njihovo poduzeće u najvećoj mjeri sudjeluje plaćanjem kotizacije i/ili dodatnih usluga, slijedi trošak smještaja i na kraju trošak prijevoza. U grafikonu 10. prikazana je distribucija frekvencija prema danim odgovorima.

**Tablica 30.** Financiranje ispitanika od strane poduzeća u kojem su zaposleni

Financirani dio od strane poduzeća	Broj ispitanika (F)	Udio skupine (%)
bez odgovora	5	3,8
smještaj	42	31,8
prijevoz	34	25,8
ostalo	51	38,6
<b>UKUPNO</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

**Grafikon 10.** Financiranje ispitanika od strane poduzeća u kojem su zaposleni



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

#### 7.5.3.2. Sudjelovanje organizatora posebnog programa u financiranju troška sudjelovanja

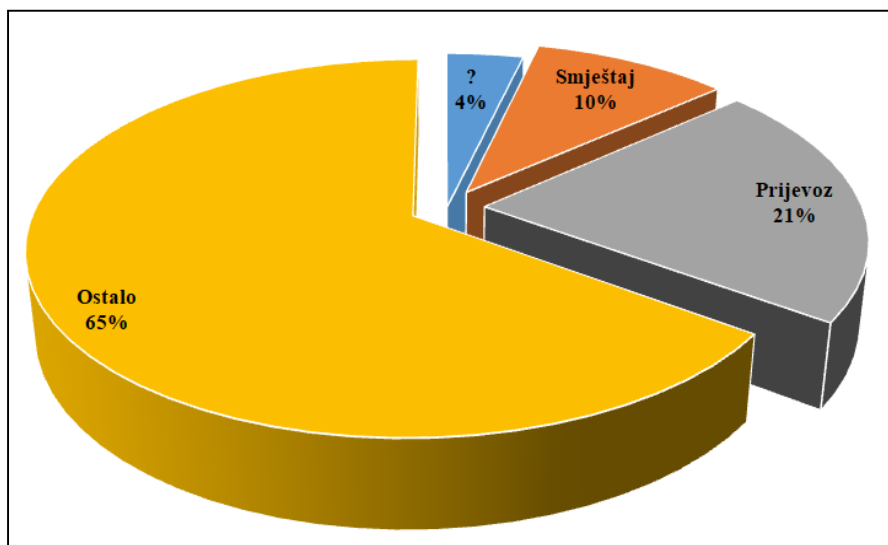
Od ukupno 132 ispitanika, njih 127 (96,2%) je dalo odgovor na postavljeno pitanje, dok je 5 ispitanika (3,8%) bilo bez odgovora. 13 ispitanika (9,8%) se izjasnilo kako organizatori posebnog programa financiraju trošak smještaja, zatim 28 ispitanika (21,2%) se izjasnilo da im organizatori posebnog programa financiraju trošak prijevoza, dok je 86 ispitanika (65,2%) odgovorilo da im organizatori posebnog programa financiraju ostalo (kotizacija i dodatne usluge). Organizatori posebnog programa u najvećoj mjeri sudjeluju plaćanjem kotizacije.

**Tablica 31.** Sudjelovanje organizatora posebnog programa u financiranju troška sudjelovanja

Financirani dio od strane poduzeća	Broj ispitanika (F)	Udio skupine (%)
bez odgovora	5	3,8
smještaj	13	9,8
prijevoz	28	21,2
ostalo	86	65,2
<b>UKUPNO</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

**Grafikon 11.** Sudjelovanje organizatora posebnog programa u financiranju troška sudjelovanja



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

### 7.5.3.3. Osobno financiranje troška sudjelovanja u posebnom programu

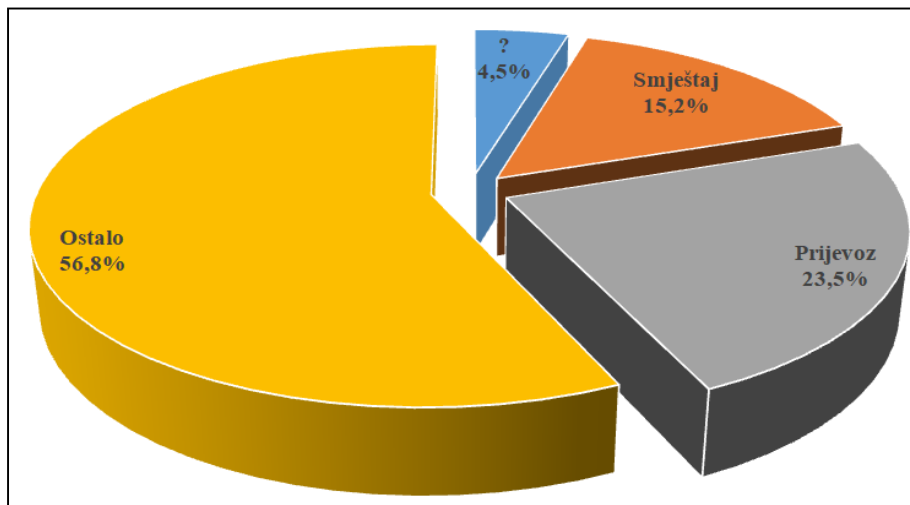
Od ukupno 132 ispitanika, njih 126 (95,45%) je dalo odgovor na postavljeno pitanje, dok je 6 ispitanika (4,5%) bilo bez odgovora. 20 ispitanika (15,2%) se izjasnilo kako osobno financiraju trošak smještaja, zatim 31 ispitanik (23,5%) se izjasnio da trošak prijevoza osobno financiraju, dok je 75 ispitanika (56,8%) odgovorilo da osobno financiraju ostalo (kotizacija i dodatne usluge). Ispitanici, kao sudionici posebnog programa, u najvećoj mjeri financiraju kotizaciju i/ili dodatne usluge, zatim prijevoz, pa smještaj.

**Tablica 32.** Osobno financiranje troška sudjelovanja u posebnom programu

Financirani dio od strane poduzeća	Broj ispitanika (F)	Udio skupine (%)
bez odgovora	6	4,5
smještaj	20	15,2
prijevoz	31	23,5
ostalo	75	56,8
<b>UKUPNO</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

**Grafikon 12.** Osobno financiranje troška sudjelovanja u posebnom programu



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Na sva tri postavljena potpitanja ispitanici su istaknuli kako neovisno o izvoru financiranja najviše je zastupljena mogućnost "ostalo", što podrazumijeva kotizaciju i/ili dodatne usluge. Financiranje prijevoza, prema odgovorima ispitanika, je u granicama između 21% i 25,8%, neovisno o izvoru. Financiranje smještaja je najčešće (31,8%) u slučajevima kada ga financira poduzeće u kojem je ispitanik zaposlen.

#### 7.5.4. Duljina boravka u odredištu održavanja posebnog programa

Duljina boravka u odredištu gdje se održava posebni program je možebitni problem s kojim se suočavaju sudionici te se u tom slučaju od ispitanika tražilo da se izjasne kako to oni vide. Ponuđena su četiri uobičajena odgovora:

- a) živim u blizini lokacije održavanja posebnog programa,
- b) boravim tu prije početka programa i dio vremena nakon završetka programa,
- c) tu sam samo za vrijeme trajanja posebnog programa,
- d) tu sam samo u određenim segmentima programa, ne prisustvujem čitavom posebnom programu.

Svi ispitanici (132) su dali odgovor na ovo pitanje. Od ukupnog broja ispitanika, njih 47 (35,6%) se izjasnilo da žive u blizini lokacije održavanja posebnog programa. To je ujedno

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

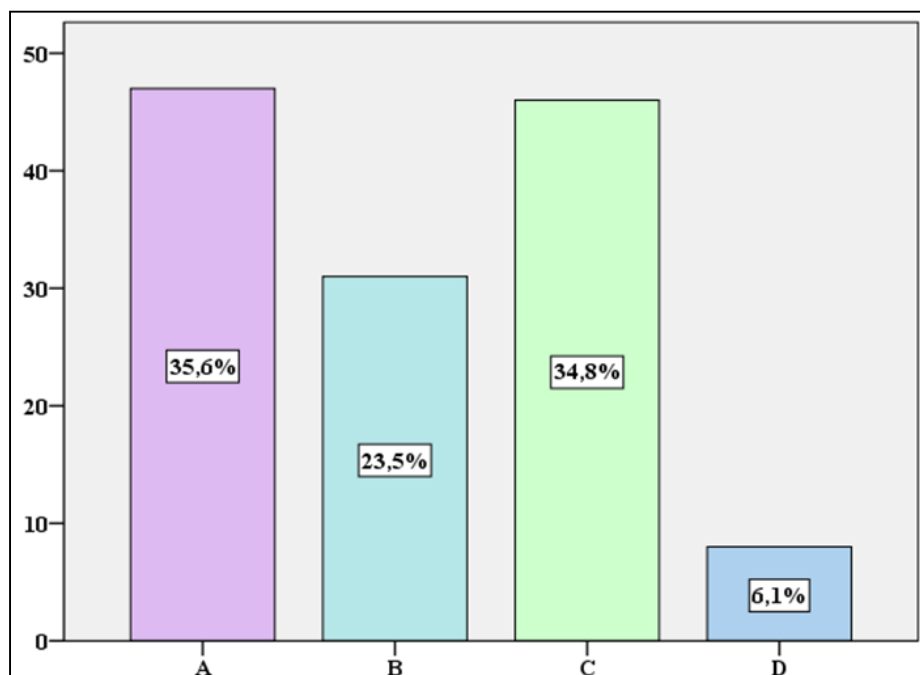
najveća skupina ispitanika. Nadalje, od ukupnog broja, 46 ispitanika (34,8%) se izjasnilo da su tu samo za vrijeme trajanja posebnog programa. U nešto manjoj mjeri je iduća skupina, pa se tako 31 ispitanik (23,5%) izjasnio da borave u određitu održavanja posebnog programa prije početka i nakon završetka programa. Najmanja skupina ispitanika se izjasnila da su u određitu izvođenja posebnog programa samo za vrijeme određenih segmenata programa, njih 8 (6,1%), odnosno ne prisustvuju čitavom posebnom programu. Frekvencija i distribucija odgovora ispitanika sistematizirani su u narednoj tablici, uz prateći grafikon.

**Tablica 33.** Duljina boravka ispitanika u određitu posebnog programa

<b>Trajanje boravka prema skupinama</b>	<b>Broj ispitanika (F)</b>	<b>Udio skupine (%)</b>
<b>A)</b> živim u blizini lokacije održavanja posebnog programa	<b>47</b>	<b>35,6</b>
<b>B)</b> boravim tu prije početka programa i dio vremena nakon završetka programa	31	23,5
<b>C)</b> tu sam samo za vrijeme trajanja posebnog programa	46	34,8
<b>D)</b> samo u određenim segmentima programa	8	6,1
<b>UKUPNO</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Kako je uočljivo iz tablice 33., dominiraju odgovori skupine **A)** živim u blizini lokacije održavanja posebnog programa (35,6%) i **C)** tu sam samo za vrijeme trajanja posebnog programa (34,8%). Najmanje ispitanika je u skupini **D)** tu sam samo u određenim segmentima programa, ne prisustvujem čitavom posebnom programu (6,1%). Konstatira se kako više od polovice ispitanika (59,1%) živi u blizini održavanja posebnog programa ili tu boravi prije početka i nakon završetka posebnog programa, što je relevantan pokazatelj menadžmentu posebnog programa da imaju veliki prostor za generiranje dodatne potrošnje po jedinici sudionika posebnog programa. To zahtijeva i daljnje promišljanje o novim, posebnim, dodatnim uslugama i programima kojima će uspjeti potaknuti sudionike na veću potrošnju.

**Grafikon 13.** Duljina boravka ispitanika u odredištu posebnog programa

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

#### 7.5.5. Povezanost ispitanika s menadžmentom posebnog programa i drugim sudionicima

Na postavljeno pitanje od kojeg trenutka i na koji način komuniciraju s menadžmentom posebnog programa i ostalim sudionicima, ispitanici su odgovarali prema sljedećim predloženim odgovorima:

- a) povezani smo od trenutka prijave na posebni program, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate (putem mobilne aplikacije, Internet stranice, i/ili drugih kanala),
- b) povezani smo od trenutka registracije (*check-in*) na posebni program, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate,
- c) parcijalno smo povezani tijekom trajanja programa, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate,
- d) informacijsko-komunikacijska tehnologija i alati nisu zastupljeni u ovom posebnom programu,
- e) ne koristim informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i alate.



**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

Frekvencija i distribucija odgovora ispitanika sistematizirani su u narednoj tablici i pratećem grafikonu.

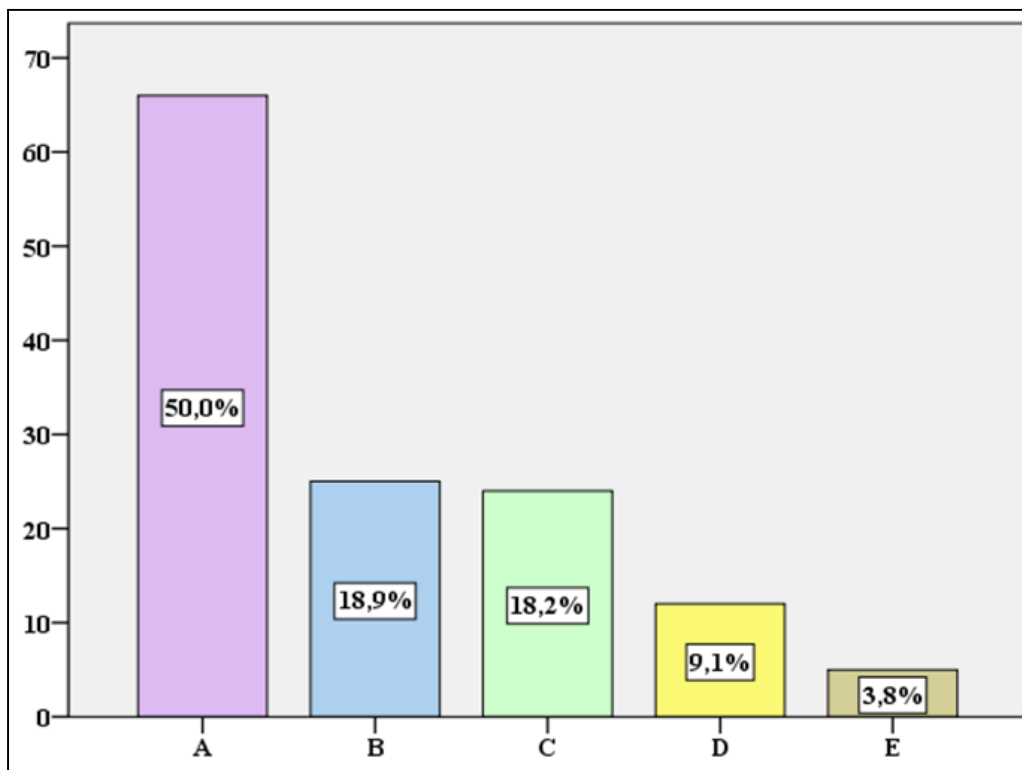
**Tablica 34.** Povezanost ispitanika s menadžmentom posebnog programa i drugim sudionicima

Povezanost prema skupinama	Broj ispitanika (F)	Udio skupine (%)
A) povezani smo od trenutka prijave na posebni program, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate (putem mobilne aplikacije, Internet stranice, i/ili drugih kanala)	<b>66</b>	<b>50</b>
B) povezani smo od trenutka registracije ( <i>check-in</i> ) na posebni program, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate	25	18,9
C) parcijalno smo povezani tijekom trajanja programa, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate	24	18,2
D) informacijsko-komunikacijska tehnologija i alati nisu zastupljeni u ovom posebnom programu	12	9,1
E) ne koristim informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i alate	5	3,8
<b>UKUPNO</b>	<b>132</b>	<b>100,00</b>

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Od ukupnog broja ispitanika, polovica svih ispitanika (50%) je povezana od trenutka prijave na posebni program, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate (putem mobilne aplikacije, Internet stranice, i/ili drugih kanala). Njih 25 (18,9%) je povezano od trenutka registracije (*check-in*) na posebni program, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate, dok je njih 24 (18,2%) samo parcijalno povezano tijekom trajanja programa, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate. 12 ispitanika (9,1%) smatra da informacijsko-komunikacijska tehnologija i alati nisu zastupljeni u njihovu posebnom programu, dok je 5 ispitanika (3,8%) navelo kako ne koristi informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i alate. Može se zaključiti kako je 68,9% ispitanika povezano s menadžmentom posebnog programa i drugim sudionicima prilikom prijave ili neposredno nakon dolaska i registracije na program. To pokazuje koliko je bitna međusobna povezanost korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata. To je svakako signifikantan pokazatelj menadžmentu posebnog programa, u pogledu uvođenja suvremenih komunikacijskih tehnologija i alata, kao i potrebe za unaprjeđenjem postojećih. Svega 5 ispitanika (3,8%) se izjasnilo da ne koriste informacijsko-komunikacijsku tehnologiju.

**Grafikon 14.** Povezanost ispitanika s menadžmentom posebnog programa i drugim sudionicima



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

***Zaključna konstatacija o vremenu, načinu sudjelovanja i međusobnoj povezanosti sudionika posebnog programa:***

- provedenom analizom vremena i načina sudjelovanja u posebnim programima zaključuje se set pitanja kojima se dodatno upotpunjuje slika profila ispitanika. Vrijeme, odnosno kvartal kojeg preferiraju ispitanici je zimski period, točnije četvrto i prvo tromjesečje u godini. Osobni interes je najčešći razlog zbog kojeg se sudionici prijavljuju na posebni program. Neovisno o izvoru financiranja, sredstva se najviše koriste na "ostalo", što podrazumijeva kotizaciju i/ili dodatne usluge. Većina ispitanika živi u blizini održavanja programa, a s drugim sudionicima i menadžmentom programa su povezani od trenutka prijave na posebni program, koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate.

## 7.6. Analiza stupnja očekivanja od posebnog programa

Intezitet očekivanja može varirati, kako je objašnjeno u prethodnim poglavljima, pa se može kretati od slabog do jakog inteziteta, odnosno stupanj očekivanja se može kretati od niskog do visokog stupnja. Prilikom istraživanja detektirane su određene kritične točke koje utječu na formiranje ukupnog očekivanja sudionika. Kako je stupanj očekivanja u korelaciji sa stupnjem zadovoljstva, iz tog je razloga važno znati kako mjeriti i interpretirati očekivanje sudionika. Od ispitanika, sudionika posebnog programa, tražilo se da iznesu svoja očekivanja od posebnog programa na kojem će sudjelovati, na temelju procjene sljedećih elemenata:

- 1) prostor,
- 2) lokacija,
- 3) profesionalnost i ljubaznost osoblja,
- 4) dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa,
- 5) upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata,
- 6) ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće),
- 7) dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda),
- 8) kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi i spoznaje),
- 9) ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti).

Ispitanicima su ponuđeni sljedeći stupnjevani odgovori: 1) bez ikakvog očekivanja; 2) s minimalnim očekivanjem; 3) donekle očekujem; 4) visoko očekivanje; 5) najviše očekivanje. Na temelju detektiranih elemenata koji su sastavni dio posebnog programa te stupnjevanih odgovora, dolazi se do relevantnih rezultata analize stupnja očekivanja ispitanika. Za svaki element (9) je izvršena posebna analiza, a u nastavku empirijskog istraživanja su prezentirani rezultati uz odgovarajuću interpretaciju. Analiza dobivenih odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ) i nul-hipoteze ( $H_0$ ), što se objašnjava u svakom potpoglavlju ovog dijela istraživanja. U analizi pojedinog elementa i njemu dodijeljene ocjene od strane ispitanika, frekvencija i distribucija dobivenih podataka se prikazuju odgovarajućom tablicom i popratnim histogramom s interpretacijom rezultata. Na kraju ovog dijela se iznosi zaključna konstatacija o stupnju očekivanja ispitanika, što čini relevantan atribut za daljnje istraživanje.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

### 7.6.1. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – prostor

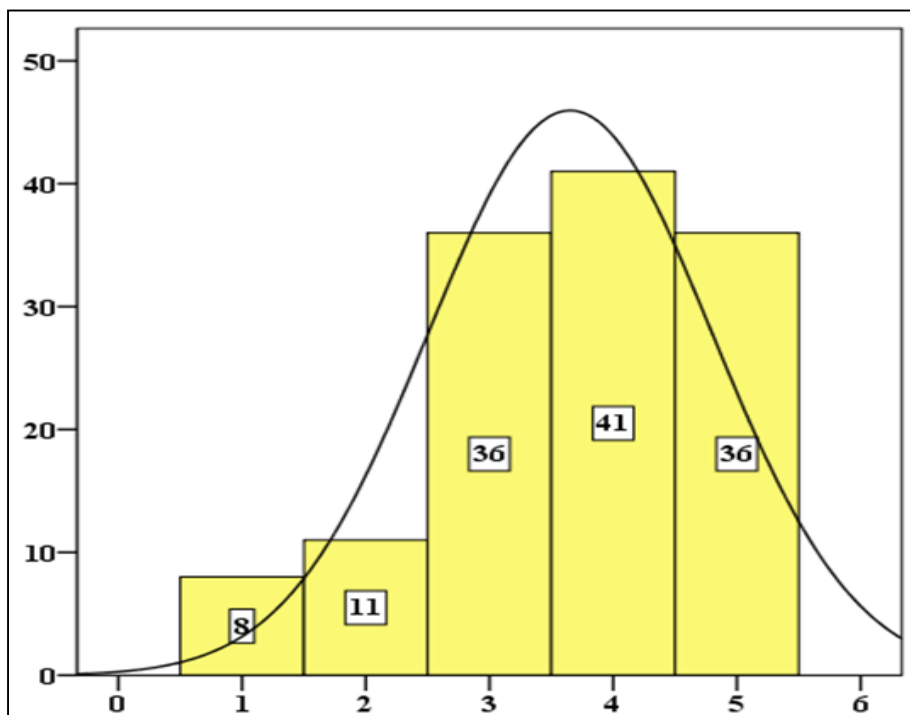
Prostor je prvi element očekivanja s kojim se sudionik posebnog programa susreće prilikom registracije za sudjelovanje u posebnom programu. Prvi dojam je uvijek bitan za stvaranje percepcije o ukupnom sadržaju programa. Analiza odgovora polazi od pretpostavke (**H<sub>1</sub>**) kako će očekivanja ispitanika biti visoka. Nasuprot tome, nul-hipoteza (**H<sub>0</sub>**) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija predočavaju narednom složenom tablicom i histogramom.

**Tablica 35.** Ocjene očekivanja od elementa - prostor

Ocjena očekivanja	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) bez ikakvog očekivanja	8	6,1
2) s minimalnim očekivanjem	11	8,3
3) donekle očekujem	36	27,3
4) visoko očekivanje	<b>41</b>	<b>31,1</b>
5) najviše očekivanje	36	27,3
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	3,6515	
Medijan	4	
SD	1,14575	
Varijanca $\sigma^2$	1,313	
Skewness	-0,611	
Kurtosis	-0,272	
Raspon	4	
$\Sigma$	3,6515	
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df=4	<b>36,864</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se H<sub>0</sub></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

**Histogram 1.** Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – prostor



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Ispitanici su svoje dojmove o prostoru iskazali prosječnom ocjenom **3,6515**, što prevedeno na školsku ocjenu znači "**vrlo dobro**". Međutim, 14,4% ispitanika je ili bez ikakvog očekivanja (6,1%) ili s minimalnim očekivanjem (8,3%), što upućuje jasan znak organizatoru, posebice ako se tome pridodaju i 27,3% onih koji tek "donekle očekuju". **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima slabi pomak prema većim ocjenama.

### 7.6.2. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – lokacija

Lokacija je element očekivanja koji sudioniku posebnog programa uvelike određuje vrijeme i mobilnost te značajno utječe na percepciju početnog dojma, koji se izražava već prilikom prijavljivanja za sudjelovanje u programu. Analiza odgovora polazi od pretpostavke (**H<sub>1</sub>**) kako će očekivanja ispitanika biti visoka. Nasuprot tome, nul-hipoteza (**H<sub>0</sub>**) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija predočava narednom složenom tablicom, uz prateći histogram.

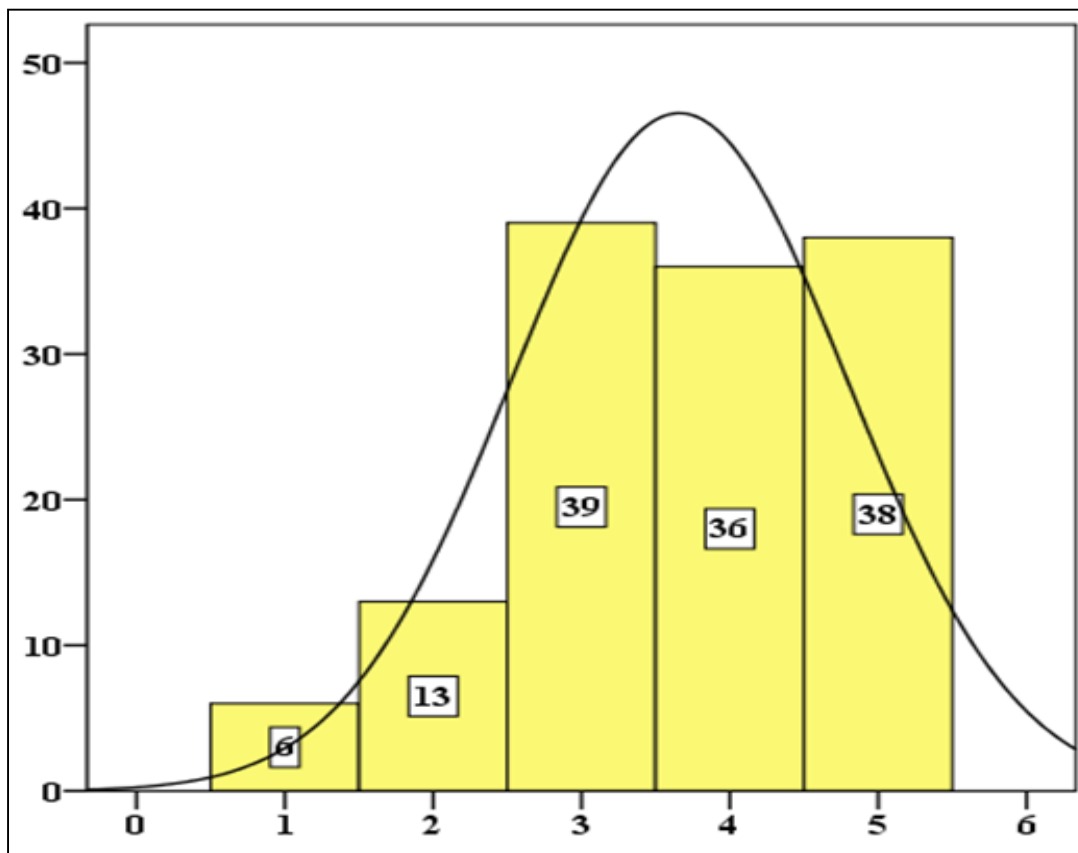
**Tablica 36.** Ocjene očekivanja od elementa – lokacija

Ocjena očekivanja	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) bez ikakvog očekivanja	6	4,5
2) s minimalnim očekivanjem	13	9,8
3) donekle očekujem	<b>39</b>	<b>29,5</b>
4) visoko očekivanje	36	27,3
5) najviše očekivanje	38	28,8
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<b>Statistički podaci</b>		
$\bar{X}$	3,6591	
Medijan	4	
SD	1,1313	
Varijanca $\sigma^2$	1,280	
Skewness	-0,483	
Kurtosis	-0,488	
Raspon	4	
$\Sigma$	483	
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df=4	<b>37,167</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Ispitanici su svoje dojmove o lokaciji iskazali prosječnom ocjenom **3,6591**, što prevedeno na školsku ocjenu znači "**vrlo dobro**". Međutim, najveći broj ispitanika (29,5%) tek donekle nešto očekuju od lokacije. Važan je i podatak kako više od polovice ispitanika (56,1%) ima visoko (27,3%) i najviše (28,8%) očekivanje od lokacije. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe koja ima slabi pomak prema većim ocjenama. U nastavku je prikazana distribucija dobivenih vrijednosti, u sklopu histograma 2.

**Histogram 2.** Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – lokacija



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

### 7.6.3. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – profesionalnost i ljubaznost osoblja

Profesionalnost i ljubaznost osoblja posebnog programa je element očekivanja koji dolazi do izražaja već od prvog trenutka interakcije sudionika i osoblja posebnog programa (menadžment i izvođači posebnog programa). Na temelju detektiranog elemenata, kao sastavnog dijela posebnog programa te ponuđenih stupnjevanih odgovora, dolazi se do relevantnih rezultata analize stupnja očekivanja ispitanika u pogledu osoblja, što je relevantan signal u pogledu menadžmenta ljudskih resursa i potencijala posebnog programa.

Analiza odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ) kako će očekivanja ispitanika biti visoka. Nasuprot tome, nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija prikazuju narednom složenom tablicom i histogramom.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 37.** Ocjena očekivanja od elementa – profesionalnost i ljubaznost osoblja

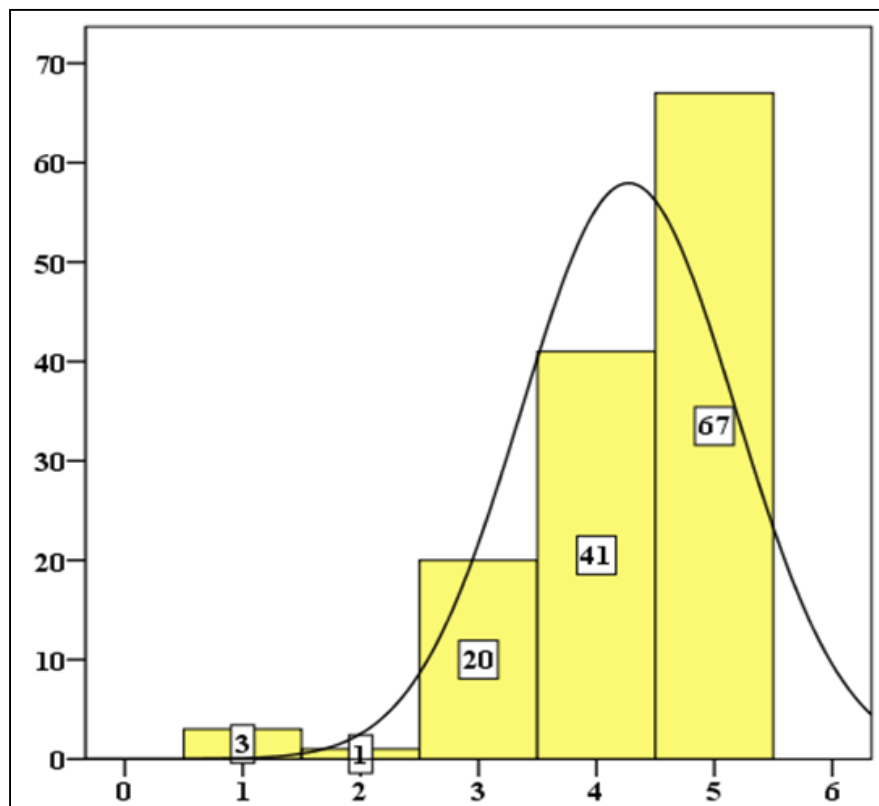
Ocjena očekivanja	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) bez ikakvog očekivanja	3	2,3
2) s minimalnim očekivanjem	1	0,8
3) donekle očekujem	20	15,2
4) visoko očekivanje	41	31,1
5) najviše očekivanje	<b>67</b>	<b>50,8</b>
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<b>Statistički podaci</b>		
$\bar{X}$	4,2727	
Medijan	5	
SD	0,90874	
Varijanca $\sigma^2$	0,826	
Skewness	-1,376	
Kurtosis	2,113	
Raspon	4	
$\Sigma$	546	
Percentil	25	4
	50	5
	75	5
Pearson $\chi^2$	df=4	<b>117,242</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Preko 81,9% ispitanika ima visoko ili najviše moguće očekivanje za profesionalnost i ljubaznost osoblja. 41 ispitanik (31,1%) je dao ocjenu visokog očekivanja, dok je 67 ispitanika (50,8%) dalo ocjenu najvišeg očekivanja od ovog elementa. Ispitanici su svoje dojmove o profesionalnosti i ljubaznosti osoblja prilikom prijavljivanja iskazali i relativno visokom prosječnom ocjenom **4,2727**. Tek 3,1% ispitanika je bez (2,3%) ili s minimalnim očekivanjima (0,8%). Da ima prostora za napredovanje ukazuje i podatak da 15,2% ispitanika tek donekle očekuje profesionalnost i ljubaznost osoblja. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te naglašenu leptokurtičnost.



**Histogram 3.** Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – profesionalnost i ljubaznost osoblja



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

#### 7.6.4. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa

Dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa je element koji se također očekuje već prilikom prijavljivanja za sudjelovanje u programu. Ovaj element može služiti kao pokazatelj menadžmentu posebnog programa u kojoj su mjeri njihovi sudionici zainteresirani za dodatne mogućnosti, što otvara prostor za dodatno ispunjenje dvaju temeljnih ciljeva: povećanje ukupnog zadovoljstva sudionika, kao i generiranje dodatne potrošnje sudionika. Sudionici očekuju da će, osim glavnog programskog sadržaja, imati na izbor i druge aktivnosti kojima će upotpuniti svoje vrijeme. Isto tako, utječe i na odluku sudionika da povede pratnju na program, ako smatra da bi njihova pratnja imala interesa u tim aktivnostima (edukativni, estetski, eskapistički). Analiza odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ) kako će očekivanja ispitanika biti visoka. Nasuprot tome nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija prikazuju narednom složenom tablicom, uz prateću interpretaciju i histogram distribucije frekvencije.

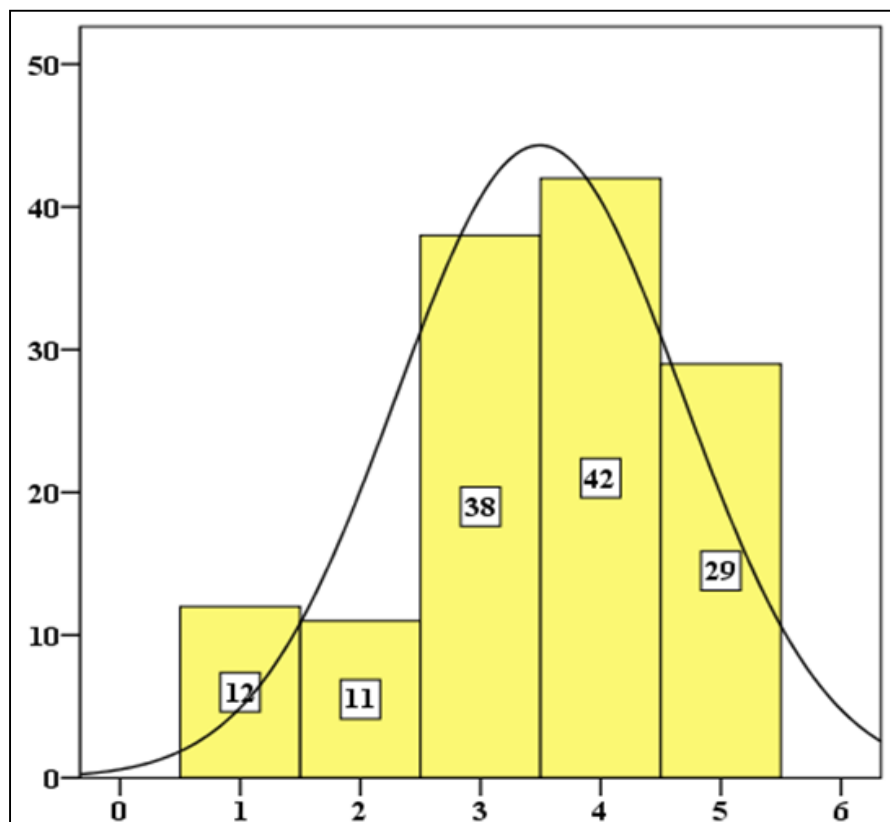
**Tablica 38.** Ocjena očekivanja od elementa – dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa

Ocjena očekivanja	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) bez ikakvog očekivanja	12	9,1
2) s minimalnim očekivanjem	11	8,3
3) donekle očekujem	38	28,8
4) visoko očekivanje	<b>42</b>	<b>31,8</b>
5) najviše očekivanje	29	22
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	3,4924	
Medijan	4	
SD	1,18834	
Varijanca $\sigma^2$	1,412	
Skewness	-0,564	
Kurtosis	0,419	
Raspon	4	
$\Sigma$	461	
Percentil	25	3
	50	4
	75	4
Pearson $\chi^2$	df=4	<b>31,409</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Najveća koncentracija ocjena je na visokim očekivanjima (31,8%) od dodatnih aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa, kako je ocijenilo 42 ispitanika. Slijedi 38 ispitanika (28,8%) koji donekle nešto očekuju i 29 ispitanika (22%) s najvišim očekivanjima. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te slabu leptokurtičnost.

**Histogram 4.** Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – dodatni izbor aktivnosti



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

#### 7.6.5. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata

Upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata je ključan element ovog istraživanja. Već prilikom prijavljivanja za sudjelovanje u posebnom programu sudionici ocjenjuju, stoga stupanj očekivanja od informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata uvelike utječe na ukupno zadovoljstvo sudionika odabranim programom.

Analiza odgovora polazi od pretpostavke (**H<sub>I</sub>**) kako će očekivanja ispitanika biti visoka. Nasuprot tome, nul-hipoteza (**H<sub>0</sub>**) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija prikazuje narednom složenom tablicom i histogramom, uz adekvatnu interpretaciju.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 39.** Ocjena očekivanja od elementa – upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata

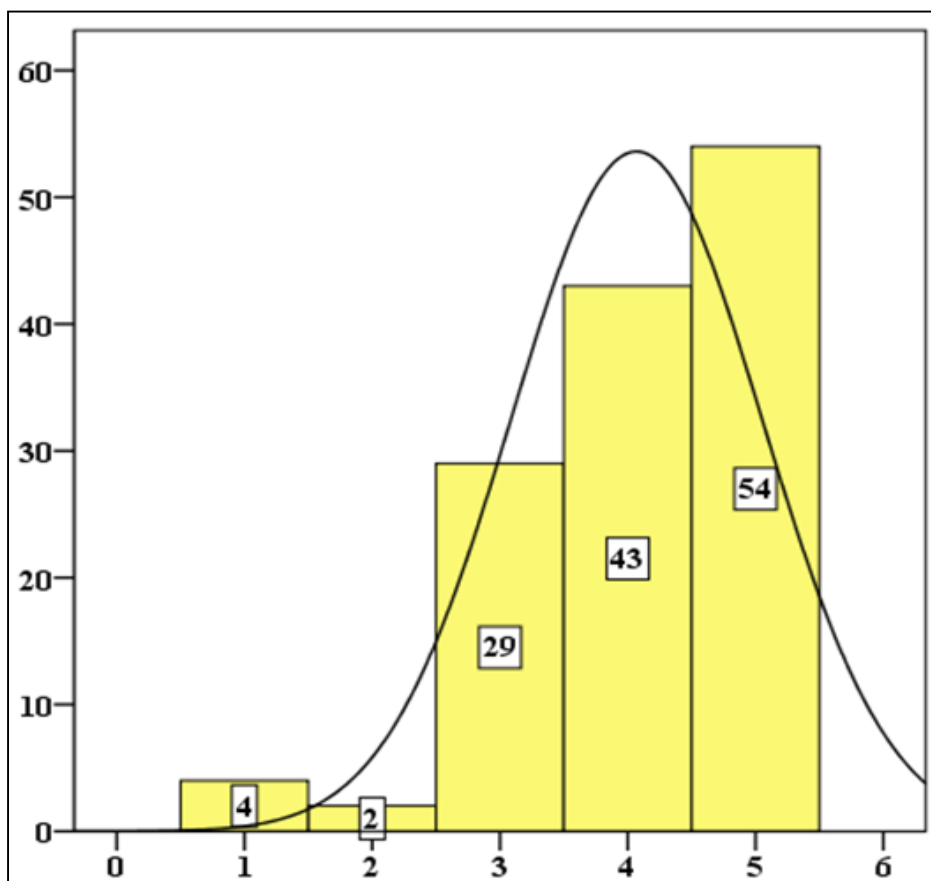
Ocjena očekivanja	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) bez ikakvog očekivanja	4	3
2) s minimalnim očekivanjem	2	1,5
3) donekle očekujem	29	22
4) visoko očekivanje	43	32,6
5) najviše očekivanje	<b>54</b>	<b>40,9</b>
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	4,0682	
Medijan	4	
SD	0,98223	
Varijanca $\sigma^2$	0,965	
Skewness	-1,022	
Kurtosis	0,961	
Raspon	4	
$\Sigma$	537	
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df=4	<b>81,106</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Prosječna ocjena je **4,0682**, što ukazuje na visoka očekivanja sudionika posebnih programa od korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata. Od ukupnog broja ispitanika, njih 54 (40,9%) se izjasnilo za najviša očekivanja, dok 43 ispitanika (32,6%) imaju visoko očekivanje, što zajedno čini 73,5% svih odgovora i ukazuje na opravdanost visoke prosječne ocjene. Nasuprot tome, bez ikakvog ili s minimalnim očekivanjima izjasnilo se 6 ispitanika (4,5%). 29 ispitanika (22%) se izjasnilo kako donekle očekuju od elementa informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata. To otvara prostor menadžmentu posebnog programa za daljnje istraživanje što se može poboljšati u tom pogledu, odnosno kako povećati stupanj očekivanja kod svih sudionika posebnog programa. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene

raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te umjerenu leptokurtičnost.

**Histogram 5.** Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

#### 7.6.6. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće)

Ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće) je element koji pripada egzistencijalnim potrebama, a posredno bitno utječe na uspjeh programa. Stoga su i spoznaje o očekivanjima istih bitne. Analiza odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ) kako će očekivanja ispitanika biti visoka. Nasuprot tome, nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čije se frekvencije i distribucija prikazuju narednom složenom tablicom, interpretacijom i histogramom.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

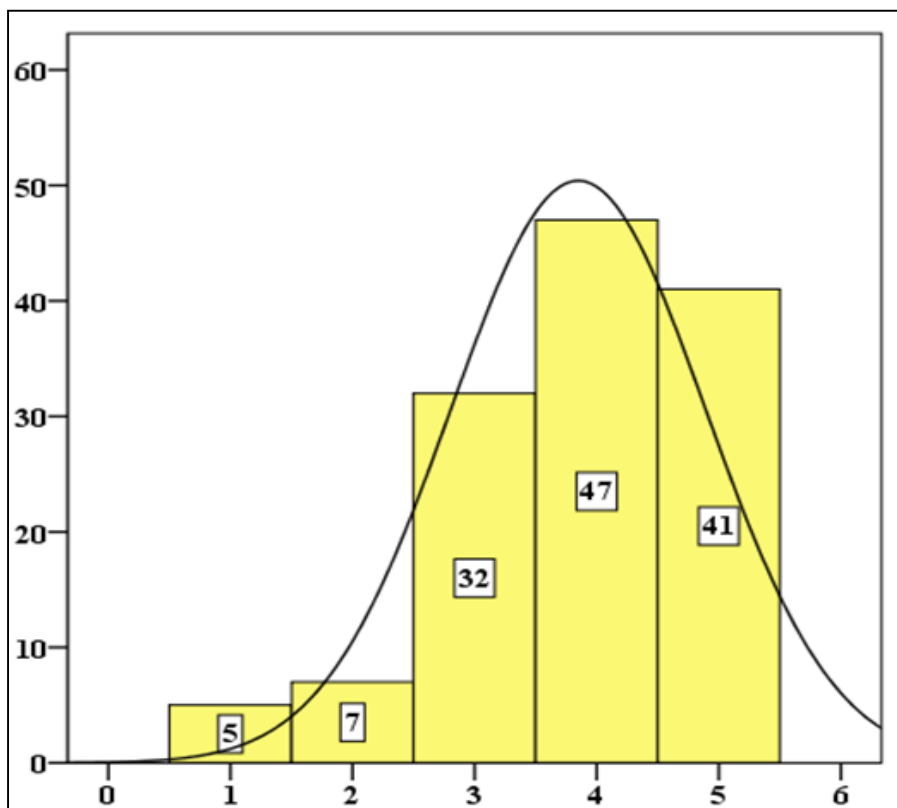
**Tablica 40.** Ocjena očekivanja od elementa – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće)

Ocjena očekivanja	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) bez ikakvog očekivanja	5	3,8
2) s minimalnim očekivanjem	7	5,3
3) donekle očekujem	32	24,2
4) visoko očekivanje	<b>47</b>	<b>35,6</b>
5) najviše očekivanje	41	31,1
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	3,8485	
Medijan	4	
SD	1,04469	
Varijanca $\sigma^2$	1,091	
Skewness	-0,792	
Kurtosis	0,282	
Raspon	4	
$\Sigma$	508	
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df=4	<b>56,939</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Prosječna ocjena je **3,8485**, što ukazuje na relativno visoka očekivanja sudionika od ponude ugostiteljskog asortimana (jela i pića). Visoka (35,6%) i najviša (31,1%) očekivanja čine ukupno 66,7% svih odgovora. Od ukupnog broja ispitanika, 41 ispitanik (31,1%) ima najviša očekivanja, 47 ispitanika (35,6%) ima visoka očekivanja, dok 32 ispitanika (24,2%) imaju donekle očekivanja od ugostiteljskog asortimana. 7 ispitanika (5,3%) imaju minimalna očekivanja, dok svega 5 ispitanika (3,8%) uopće nema očekivanja od ovog elementa. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te slabu leptokurtičnost.

**Histogram 6.** Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće)



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

#### 7.6.7. Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda)

Dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda) je element s kojim se sudionici susreću čak i prije nego se prijave za sudjelovanje. Na temelju privlačnosti brenda posebnog programa, kao i cjelokupnog dizajna programa, potencijalni sudionici formiraju i svoja očekivanja, a koja će dijelom utjecati i na njihovu odluku o prijavi i sudjelovanju u takvom programu. Priprema programa, iako na prvu nije direktno vidljiva potencijalnim sudionicima, utječe na prepoznatljivost programa u javnosti, što implicira da sama priprema indirektno utječe na svijest potencijalnih sudionika, kao i na njihovu odluku o vođenju pratnje na program. Taj dio je vezan za menadžment marketinga posebnog programa, koji planira i provodi ciljane marketinške aktivnosti, pomoću kojih utječu na privlačenje sudionika. Analiza odgovora polazi od pretpostavke (**H<sub>I</sub>**) kako će očekivanja ispitanika biti visoka. Nasuprot

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

tome, nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija iskazuju narednom složenom tablicom, interpretacijom i sljedećim histogramom.

**Tablica 41.** Ocjena očekivanja od elementa – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda)

Ocjena očekivanja	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) bez ikakvog očekivanja	5	3,8
2) s minimalnim očekivanjem	8	6,1
3) donekle očekujem	28	21,2
4) visoko očekivanje	40	30,3
5) najviše očekivanje	<b>51</b>	<b>38,6</b>
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	3,9394	
Medijan	4	
SD	1,08956	
Varijanca $\sigma^2$	1,187	
Skewness	-0,885	
Kurtosis	0,178	
Raspon	4	
$\Sigma$	520	
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df=4	<b>60,197</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

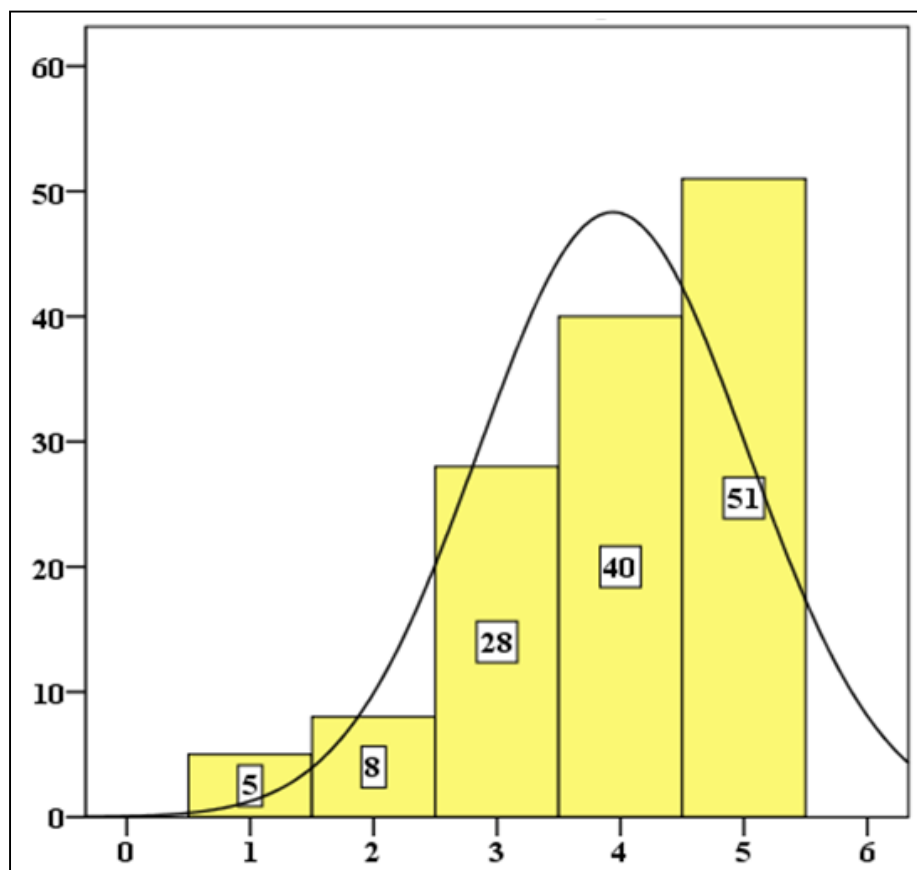
Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Najviša očekivanja od dizajna i priprema programa imao je 51 ispitanik (38,6%), a visoka očekivanja je imalo 40 ispitanika (30,3%). To čini ukupno 68,9% ispitanika kojima je izrazito veliki stupanj očekivanja u pogledu prepoznatljivosti i utjecaja brenda posebnog programa. Ocjenu 3 je dalo 28 ispitanika (21,2%), dok je 9,9% ispitanika bez ikakvog (3,8%) ili s minimalnim očekivanjima (6,1%) u tom pogledu. Prosječna ocjena je **3,9394**.



**Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te slabu leptokurtičnost.

**Histogram 7.** Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda)



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

**7.6.8.** Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi i spoznaje)

Očekivanja sudionika od kvalitete sadržaja programa, posebice novih tema, trendova i spoznaja, je sastavni dio njihove odluke o sudjelovanju u posebnim programima. Samim time, već pri prijavljivanju na program imaju određene stavove. Ovaj dio je bitan za menadžment kvalitete posebnog programa, koji vodi računa o standardima i kvaliteti, provodeći ciljane aktivnosti, sadržane u strategiji posebnog programa. Analiza odgovora polazi od pretpostavke (**H<sub>I</sub>**) kako će očekivanja ispitanika biti visoka. Nasuprot tome nul-hipoteza (**H<sub>0</sub>**) pretpostavlja

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjenačija se frekvencija i distribucija prikazuju narednom složenom tablicom, uz prateću interpretaciju i histogram.

**Tablica 42.** Ocjena očekivanja od elementa – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi i spoznaje)

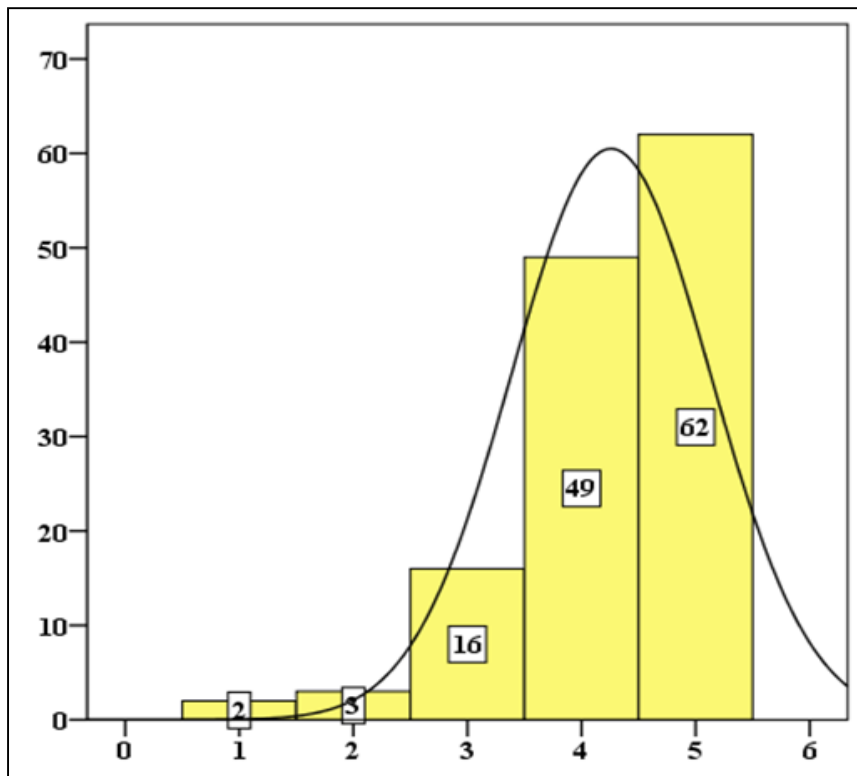
Ocjena očekivanja	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) bez ikakvog očekivanja	2	1,5
2) s minimalnim očekivanjem	3	2,3
3) donekle očekujem	16	12,1
4) visoko očekivanje	49	37,1
5) najviše očekivanje	<b>62</b>	<b>47,0</b>
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	4,2576	
Medijan	4	
SD	0,87039	
Varijanca $\sigma^2$	0,758	
Skewness	-1,304	
Kurtosis	1,974	
Raspon	4	
$\Sigma$	562	
Percentil	25	4
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df=4	<b>114,742</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika

Najviša očekivanja od kvalitete sadržaja programa je imalo 47% ispitanika, a visoka očekivanja njih 37,1%. Ocjenu 3 dalo je 16 ispitanika (12,1%), dok je svega 3,8% ispitanika bez ikakvog (1,5%) ili s minimalnim očekivanjima (2,3%). Prosječna ocjena je **4,2576**, što označava ocjenu „vrlo dobro“. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost

Skewness) te umjerenu leptokurtičnost.

**Histogram 8.** Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi i spoznaje)



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

**7.6.9.** Stupanj očekivanja na temelju procjene elementa – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti)

Očekivanja sudionika od ostalog, što se odnosi na ukupnu atmosferu, poklone i nove kontakte, su kod prijavljivanja uglavnom unaprijed percipirani od strane sudionika. Sudionici već imaju pretpostavku da će ostvariti nove kontakte (privatno ili poslovno), da će vjerojatno dobiti nekakav poklon u okviru programa (tiskana publikacija, letci i materijali, hranu i/ili piće i sl.) te imaju unaprijed percipirano očekivanje od cjelokupnog programa, što ih i potiče da sudjeluju na istom. Analiza odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ) kako će očekivanja ispitanika biti visoka. Nasuprot tome, nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

i distribucija prezentiraju idućom složenom tablicom, a čiji se podatci interpretiraju uz popratni histogram.

**Tablica 43.** Ocjena očekivanja od elementa – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti)

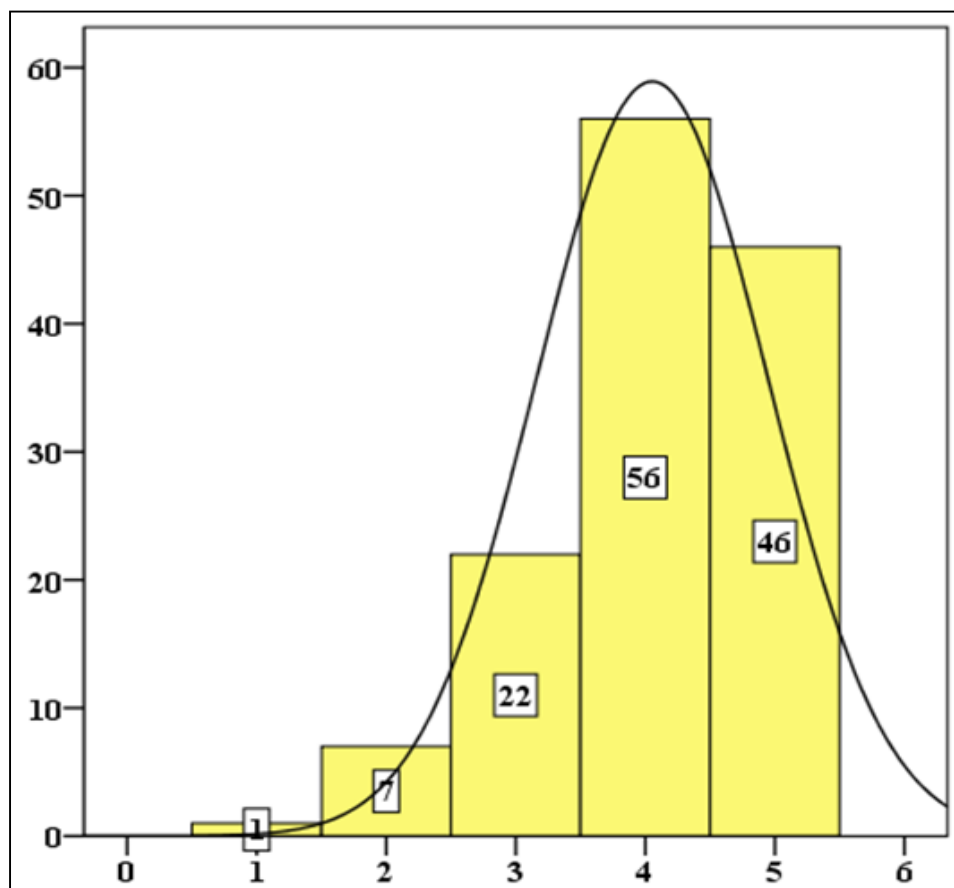
Ocjena očekivanja	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) bez ikakvog očekivanja	1	0,8
2) s minimalnim očekivanjem	7	5,3
3) donekle očekujem	22	16,7
4) visoko očekivanje	<b>56</b>	<b>42,4</b>
5) najviše očekivanje	46	34,8
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	4,0530	
Medijan	4	
SD	0,89370	
Varijanca $\sigma^2$	0,799	
Skewness	-0,822	
Kurtosis	0,379	
Raspon	4	
$\Sigma$	535	
Percentil	25	4
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df=4	<b>87,167</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Visoka (42,4%) i najviša (34,8%) očekivanja čine ukupno 77,2% svih odgovora. 46 ispitanika (34,8%) najviše očekuje, dok 56 ispitanika (42,4%) ima visoko očekivanje u pogledu ukupne atmosfere posebnog programa, poklona i/ili novih kontakata. To je signifikantan pokazatelj za cjelokupni menadžment posebnog programa, da posebnu pažnju trebaju dati detaljima koji upotpunjuju atmosferu i dojam o programu. Prosječna ocjena je **4,0530**, što se opisuje kao „vrlo dobro“. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne

razdiobe, koja ima pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te slabu leptokurtičnost.

**Histogram 9.** Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti)



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

### ***Zaključna konstatacija o stupnju očekivanja od posebnog programa:***

- očekivanja ispitanika prilikom prijave na posebni program su **visoka**,
- prosječna ocjena prosjeka svih devet elemenata je **3,9158**, što školskom ocjenom iskazano znači „**vrlo dobro**“,
- najviši prosjek je imao element „**profesionalnost i ljubaznost**“ (4,27), a najniži prosjek je za element „**dodatni izbori aktivnosti**“ (3,49),
- kod svih elemenata očekivanja je zabilježen raspon ocjena od 1 do 5.

**7.6.10. Analiza stupnja očekivanja prema profilu ispitanika**

Provedena je deskriptivna analiza stupnja očekivanja od posebnog programa, od trenutka prijave na program, a prethodno prikazana tabličnim i grafičkim (histogram) rezultatima, prema pojedinim elementima ocjenjivanja. Dobivene prosječne vrijednosti, odnosno aritmetičke sredine ( $\bar{X}$ ), su nadalje polazne veličine za analizu prema atributima ispitanika. Temeljem dobivenih rezultata moguće je postaviti pomoćnu hipotezu istraživanja **PH<sub>I</sub>**, kojom se tvrdi kako će ispitanici ženskog spola, mlađi, s višim obrazovanjem i većim prihodima, imati visoka očekivanja od posebnog programa.

Testiranje hipoteze istraživanja, koja se temelji na nezavisnim uzorcima (engl. *Independent Samples*), se provodi pomoću T-testa. **T-test** promatra odnos razlike između dviju aritmetičkih sredina i standardne pogreške te razlike. Što je razlika više puta veća od svoje pogreške to joj se „više vjeruje“. Provedenim T-testom promatran je odnos aritmetičkih sredina (prosjeaka), standardne pogreške i razlike standardne pogreške aritmetičkih sredina<sup>68</sup> nezavisnih parova, koje čini prosječna ocjena svih elemenata očekivanja.

Četiri su grupe varijabli: *spol ispitanika* (muškarci i žene), *dob ispitanika* (mlađi od 45 godina i stariji), *stupanj obrazovanja ispitanika* (više – dr.sc., mr.sc. i fakultet te niže - SSS), *prihodi ispitanika* (do 7.500 kuna i više od toga). Na temelju varijabli se vrši analiza, a rezultati T-testa prema spomenutim varijablama su prezentirani u naredne četiri tablice, s pripadajućom interpretacijom.

U nastavku se provodi analiza korelacije elemenata očekivanja kako bi se potvrdila nezavisnost uzorka, pri donošenju svojega suda o očekivanju, bez utjecaja nekog od atributa ispitanikova profila. U nastavku analize stupnja očekivanja se provodi i analiza varijance (engl. *Analysis of variance – ANOVA*) te se vrši distribucija prosječnih ocjena elemenata očekivanja, s obzirom na učestalost sudjelovanja u posebnim programima. Po završetku analize varijance za prosječne ocjene elemenata očekivanja, donosi se zaključak o prihvaćanju ili odbacivanju postavljenih hipoteza za ovaj dio istraživanja.

---

<sup>68</sup> Standardna pogreška razlike između dvije aritmetičke sredine jednaka je drugom korijenu iz sume kvadriranih standardnih pogrešaka objiju aritmetičkih sredina.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

Prema podatcima u tablici 44. zaključuje se kako ne postoji statistički značajna razlika u procjeni očekivanja elemenata posebnih programa prema spolu sudionika. To potvrđuju rezultati T-testa, s obzirom da  $t$  nije veći od granične vrijednosti  $t$  za određeni stupanj slobode, a vrijednosti razlika aritmetičkih sredina su male. Time se prihvaća postavljena nul-hipoteza  $H_0$ , o homogenosti promatranih skupova, čime se ujedno odbacuje istraživačka hipoteza  $H_1$ .

**Tablica 44.** Rezultati T-testa prema spolu ispitanika

SPOL ISPITANIKA									
Element	Parovi	N	$\bar{X}$	SD	F	t	df	Granični t	Razlika $\bar{x}$
Prostor	Muški	48	3,292	1,129	0	-2,798	130,0	1,98	-0,565
	Ženski	84	3,857	1,110		-2,785	96,58	1,99	-0,565
Lokacija	Muški	48	3,417	1,164	0,334	-1,879	130,0	1,98	-0,381
	Ženski	84	3,798	1,095		-1,848	93,10	1,99	-0,381
Ljubaznost	Muški	48	4,000	0,968	0,721	-2,667	130,0	1,98	-0,429
	Ženski	84	4,429	0,840		-2,566	87,06	1,99	-0,429
Dodatne aktivnosti	Muški	48	3,583	1,069	2,489	0,663	130,0	1,98	0,143
	Ženski	84	3,441	1,255		0,693	111,2	1,99	0,143
Upotreba ICT	Muški	48	3,917	0,821	4,426	-1,344	130,0	1,98	-0,238
	Ženski	84	4,155	1,058		-1,439	118,3	1,99	-0,238
Ugostitelj. ponuda	Muški	48	3,792	1,051	0,456	-0,471	130,0	1,98	-0,089
	Ženski	84	3,881	1,046		-0,47	97,56	1,99	-0,089
Dizajn i priprema	Muški	48	3,583	1,069	0,076	-2,918	130,0	1,98	-0,560
	Ženski	84	4,143	1,054		-2,908	96,87	1,99	-0,560
Kvaliteta sadržaja	Muški	48	4,042	0,898	0,55	-2,185	130,0	1,98	-0,339
	Ženski	84	4,381	0,835		-2,142	92,12	1,99	-0,339
Ostalo	Muški	48	3,708	0,922	1,944	-3,49	130,0	1,98	-0,542
	Ženski	84	4,250	0,820		-3,379	88,81	1,99	-0,542

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Sljedeća grupa varijabli je *starosna dob ispitanika* (mlađi od 45 godina i stariji), pa se idućom tablicom ispituje homogenost prema starosnoj dobi ispitanika. Iz podataka u tablici 45. može se zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika u procjeni očekivanja elemenata posebnih programa prema dobi sudionika. To potvrđuju rezultati T-testa, s obzirom da  $t$  nije veći od granične vrijednosti  $t$  za određeni stupanj slobode, a vrijednosti razlika aritmetičkih sredina su male. Time se prihvaća postavljena nul-hipoteza  $H_0$  o homogenosti promatranih skupova, čime se ujedno odbacuje istraživačka hipoteza  $H_1$ .

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 45.** Rezultati T-testa prema starosnoj dobi ispitanika

<b>STAROSNA DOB ISPITANIKA</b>									
<b>Element</b>	<b>Parovi</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Granični t</b>	<b>Razlika <math>\bar{x}</math></b>
Prostor	Mlađi	81	3,654	1,109	0,652	0,301	128	1.98	0,207
	Stariji	49	3,592	1,206		0,295	94,7	1.99	0,212
Lokacija	Mlađi	81	3,679	1,070	1,937	0,224	128	1.98	0,207
	Stariji	49	3,633	1,253		0,216	89,279	1.99	0,215
Ljubaznost	Mlađi	81	4,321	0,972	1,159	0,830	128	1.98	0,165
	Stariji	49	4,184	0,808		0,868	115,6	1.98	0,158
Dodatne aktivnosti	Mlađi	81	3,333	1,183	0,578	-2,205	128	1.98	0,210
	Stariji	49	3,796	1,118		-2,237	105,93	1.98	0,207
Upotreba ICT	Mlađi	81	4,037	0,941	1,332	-0,363	128	1.98	0,179
	Stariji	49	4,102	1,065		-0,352	91,758	1.99	0,185
Ugostitelj. ponuda	Mlađi	81	3,765	1,040	0,184	-0,918	128	1.98	0,189
	Stariji	49	3,939	1,049		-0,916	100,7	1.98	0,189
Dizajn i priprema	Mlađi	81	3,914	1,063	0,003	-0,127	128	1.98	0,198
	Stariji	49	3,939	1,144		-0,125	95,590	1.99	0,202
Kvaliteta sadržaja	Mlađi	81	4,210	0,847	1,739	-0,736	128	1.98	0,159
	Stariji	49	4,327	0,922		-0,721	94,763	1.99	0,162
Ostalo	Mlađi	81	4,074	0,848	1,165	0,455	128	1.98	0,163
	Stariji	49	4,000	0,979		0,439	90,321	1.99	0,169

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Iduća grupa varijabli je *stupanj obrazovanja ispitanika* (više – dr.sc., mr.sc. i fakultet te niže - SSS). Na temelju dobivenih podataka u tablici 46. može se zaključiti kako, osim u elementu „dodatne aktivnosti“, ne postoji statistički značajna razlika u procjeni očekivanja elemenata posebnih programa prema stupnju obrazovanja sudionika. To potvrđuju rezultati T-testa, s obzirom da  $t$  nije veći od granične vrijednosti  $t$  za određeni stupanj slobode, a vrijednosti razlika aritmetičkih sredina su male.

Time se prihvaća postavljena nul-hipoteze  $H_0$  o homogenosti promatranih skupova, osim u elementu "dodatne aktivnosti", čime se ujedno djelomično odbacuje istraživačka hipoteza  $H_1$ .



**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 46.** Rezultati T-testa prema stupnju obrazovanja ispitanika

<b>STUPANJ OBRAZOVANJA ISPITANIKA</b>									
<b>Element</b>	<b>Parovi</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Granični t</b>	<b>Razlika <math>\bar{x}</math></b>
Prostor	Više	87	3,701	1,182	0,957	0,731	129	1,98	0,213
	Niže	44	3,546	1,088		0,751	93	1,99	0,207
Lokacija	Više	87	3,621	1,184	2,073	-0,400	129	1,98	0,210
	Niže	44	3,705	1,025		-0,419	98	1,99	0,200
Ljubaznost	Više	87	4,276	0,831	3,091	0,153	129	1,98	0,169
	Niže	44	4,250	1,059		0,141	71	2,00	0,183
Dodatne aktivnosti	Više	87	3,690	1,124	0,628	2,785	129	1,98	0,215
	Niže	44	3,091	1,235		2,699	80	1,99	0,222
Upotreba ICT	Više	87	4,046	0,963	0,798	-0,246	129	1,98	0,182
	Niže	44	4,091	1,030		-0,241	81	1,99	0,187
Ugostitelj. ponuda	Više	87	3,862	1,014	0,048	0,225	129	1,98	0,195
	Niže	44	3,818	1,126		0,218	79	1,99	0,202
Dizajn i priprema	Više	87	3,920	1,133	0,516	-0,284	129	1,98	0,203
	Niže	44	3,977	1,023		-0,294	95	1,99	0,196
Kvaliteta sadržaja	Više	87	4,230	0,885	0,435	-0,406	129	1,98	0,162
	Niže	44	4,296	0,851		-0,411	90	1,99	0,160
Ostalo	Više	87	3,989	0,946	0,222	-1,166	129	1,98	0,166
	Niže	44	4,182	0,786		-1,240	102	1,98	0,156

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Narednom tablicom se ispituje homogenost uzorka s obzirom četvrtu grupu varijabli, odnosno s obzirom na *prihode kućanstva ispitanika* (do 7.500 kuna i više od tog). Na temelju obrađenih podataka i prikazanih u tablici 47. može se iščitati i zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika u procjeni očekivanja elemenata posebnih programa prema prihodima kućanstava sudionika. To potvrđuju rezultati T-testa, s obzirom da  $t$  nije veći od granične vrijednosti  $t$  za određeni stupanj slobode, a vrijednosti razlika aritmetičkih sredina su male.

Time se prihvaća postavljena nul-hipoteze  $H_0$  o homogenosti promatranih skupova, čime se ujedno odbacuje istraživačka hipoteza  $H_1$ .

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 47.** Rezultati T-testa prema prihodima kućanstva ispitanika

PRIHODI KUĆANSTVA ISPITANIKA									
Element	Parovi	N	$\bar{X}$	SD	F	t	df	Granični t	Razlika $\bar{x}$
Prostor	Veći	80	3,650	1,213	1,358	-0,019	130	1,98	0,205
	Manji	52	3,654	1,046		-0,019	120	1,98	0,199
Lokacija	Veći	80	3,663	1,222	3,761	0,043	130	1,98	0,202
	Manji	52	3,654	0,988		0,045	124	1,98	0,193
Ljubaznost	Veći	80	4,275	0,941	0,389	0,036	130	1,98	0,163
	Manji	52	4,269	0,866		0,036	115	1,98	0,160
Dodatne aktivnosti	Veći	80	3,575	1,209	0,074	0,990	130	1,98	0,212
	Manji	52	3,365	1,155		1,000	113	1,98	0,210
Upotreba ICT	Veći	80	4,013	1,061	0,457	-0,807	130	1,98	0,175
	Manji	52	4,154	0,849		-0,846	124	1,98	0,167
Ugostitelj. ponuda	Veći	80	3,838	1,107	2,022	-0,149	130	1,98	0,187
	Manji	52	3,865	0,950		-0,154	120	1,98	0,181
Dizajn i priprema	Veći	80	3,850	1,181	5,075	-1,171	130	1,98	0,194
	Manji	52	4,077	0,926		-1,232	125	1,98	0,184
Kvaliteta sadržaja	Veći	80	4,238	0,931	3,12	-0,328	130	1,98	0,156
	Manji	52	4,289	0,776		-0,340	122	1,98	0,150
Ostalo	Veći	80	4,013	0,974	1,689	-0,645	130	1,98	0,160
	Manji	52	4,115	0,758		-0,680	126	1,98	0,151

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Sukladno utvrđenoj homogenosti s obzirom na četiri grupe varijabli, što je potvrđeno provedenim t-testom (uz iznimku elementa dodatnih aktivnosti kod skupina u obrazovanju), potrebno je provesti analizu korelacije između promatranih elemenata programa, kako bi se ustanovila njihova možebitna međuzavisnost. Analiza korelacije je prikazana u tablici 48.

**Tablica 48.** Korelacija elemenata očekivanja

ELEMENT	Prostor	Lokacija	Ljubaznost	Dodatno	ICT	Ponuda	Dizajn	Kvaliteta	Ostalo
Prostor	1	0,514	0,407	0,284	0,272	0,230	0,319	0,167	0,197
Lokacija	0,514	1	0,358	0,387	0,303	0,434	0,274	0,136	0,245
Ljubaznost	0,407	0,358	1	0,299	0,535	0,221	0,526	0,432	0,358
Dodatno	0,284	0,387	0,299	1	0,305	0,331	0,389	0,290	0,256
ICT	0,272	0,303	0,535	0,305	1	0,285	0,346	0,470	0,326
Ponuda	0,230	0,434	0,221	0,331	0,285	1	0,394	0,253	0,409
Dizajn	0,319	0,274	0,526	0,389	0,346	0,394	1	0,540	0,544
Kvaliteta	0,167	0,136	0,432	0,290	0,470	0,253	0,540	1	0,689
Ostalo	0,197	0,245	0,358	0,256	0,326	0,409	0,544	0,689	1

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Iz tablice 48. je uočljivo da se sporadično pojavljuju vrijednosti *Pearsonovog koeficijenta korelacije veće od 0,5*, što upućuje na vrlo slabu korelacijsku vezu između ocjenjivanja pojedinih elemenata od strane ispitanika. Ovime se ujedno potvrđuje i nezavisnost uzorka pri donošenju svojeg suda o očekivanju bez utjecaja nekog od atributa ispitanikova profila.

U nastavku analize stupnja očekivanja s obzirom na sociodemografski profil ispitanika ispituju se prosječne ocjene elemenata očekivanja, s obzirom na učestalost ispitanikovih sudjelovanja u posebnim programima. Metoda ispitivanja je **analiza varijance**.

*Analiza varijance* (engl. *Analysis of variance – ANOVA*) je tehnika upotrebe razlika između prosjeka uzoraka, u zaključivanju o postojanju ili nepostojanju razlika između prosjeka populacija. ANOVA je jedinstveni postupak kojim je moguće raščlaniti i procijeniti varijabilnosti koje su uvjetovane različitim čimbenicima, odnosno izvorima. Svrha analize varijance je usporediti veći broj prosječnih vrijednosti odjednom. Pretpostavke za ANOVA-u su:

- opažanja (engl. *observations*) su normalno distribuirana unutar svake populacije,
- varijance populacija su jednake – homogene (engl. *homogeneity of variance and homoscedasticity*),
- opažanja su neovisna.

Postavlja se **nulta hipoteza  $H_0$** :

*Prosjeci svih populacija su jednaki, odnosno nul-hipoteza pretpostavlja da za neko svojstvo „nema razlike“ između skupina podvrgnutih različitom utjecaju (činitelju, tretmanu).*

Alternativna hipoteza, odnosno **hipoteza istraživanja  $H_1$** :

*Nisu svi prosjeci populacija jednaki.*

Narednom tablicom se predočava frekvencija i distribucija ocjena elemenata očekivanja prema učestalosti ispitanikova pohađanja posebnih programa.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 49.** Distribucija prosječnih ocjena elemenata očekivanja s obzirom na učestalost sudjelovanja

Učestalost		Prostor	Lokacija	Ljubaznost	Dodatno	ICT	Ponuda	Dizajn	Kvaliteta	Ostalo
jednom godišnje	$\bar{X}$	3,623	3,717	4,208	3,547	3,925	3,774	3,943	4,377	4,189
	SD	1,147	1,150	0,948	1,170	1,016	1,187	1,099	0,765	0,833
	F	53	53	53	53	53	53	53	53	53
dva puta godišnje	$\bar{X}$	3,865	3,703	4,405	3,514	4,487	3,757	3,811	4,135	3,838
	SD	1,032	1,127	0,896	1,304	0,837	1,038	1,126	0,822	0,958
	F	37	37	37	37	37	37	37	37	37
tri puta godišnje	$\bar{X}$	3,482	3,444	4,148	3,259	3,815	3,926	3,889	4,185	4,037
	SD	1,189	1,086	0,864	1,130	1,039	0,829	1,155	1,001	0,854
	F	27	27	27	27	27	27	27	27	27
četiri i više puta	$\bar{X}$	3,533	3,733	4,400	3,667	4,000	4,200	4,333	4,267	4,133
	SD	1,356	1,223	0,910	1,113	0,845	0,862	0,817	1,100	0,990
	F	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Ukupno	$\bar{X}$	3,652	3,659	4,273	3,492	4,068	3,849	3,939	4,258	4,053
	SD	1,146	1,131	0,909	1,188	0,982	1,045	1,090	0,870	0,894
	F	132	132	132	132	132	132	132	132	132

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

U tablici 49. je vidljivo kako su prosječne ocjene raspodijeljene prema učestalosti sudjelovanja na posebnim programima. Oni koji dolaze jednom godišnje (53) najviše ocjenjuju kvalitetu sadržaja programa, kao i oni koji dolaze tri puta godišnje (27). Ispitanici koji dolaze dvaput godišnje (37) impresionirani su upotrebom informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata. Ispitanici koji pohađaju posebne programe četiri i više puta najviše su ocijenili element profesionalnost i ljubaznost osoblja. Ukupno je profesionalnost i ljubaznost osoblja dobila najbolje ocjene.

Idućom tablicom se ispituje homogenost dobivenih prosječnih ocjena elemenata očekivanja prema učestalosti pohađanja posebnih programa ispitanika. Kako je vidljivo iz ANOVA tablice 50. vrijednosti **F** izračunato su manje od **F** tablično u svim elementima, osim kod elementa „*upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata*“, gdje su manji od graničnog za 5% statističke značajnosti. To znači da uvjetno valja prihvatiti nul-hipotezu, odnosno djelomično odbaciti postavljenu hipotezu istraživanja **H<sub>I</sub>**.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 50.** Analiza varijance za prosječne ocjene elemenata očekivanja prema učestalosti pohađanja posebnih programa

ANOVA		Zbroj kvadrata	df	Srednji kvadrati	F	F granični za 5% sign.
<b>PROSTOR</b> * učestalost	Između grupa	2,718	3	0,906	0,685	3;128
	Unutar grupe	169,251	128	1,322		<b>2,70</b>
	Ukupno	171,97	131			
<b>LOKACIJA</b> * učestalost	Između grupa	1,575	3	0,525	0,405	3;128
	Unutar grupe	166,084	128	1,298		<b>2,70</b>
	Ukupno	167,659	131			
<b>PROFESIONALNOST I LJUBAZNOST</b> * učestalost	Između grupa	1,539	3	0,513	0,616	3;128
	Unutar grupe	106,643	128	0,833		<b>2,70</b>
	Ukupno	108,182	131			
<b>DODATNE AKTIVNOSTI</b> * učestalost	Između grupa	2,099	3	0,7	0,49	3;128
	Unutar grupe	182,894	128	1,429		<b>2,70</b>
	Ukupno	184,992	131			
<b>UPOTREBA ICT-a</b> * učestalost	Između grupa	9,371	3	3,124	<b>3,417</b>	3;128
	Unutar grupe	117,015	128	0,914		2,70
	Ukupno	126,386	131			
<b>UGOSTITELJSKA PONUDA</b> * učestalost	Između grupa	2,624	3	0,875	0,798	3;128
	Unutar grupe	140,346	128	1,096		<b>2,70</b>
	Ukupno	142,97	131			
<b>DIZAJN I PRIPREMA PROGRAMA</b> * učestalost	Između grupa	3,009	3	1,003	0,842	3;128
	Unutar grupe	152,506	128	1,191		<b>2,70</b>
	Ukupno	155,515	131			
<b>KVALITETA SADRŽAJA</b> * učestalost	Između grupa	1,458	3	0,486	0,636	3;128
	Unutar grupe	97,785	128	0,764		<b>2,70</b>
	Ukupno	99,242	131			
<b>OSTALO</b> * učestalost	Između grupa	2,792	3	0,931	1,17	3;128
	Unutar grupe	101,837	128	0,796		<b>2,70</b>
	Ukupno	104,629	131			

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

### **7.7. Analiza stupnja zadovoljstva posebnim programom**

Od 132 ispitanika koji su u svojstvu sudionika posebnog programa tražilo se da ocijene stupanj zadovoljstva posebnim programom u kojem sudjeluju ili su nedavno sudjelovali, ocjenjujući pri tome iste one elemente kao kod ocjene stupnja očekivanja prilikom prijave. Intencija je ustanoviti i izmjeriti eventualne razlike između percepcije, očekivanja i realiteta, zadovoljstva. Intenzitet zadovoljstva također varira, kako je objašnjeno u prethodnim poglavljima, pa se može kretati od slabog do jakog intenziteta, odnosno stupanj zadovoljstva se može kretati od niskog do visokog stupnja. Prilikom istraživanja su detektirane određene kritične točke koje utječu na formiranje ukupnog stupnja zadovoljstva sudionika, a koje su identične i za ocjenu stupnja očekivanja, koje su meritorne i međusobno komparativne. Kako je stupanj zadovoljstva u korelaciji sa stupnjem očekivanja, važno je znati kako mjeriti i interpretirati zadovoljstvo sudionika programa. Od ispitanika, sudionika posebnog programa, se tražilo da iznesu svoje zadovoljstvo posebnim programom, na temelju procjene sljedećih elemenata:

- 1) prostor,
- 2) lokacija,
- 3) profesionalnost i ljubaznost osoblja,
- 4) dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa,
- 5) upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata,
- 6) ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće),
- 7) dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda),
- 8) kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi i spoznaje),
- 9) ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti).

Kao i kod ocjenjivanja očekivanja, tako je i kod ocjenjivanja zadovoljstva pojedinim elementima programa korištena ljestvica ocjenjivanja intenziteta doživljenog osjećaja. Ponuđeni su sljedeći stupnjevani odgovori: 1) u potpunosti nezadovoljan/a; 2) minimalno zadovoljstvo; 3) prosječno zadovoljstvo; 4) visoko zadovoljstvo; 5) iznimno zadovoljan/a. Na temelju detektiranih elemenata koji su sastavni dio posebnog programa te stupnjevanih odgovora, dolazi se do relevantnih rezultata analize stupnja zadovoljstva ispitanika. Za svaki

element (9) je izvršena posebna analiza, a u nastavku empirijskog istraživanja su prezentirani rezultati uz odgovarajuću interpretaciju. Analiza dobivenih odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ) i nul-hipoteze ( $H_0$ ), što se objašnjava u svakom potpoglavlju ovog dijela istraživanja. U analizi pojedinog elementa i njemu dodijeljene ocjene od strane ispitanika, frekvencija i distribucija dobivenih podataka se prikazuju odgovarajućom tablicom i popratnim histogramom, s interpretacijom rezultata. Na kraju ovog dijela istraživanja se iznosi zaključna konstatacija o stupnju zadovoljstva ispitanika, što čini relevantan atribut za daljnje istraživanje.

### 7.7.1. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – prostor

Prostor je važan element zadovoljstva koji pruža osjećaj pripadnosti, udobnosti i sigurnosti te su stoga ocjene ovog elementa uglavnom stvar osobnog doživljaja tijekom trajanja programa. Analiza odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ) kako će ocjena zadovoljstva prostorom kod ispitanika biti visoka. Nasuprot tome, nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su osjećaj zadovoljstva izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija prikazuju idućom složenom tablicom, uz odgovarajuću interpretaciju i histogram.

Svih 132 ispitanika su odgovorili na ovo pitanje. Svoje zadovoljstvo prostorom su iskazali prosječnom ocjenom **3,9697**, što prevedeno na školsku ocjenu znači „**vrlo dobro**“. Ocjena 1) *u potpunosti nezadovoljan/a* nije zabilježena, a ocjenu 2) *minimalno zadovoljstvo* je dodijelio samo 1 sudionik (0,8%). Ocjenu 3) *prosječno zadovoljstvo* je dodijelio 41 ispitanik (31,1%), dok je najveći broj ispitanika, njih 51, dalo ocjenu 4) *visoko zadovoljstvo* (38,6%). 39 ispitanika (29,5%) je dalo najvišu ocjenu 5) *iznimno zadovoljan/a*. Indikativno je kako od 132 ispitanika, njih čak 90 ili 68,1% je visoko i/ili iznimno zadovoljno ovim elementom. Za razliku od njih, 42 ispitanika (31,9%) su prosječno ili minimalno zadovoljni. Signifikantan je i podatak kako nema negativnih ocjena zadovoljstvom ovim elementom, što upućuje menadžmentu posebnog programa kako bi trebali i dalje planirati isti ili sličan prostor za buduće posebne programe. To svakako daje podlogu za buduća istraživanja, kako bi se u budućnosti mogle ponuditi i druge opcije prostora koje imaju slične ili identične uvjete, bilo da je riječ o geografskom položaju, povezanosti, infrastrukturi, sigurnosti i sl.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 51.** Ocjena zadovoljstva elementom - prostor

Ocjena zadovoljstva	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) u potpunosti nezadovoljan/a	0	0
2) minimalno zadovoljstvo	1	0,8
3) prosječno zadovoljstvo	41	31,1
4) visoko zadovoljstvo	<b>51</b>	<b>38,6</b>
5) iznimno zadovoljan/a	39	29,5
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	<b>3,9697</b>	
Medijan	4	
SD	0,80019	
Varijanca $\sigma^2$	0,640	
Skewness	-0,036	
Kurtosis	-1,213	
Raspon	3	
$\Sigma$	524	
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df=3	<b>43,879</b>
Tablični $\chi^2$	7,815	
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

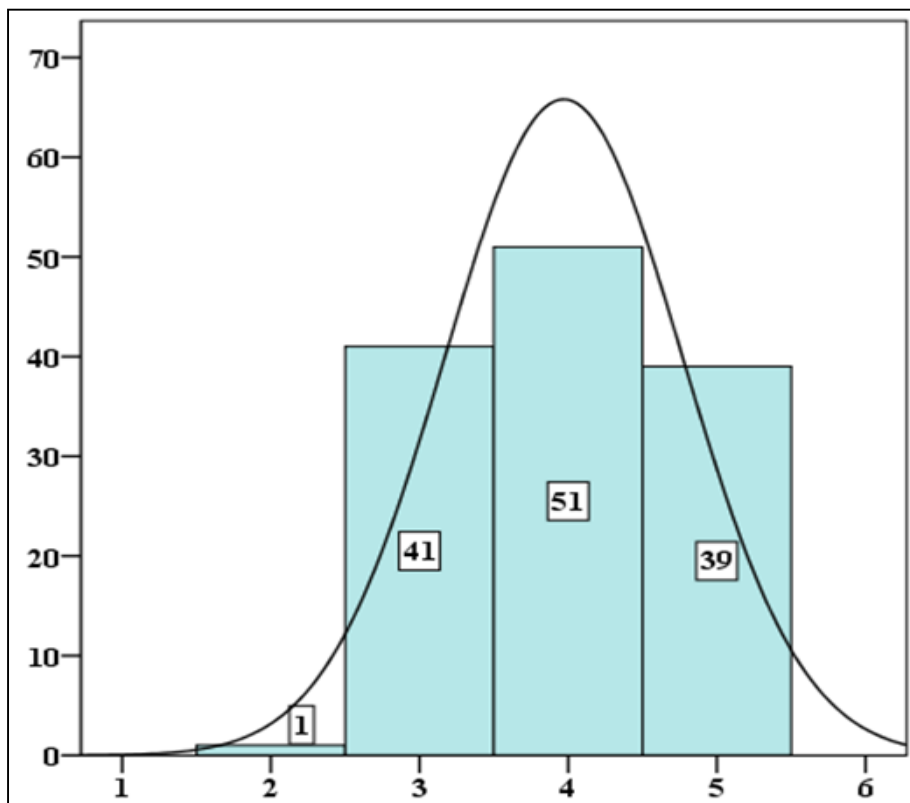
Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

**Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima slabi pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te izraženu leptokurtičnost.

Omjer prosječnih ocjena očekivanja i zadovoljstva je **3,6515 : 3,9697**. To znači da je prosječna ocjena zadovoljstva prostorom **za 8,71% viša od očekivane**. Može se konstatirati kako je menadžment posebnog programa u slučaju elementa prostor nadmašio očekivanja sudionika, a iskazano zadovoljstvo prostorom bi se svakako trebalo iskoristiti i za buduće posebne programe. Distribucija vrijednosti se prikazuje idućim histogramom.



**Histogram 10.** Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – prostor



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

### 7.7.2. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – lokacija

Lokacija je element zadovoljstva, odnosno nezadovoljstva, koji sudioniku posebnog programa uvelike određuje vrijeme i mobilnost te značajno utječe na ukupni dojam o sudjelovanju u programu. Na temelju percepcije stvarnosti je kreirano očekivanje, a s tim očekivanjem sudionik stiže na lokaciju programa. Očekivanje i zadovoljstvo lokacijom u pravilu nikad nije identično. Razlog tome jest što sudionik ne poznaje svaki detalj lokacije dok stvarno ne sudjeluje u programu. Sudjelovanjem zapravo upoznaje lokaciju i prema tom osjećaju formira svoj sud zadovoljstva o lokaciji. Analiza odgovora polazi od pretpostavke (**H<sub>I</sub>**) kako će ocjena zadovoljstva lokacijom kod ispitanika biti visoka. Nasuprot tome nul-hipoteza (**H<sub>0</sub>**) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su osjećaj zadovoljstva izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija predočava narednom složenom tablicom i histogramom.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

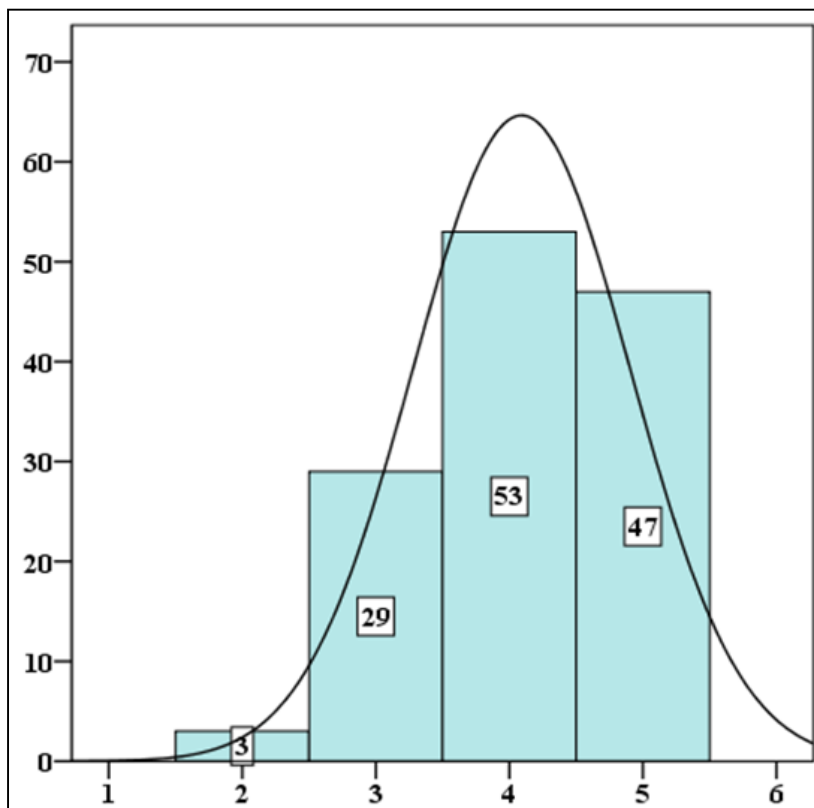
**Tablica 52.** Ocjena zadovoljstva elementom – lokacija

Ocjena zadovoljstva	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) u potpunosti nezadovoljan/a	0	0
2) minimalno zadovoljstvo	3	2,3
3) prosječno zadovoljstvo	29	22,0
4) visoko zadovoljstvo	<b>53</b>	<b>40,2</b>
5) iznimno zadovoljan/a	47	35,6
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	<b>4,0909</b>	
Medijan	4	
SD	0,81415	
Varijanca $\sigma^2$	0,663	
Skewness	-0,427	
Kurtosis	0,0700	
Raspon	3	
$\Sigma$	540	
Percentil	25	4
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df = 3	<b>45,818</b>
Tablični $\chi^2$		7,815
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Ispitanici su svoje zadovoljstvo lokacijom iskazali prosječnom ocjenom **4,0909**. Ocjena 1) *u potpunosti nezadovoljan/a* nije zabilježena, a ocjenu 2) *minimalno zadovoljstvo* su dodijelili 3 sudionika (2,3%). 29 sudionika (22%) je dalo ocjenu 3) *prosječno zadovoljstvo*, dok je u najvećem broju dana ocjena 4) *visoko zadovoljstvo*, kako su ocijenili 53 sudionika (40,2%). 47 ispitanika (35,6%) je iskazalo zadovoljstvo s ocjenom 5) *iznimno zadovoljstvo* lokacijom. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima slabi pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te gotovo savršenu mezokurtičnost. Omjer prosječnih ocjena očekivanja i zadovoljstva je **3,6591 : 4,0909**, što znači da je prosječna ocjena zadovoljstva lokacijom **za 11,8% viša od očekivane**.

**Histogram 11.** Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – lokacija



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

### 7.7.3. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – profesionalnost i ljubaznost osoblja

Prostor i lokacija su zadani ambijentalni faktori, a profesionalnost i ljubaznost su socijalne karakteristike koje bitno mogu promijeniti ukupni dojam. Interakcija sudionika i osoblja posebnog programa (menadžment i izvođači programa) se odvija čitavo vrijeme, stoga je za menadžment ljudskih potencijala i resursa iznimno bitno regrutirati kvalificirane izvođače (radnu snagu i/ili volontere), kako bi svojim znanjima, vještinama i kompetencijama doprinijeli stupnju zadovoljstva sudionika. Jedna od ključnih komponenti profila izvođača jest i emocionalna inteligencija. Analiza odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ) kako će ocjena zadovoljstva ispitanika biti visoka. Nasuprot tome, nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija predočavaju narednom složenom tablicom, uz odgovarajuću interpretaciju i prateći histogram. Ovaj dio istraživanja daje određene signale menadžmentu ljudskih potencijala u pogledu budućeg planiranja radne snage i razvoja njihovih vještina.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 53.** Ocjena zadovoljstva elementom – profesionalnost i ljubaznost osoblja

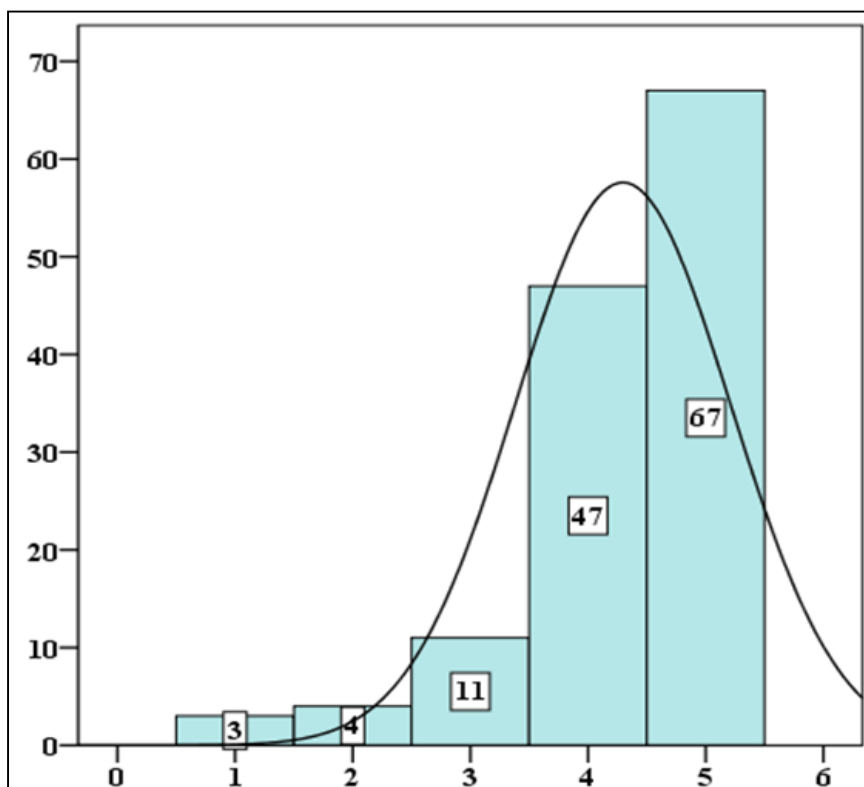
Ocjena zadovoljstva	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) u potpunosti nezadovoljan/a	3	2,3
2) minimalno zadovoljstvo	4	3,0
3) prosječno zadovoljstvo	11	8,3
4) visoko zadovoljstvo	47	35,6
5) iznimno zadovoljan/a	<b>67</b>	<b>50,8</b>
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	<b>4,2955</b>	
Medijan	5	
SD	0,91417	
Varijanca $\sigma^2$	0,836	
Skewness	-1,597	
Kurtosis	0,211	
Raspon	4	
$\Sigma$	567	
Percentil	25	4
	50	5
	75	5
Pearson $\chi^2$	df =4	<b>127,242</b>
Tablični $\chi^2$	9,488	
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Više od 86% ispitanika izražava visoko (35,6%) ili iznimno zadovoljstvo (50,8%) profesionalnošću i ljubaznošću osoblja. 67 ispitanika (50,8%) je dalo ocjenu 5) *iznimno zadovoljan/a*, što čini polovicu ispitanika. Ocjenu 4) *visoko zadovoljstvo* je dalo 47 ispitanika (35,6%), dok je srednju ocjenu 3) *prosječno zadovoljstvo* dalo 11 ispitanika (8,3%). Ipak, postoji dio ispitanika koji nisu zadovoljni s osobljem. Ocjenu 2) *minimalno zadovoljstvo* su dali 4 ispitanika (3,0%) te ocjenu 1) *u potpunosti nezadovoljan/a* 3 ispitanika (2,3%). Prosječna ocjena zadovoljstva profesionalnošću i ljubaznošću je **4,2955**, što školskom ocjenom znači „**vrlo dobro**“. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe koja ima pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te slabu leptokurtičnost. Omjer prosječnih ocjena očekivanja i zadovoljstva je **4,2727: 4,2955**,

što znači da je prosječna ocjena zadovoljstva profesionalnošću i ljubaznošću osoblja *za 0,53% viša od očekivane.*

**Histogram 12.** Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – profesionalnost i ljubaznost



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

#### 7.7.4. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa

Dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa je element zadovoljstva koji upotpunjuje ukupni dojam o programu. Analiza odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ) kako će zadovoljstvo ispitanika biti visoko. Nasuprot tome, nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija prikazuju narednom složenom tablicom, uz interpretaciju i prateći histogram.

**Tablica 54.** Ocjena zadovoljstva elementom – dodatni izbor aktivnosti

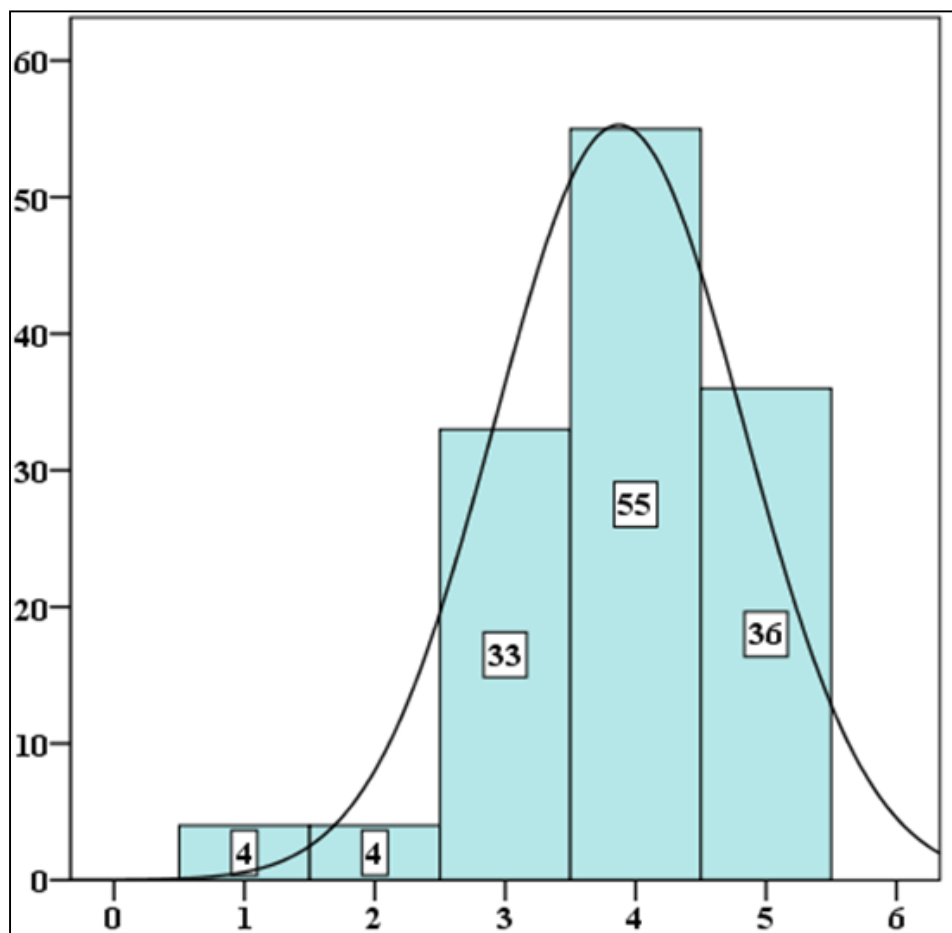
Ocjena zadovoljstva	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) u potpunosti nezadovoljan/a	4	3,0
2) minimalno zadovoljstvo	4	3,0
3) prosječno zadovoljstvo	33	25,0
4) visoko zadovoljstvo	<b>55</b>	<b>41,7</b>
5) iznimno zadovoljan/a	36	27,3
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	<b>3,8712</b>	
Medijan	4	
SD	0,95234	
Varijanca $\sigma^2$	0,907	
Skewness	-0,815	
Kurtosis	0,800	
Raspon	4	
$\Sigma$	511	
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df =4	<b>74,136</b>
Tablični $\chi^2$	9,488	
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Većina ispitanika (69%) je izrazilo visoko (41,7%) i iznimno (27,3%) zadovoljstvo dodatnim izborom aktivnosti za vrijeme trajanja programa. Njih 25% je prosječno zadovoljno, ali se bilježe i ispitanici koji su u potpunosti nezadovoljni (3,0%) ili minimalno zadovoljni (3,0%). Najviše ispitanika je dalo ocjenu 4) *visoko zadovoljstvo*, ukupno 55 ispitanika (41,7%). Slijedi ocjena 5) *iznimno zadovoljstvo*, za koju se odlučilo 36 ispitanika (27,3%), zatim ocjena 3) *prosječno zadovoljstvo* s 33 ispitanika (25,0%). 8 ispitanika (6,0%) je dalo ocjenu 2) *minimalno zadovoljstvo* ili 1) *u potpunosti nezadovoljan/a*. Prosječna ocjena je **3,8712**, što predstavlja školsku ocjenu „**vrlo dobro**“. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima blagi pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te slabu leptokurtičnost. Omjer prosječnih ocjena očekivanja

i zadovoljstva je **3,4924 : 3,8712**, što znači da je prosječna ocjena zadovoljstva izborom dodatnih aktivnosti **za 10,85% viša od očekivane**.

**Histogram 13.** Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – dodatni izbor aktivnosti



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Ovaj element služi menadžmentu posebnog programa kao pokazatelj u kojoj su mjeri njihovi sudionici zadovoljni ponuđenim izborom dodatnih aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa. Kao takav, služi za upravljanje planom i rasporedom aktivnosti, u svrhu generiranja dodatne potrošnje, s obzirom da predstavljaju izbor drugih aktivnosti, osim glavnog programskog sadržaja. Time se upotpunjuje slobodno vrijeme sudionika, što utječe na ukupno zadovoljstvo, a zadovoljan sudionik je spreman i potrošiti više. Osim njih, tu su i njihove pratnje koje su došle i zbog interesa za aktivnosti (edukativni, estetski, eskapistički).

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

### 7.7.5. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata

Zadovoljstvo ispitanika korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata je važan element za ocjenjivanje ukupnog dojma sudionika programa. Analiza odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ) kako će ispitanici biti vrlo zadovoljni upotrebom *ICT*-a. Nasuprot tome, nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija prikazuju tablicom 55.

**Tablica 55.** Ocjena zadovoljstva elementom – upotreba *ICT*-a

Ocjena zadovoljstva	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) u potpunosti nezadovoljan/a	2	1,5
2) minimalno zadovoljstvo	5	3,8
3) prosječno zadovoljstvo	31	23,5
4) visoko zadovoljstvo	<b>49</b>	<b>37,1</b>
5) iznimno zadovoljan/a	45	34,1
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
$\bar{X}$	<b>3,9848</b>	
Medijan	4	
SD	0,93274	
Varijanca $\sigma^2$	0,870	
Skewness	-0,715	
Kurtosis	0,238	
Raspon	4	
$\Sigma$	526	
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df =4	<b>73,152</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.



Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u menadžmentu posebnog programa je središnji dio istraživanja, stoga su i rezultati analize ovog elementa signifikantni. Ispitanici ocjenjuju ovaj element već od trenutka prijave na posebni program formirajući određena očekivanja. Konačnu ocjenu donose na temelju zadovoljstva koje proizlazi iz njihovog ukupnog dojma o programu, a na temelju vlastitog sudjelovanja u istom. Slijedom analize dobivenih podataka u tablici 55. može se donijeti nekoliko zaključaka. Prije svega, većina ispitanika (71,2%) su izrazili visoko (37,1%) i iznimno zadovoljstvo (34,1%) upotrebom informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata za vrijeme trajanja programa. Ocjenu 5) *iznimno zadovoljan/a* je dalo 45 ispitanika (34,1%), a najviše ih je dalo ocjenu 4) *visoko zadovoljstvo*, ukupno 49 ispitanika (37,1%). Ocjenu 3) *prosječno zadovoljstvo* je dao 31 ispitanik (23,5%). Bilježi se i nekoliko najlošijih ocjena. 5 ispitanika (3,8%) su dali ocjenu 2) *minimalno zadovoljstvo*, dok su 2 ispitanika (1,5%) dali ocjenu 1) *u potpunosti nezadovoljan/a*. Iako te dvije ocjene imaju mali udio od 5,3% u ukupnom obujmu odgovora, ipak daju određene signale za menadžment posebnog programa u pogledu analize uspješnosti posebnog programa. Prosječna ocjena ovog elementa iznosi **3,9848**, što se školskom ocjenom izražava kao „**vrlo dobro**“. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima blagi pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te slabu leptokurtičnost. Omjer prosječnih ocjena očekivanja i zadovoljstva je **4,0682 : 3,93274**. To znači da je prosječna ocjena zadovoljstva upotrebom informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata **za 3,44% niža od očekivane**. Ako se gleda podatak da su 2/3 ispitanika dali iznimno visoke ocjene za element *ICT*-a u pogledu zadovoljstva, menadžment posebnog programa bi mogao zaključiti kako su vrlo uspješni u tom dijelu. Ipak, uspoređujući tu veličinu s veličinom očekivanja, otkriva se pravo stanje. Iz tog razloga je bitna komparacija pokazatelja, kako bi se detektirali elementi kod kojih menadžment treba uložiti više da bi poboljšali konačnu ocjenu uspješnosti programa. Razlike nisu alarmantne, ali potiču menadžment na daljnju analizu kako bi detektirali što su to sudionici očekivali, a što su zaista i dobili.<sup>69</sup>

---

<sup>69</sup> 54 ispitanika (49,0%) = najviša očekivanja; 45 ispitanika (34,1%) = iznimno zadovoljni – PAD.

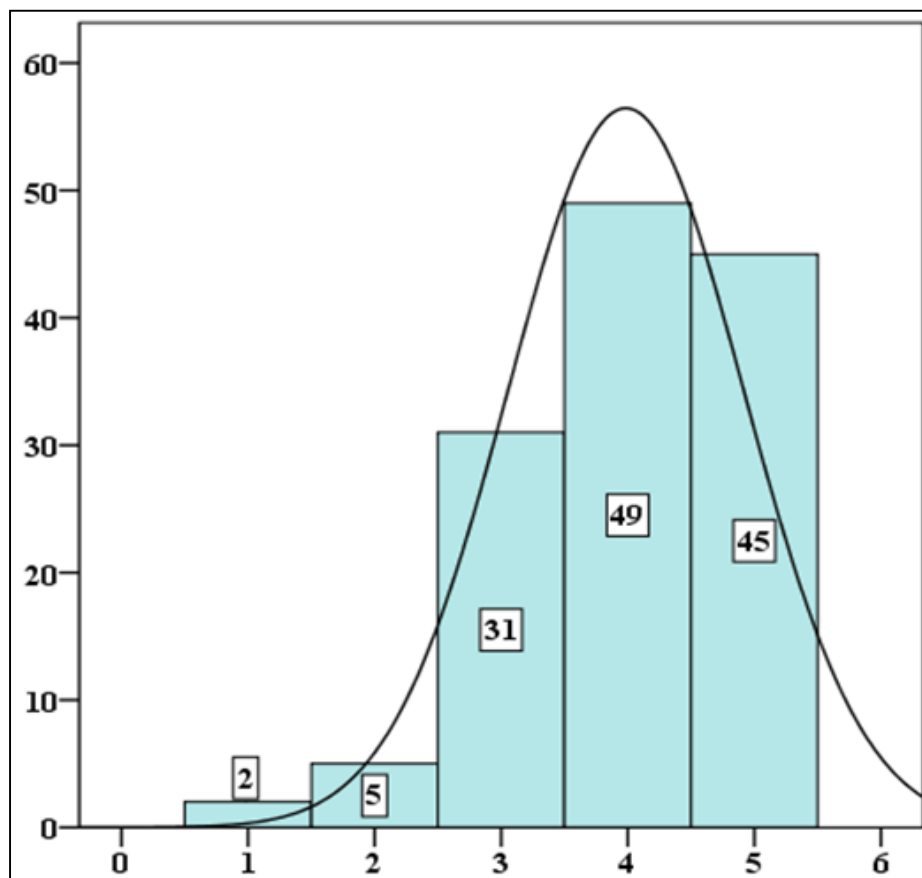
43 ispitanika (32,6%) = visoka očekivanja; 49 ispitanika (37,1%) = visoko zadovoljni – RAST.

29 ispitanika (22,0%) = prosječna očekivanja; 31 ispitanik (31,5%) = prosječno zadovoljno. – RAST.

2 ispitanika (1,5%) = minimalna očekivanja; 5 ispitanika (3,8%) = minimalno zadovoljno. – PAD.

4 ispitanika (3,0%) = bez ikakvog očekivanja; 2 ispitanika (1,5%) = potpuno nezadovoljan/a. – RAST.

**Histogram 14.** Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

#### 7.7.6. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće)

Zadovoljstvo sudionika programa ponudom ugostiteljskog asortimana (hrane i pića) je važan podatak jer on snažno utječe na ukupni dojam o posebnim programima. S obzirom da se u sklopu prostora ili lokacije odvijanja posebnog programa nudi i ovaj segment na direktan ili indirektan način, potrebno je utvrditi i stupanj zadovoljstva sudionika ovim dijelom. Ipak, treba voditi računa da je veoma teško postići konsenzus kad su u pitanju ukusi, prehrambene navike i patologija pojedinaca (alergija na određene sastojke, (ne)tolerancija na određene prehrambene artikle, ukupno zdravstveno stanje pojedinca i sl.). Analiza odgovora polazi od pretpostavke (**H<sub>I</sub>**) kako će ispitanici biti vrlo zadovoljni ponudom.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

Nasuprot tome, nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija prikazuju narednom složenom tablicom, uz prateći histogram i interpretaciju istih.

**Tablica 56.** Ocjena zadovoljstva elementom – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće)

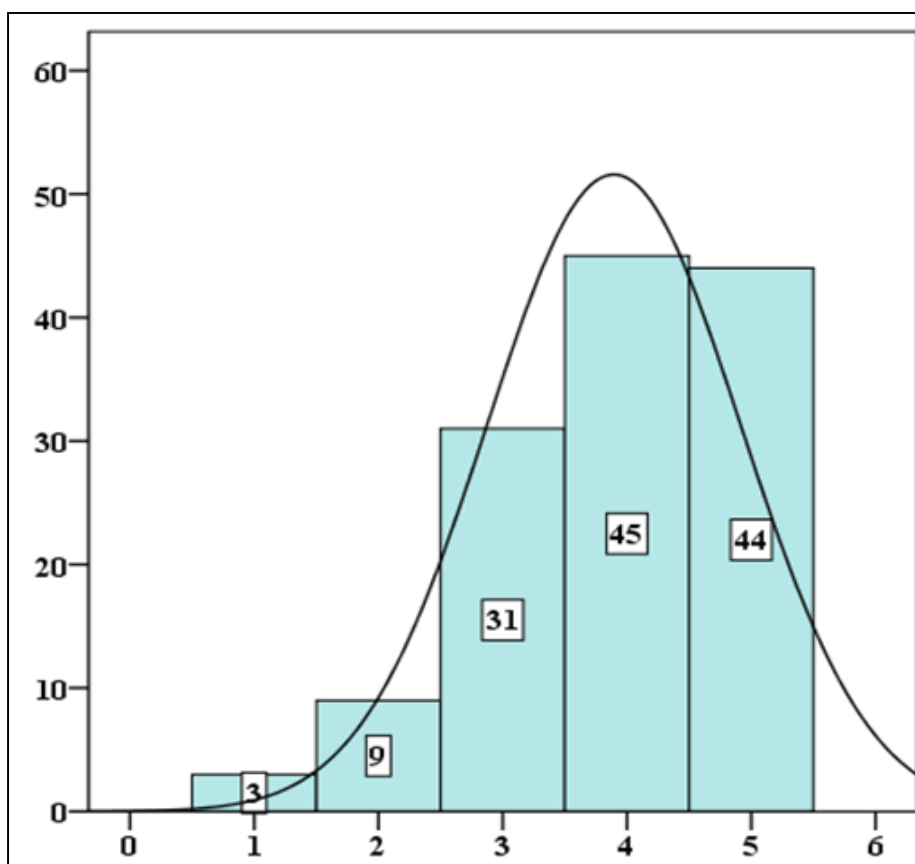
Ocjena zadovoljstva	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) u potpunosti nezadovoljan/a	3	2,3
2) minimalno zadovoljstvo	9	6,8
3) prosječno zadovoljstvo	31	23,5
4) visoko zadovoljstvo	<b>45</b>	<b>34,1</b>
5) iznimno zadovoljan/a	44	33,3
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
$\bar{X}$	<b>3,8939</b>	
Medijan	4	
SD	1,02083	
Varijanca $\sigma^2$	1,042	
Skewness	-0,702	
Kurtosis	-0,039	
Raspon	4	
$\Sigma$	514	
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df =4	<b>57,848</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Većina ispitanika (67,4%) je izrazilo visoko (34,1%) i iznimno (33,3%) zadovoljstvo ponudom ugostiteljskog asortimana za vrijeme trajanja programa. 31 sudionik (23,5%) je prosječno zadovoljan, ali se bilježi i 2,3% potpuno nezadovoljnih i 6,8% minimalno zadovoljnih. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne

razdiobe, koja ima blagi pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te mezokurtičnost. Omjer prosječnih ocjena očekivanja i zadovoljstva je **3,8485 : 3,8939**, što znači da je prosječna ocjena zadovoljstva ponudom ugostiteljskog asortimana **za 1,18% viša od očekivane**.

**Histogram 15.** Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće)



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

#### 7.7.7. Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda)

Dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda) je element koji je podložan ocjenjivanju zadovoljstva. Analiza odgovora polazi od pretpostavke (**H<sub>1</sub>**) kako će zadovoljstvo ispitanika dizajnom i pripremom programa biti visoko. Nasuprot tome, nul-hipoteza (**H<sub>0</sub>**) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija predočava narednom složenom tablicom i histogramom, uz interpretaciju.

**Tablica 57.** Ocjena zadovoljstva elementom – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda)

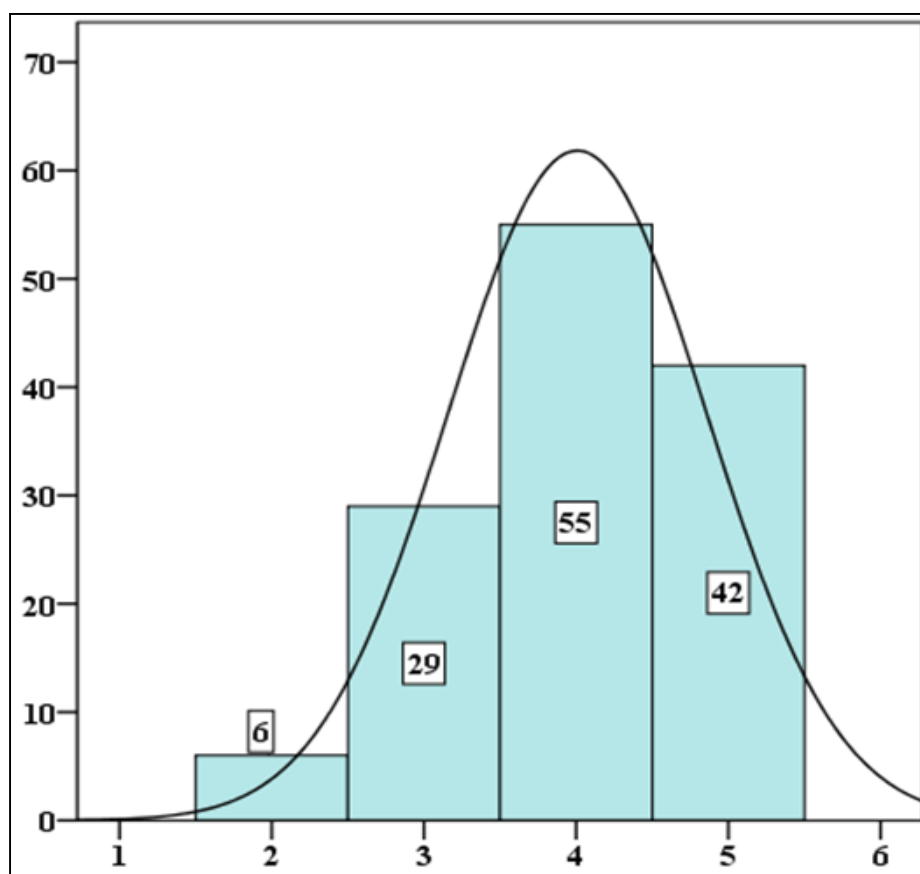
Ocjena zadovoljstva	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) u potpunosti nezadovoljan/a	0	0
2) minimalno zadovoljstvo	6	4,5
3) prosječno zadovoljstvo	29	22,0
4) visoko zadovoljstvo	<b>55</b>	<b>41,7</b>
5) iznimno zadovoljan/a	42	31,8
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
$\bar{X}$	<b>4,0076</b>	
Medijan	4	
SD	0,85155	
Varijanca $\sigma^2$	0,725	
Skewness	-0,466	
Kurtosis	-0,515	
Raspon	3	
$\Sigma$	529	
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df =4	<b>39,697</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Na temelju privlačnosti brenda posebnog programa, kao i cjelokupnog dizajna programa, sudionici formiraju očekivanja, dok na temelju prisutnosti u programu će donijeti sud o zadovoljstvu tim elementom. S obzirom da priprema programa utječe na prepoznatljivost programa, što dalje modelira svijest sudionika o tome, utječe i na svijest njihove pratnje. Ovaj dio je iznimno važan za menadžment marketinga posebnog programa koji planira i provodi ciljane marketinške aktivnosti, a pomoću ovih pokazatelja može signalizirati menadžmentu

posebnog programa o promjeni pripreme budućeg programa, kako bi i prepoznatljivost bila veća, što će utjecati na povećanje ocjene zadovoljstva sudionika ovim elementom. Najviše ispitanika (41,7%) osjeća visoko zadovoljstvo dizajnom i pripremom programa, a njih 31,8% je iznimno zadovoljno. Nezadovoljnih sudionika u ovom slučaju nema, ali njih 4,5% je tek minimalno zadovoljno, dok je 22% prosječno zadovoljno. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima blagi pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te slabu platikurtičnost. Omjer prosječnih ocjena očekivanja i zadovoljstva je **3,9394 : 4,0076**, što znači da je prosječna ocjena zadovoljstva dizajnom i pripremom programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda) **za 1,73% viša od očekivane**.

**Histogram 16.** Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda)



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**7.7.8.** Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi, spoznaje)

Zadovoljstvo sudionika kvalitetom sadržaja programa, s naglaskom na nove teme, trendove i spoznaje, znak je ispunjenja njihovih očekivanja. Analiza odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ), kako će zadovoljstvo kvalitetom sadržaja biti visoko ocjenjeno. Nasuprot tome, nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija prikazuje u idućoj složenoj tablici.

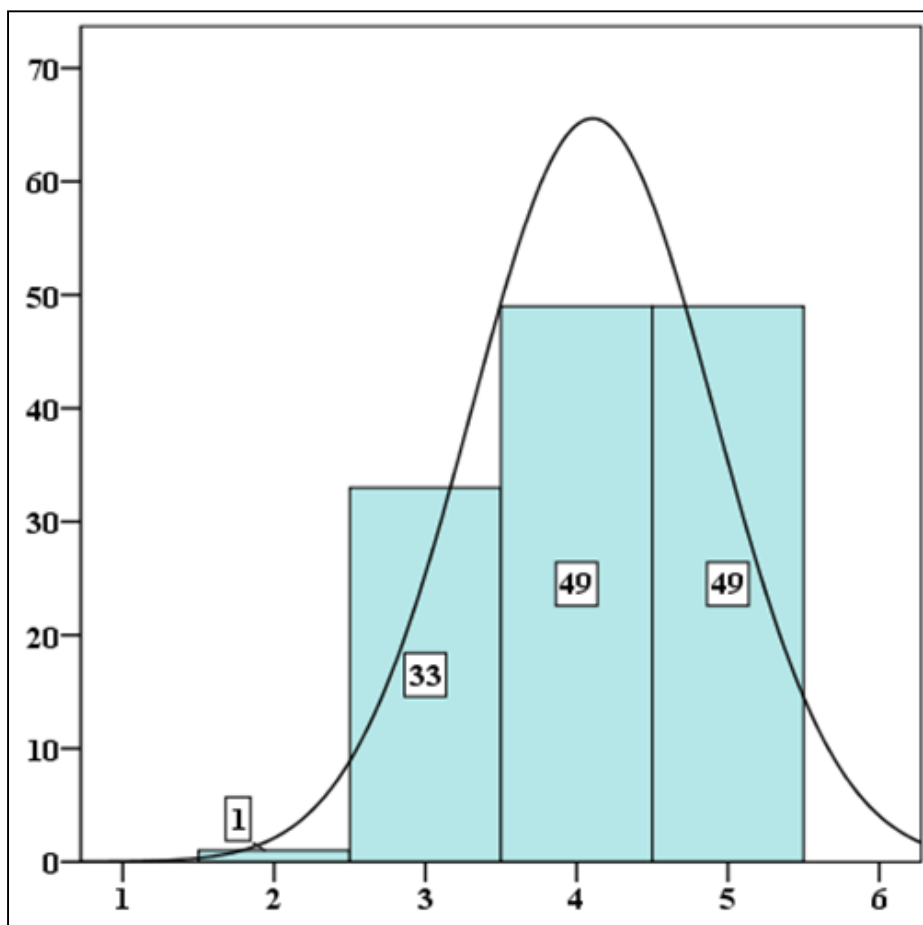
**Tablica 58.** Ocjena zadovoljstva elementom – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi, spoznaje)

Ocjena zadovoljstva	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) u potpunosti nezadovoljan/a	0	0
2) minimalno zadovoljstvo	1	0,8
3) prosječno zadovoljstvo	33	25,0
4) visoko zadovoljstvo	<b>49</b>	<b>37,1</b>
5) iznimno zadovoljan/a	<b>49</b>	<b>37,1</b>
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$	<b>4,1061</b>	
Medijan	4	
SD	0,80321	
Varijanca $\sigma^2$	0,645	
Skewness	-0,285	
Kurtosis	-1,143	
Raspon	3	
$\Sigma$	542	
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df =3	<b>46,545</b>
Tablični $\chi^2$		7,815
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Ispitanici su svoje zadovoljstvo kvalitetom sadržaja programa iskazali prosječnom ocjenom **4,1061**. Ocjena 1) *u potpunosti nezadovoljan/a* nije zabilježena, a ocjenu 2) *minimalno zadovoljstvo* dodijelio je samo 1 sudionik (0,8%). Ocjenom 3) *prosječno zadovoljstvo* se slaže 33 ispitanika (25,0%). Istovjetan broj ispitanika 47 ( 37,1%) su dali ocjene 4) *visoko zadovoljstvo* i 5) *iznimno zadovoljan/a*. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima slabi pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te gotovo naglašenu leptokurtičnost. Omjer prosječnih ocjena očekivanja i zadovoljstva je **4,2576 : 4,1061**, što znači da je prosječna ocjena zadovoljstva kvalitetom sadržaja programa (nove teme, trendovi i spoznaje) **za 3,69% niža od očekivane**.

**Histogram 17.** Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi, spoznaje)



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.



**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**7.7.9.** Stupanj zadovoljstva na temelju ocjene elementa – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti)

Zadovoljstvo „ostalim“ je iskazano odgovorima ispitanika (132). Analiza odgovora polazi od pretpostavke ( $H_1$ ) kako je zadovoljstvo ispitanika izraženo visokom ocjenom. Nasuprot tome, nul-hipoteza ( $H_0$ ) pretpostavlja ravnomjernu zastupljenost ocjena. Ispitanici su taj dojam izrazili dodjeljivanjem ocjena, čija se frekvencija i distribucija prikazuju idućom složenom tablicom i histogramom, uz prateću interpretaciju.

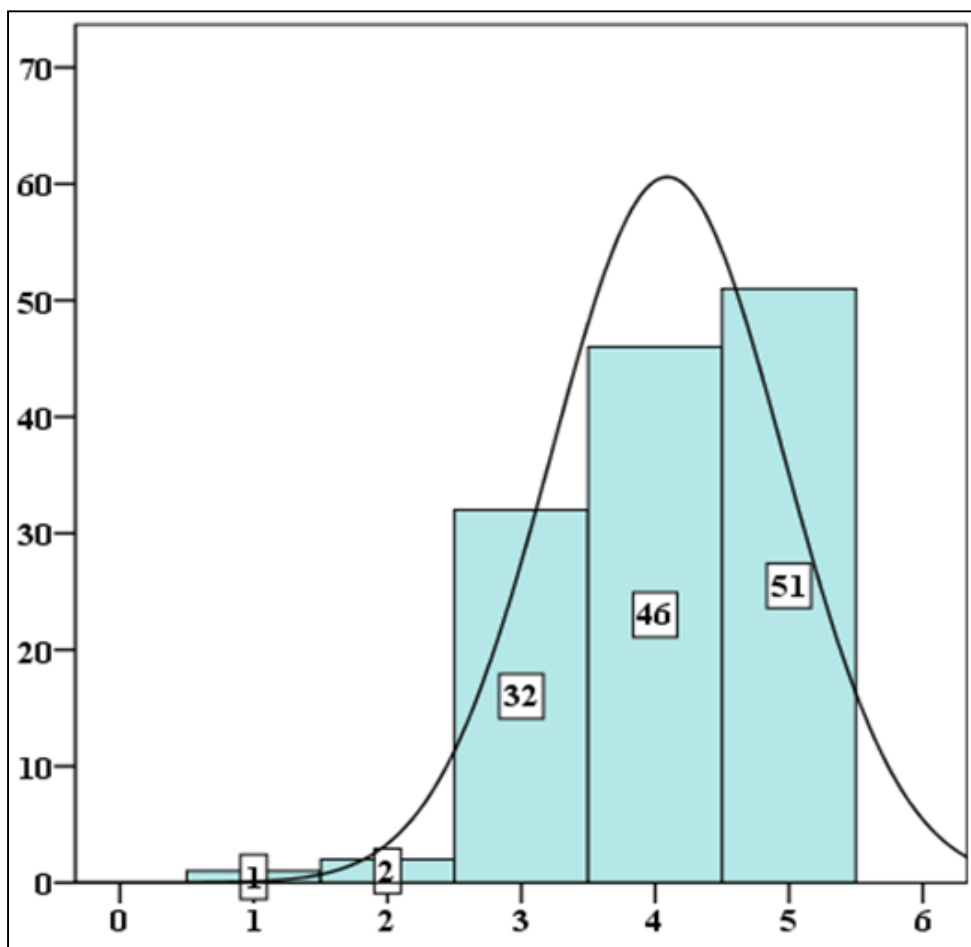
**Tablica 59.** Ocjena zadovoljstva elementom – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti)

Ocjena zadovoljstva	Broj dodijeljenih ocjena (F)	Udio skupine (%)
1) u potpunosti nezadovoljan/a	1	0,8
2) minimalno zadovoljstvo	2	1,5
3) prosječno zadovoljstvo	32	24,2
4) visoko zadovoljstvo	46	34,8
5) iznimno zadovoljan/a	<b>51</b>	<b>38,6</b>
<b>UKUPNO</b>	132	100,00
<hr/>		
$\bar{X}$		<b>4,0909</b>
Medijan		4
SD		0,86893
Varijanca $\sigma^2$		0,755
Skewness		-0,603
Kurtosis		-0,131
Raspon		4
$\Sigma$		540
Percentil	25	3
	50	4
	75	5
Pearson $\chi^2$	df =4	<b>85,652</b>
Tablični $\chi^2$		9,488
<b><math>\chi^2 &gt; \chi^2</math> tablični 5% sign.</b>		
<b>Odbacuje se <math>H_0</math></b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Ispitanici su svoje zadovoljstvo „ostalim“ iskazali prosječnom ocjenom **4,0909**, odnosno „vrlo dobro“. Ocjenu 1) *u potpunosti nezadovoljan/a* je dao 1 ispitanik (0,8%), a ocjenu 2) „minimalno zadovoljstvo“ su dali 2 ispitanika (1,5%). 32 ispitanika (24,2%) su dali ocjenu 3) *prosječno zadovoljstvo*, a 46 ispitanika (34,8%) je ocijenilo ocjenom 4) *visoko zadovoljstvo*. Najveći broj ispitanika, njih 51 (38,6%) je dalo ocjenu 5) *iznimno zadovoljan/a*. **Hi kvadrat test** potvrđuje kako su ocjene raspodijeljene unutar normalne razdiobe, koja ima slabi pomak prema većim ocjenama (negativna vrijednost Skewness) te slabo naglašenu leptokurtičnost. Omjer prosječnih ocjena očekivanja i zadovoljstva je **4,0530 : 4,0909**, što znači da je prosječna ocjena zadovoljstva elementom „ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti)“ *za 0,94% viša od očekivane*.

**Histogram 18.** Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti)



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

***Zaključna konstatacija o stupnju zadovoljstva posebnim programom:***

- zadovoljstvo ispitanika prilikom sudjelovanja na posebnom programu su **visoka**,
- prosječna ocjena prosjeka svih devet elemenata je **4,0345**, što školskom ocjenom znači „**vrlo dobro**“,
- najviši prosjek je imao element „**profesionalnost i ljubaznost**“ (4,29), a najniži prosjek je za element „**dodatni izbori aktivnosti**“ (3,87),
- kod svih elemenata zadovoljstva je zabilježen raspon ocjena od 1 do 5.

**7.7.10. Analiza stupnja zadovoljstva prema profilu ispitanika**

Analogno provedenoj analizi stupnja očekivanja prema profilu ispitanika<sup>70</sup>, po istom obrascu analizira i stupanj zadovoljstva prema atributima profila promatranog uzorka. Temeljem rezultata dobivenih deskriptivnom analizom, prethodno prikazanih tabličnim i grafičkim prikazima (histogram), postavlja se i hipoteza istraživanja **H<sub>I</sub>** kako se očekuje da će ženski, mlađi, s višim obrazovanjem i većim приходима izraziti visok stupanj zadovoljstva posebnim programom. Homogenost prikupljenih odgovora se utvrđuje provođenjem T-testa, prema kategorijama ispitanika **spol ispitanika** (muškarci i žene); **dob ispitanika** (mlađi od 45 godina i stariji); **stupanj obrazovanja** (više – dr.sc., mr.sc. i fakultet te niže - SSS); **prihodi ispitanika** (do 7.500 kuna i više od toga). Dobivene vrijednosti su tablično sistematizirane, uz popratnu interpretaciju. Također se analizira i korelacija elemenata zadovoljstva i pojavnost vrijednosti Pearsonovog koeficijenta korelacije. Frekvencija i distribucija prosječnih ocjena elemenata zadovoljstva se analiziraju s obzirom na učestalost sudjelovanja u posebnim programima tijekom godine, dok se analizom varijance za prosječne ocjene elemenata zadovoljstva, prema učestalosti sudjelovanja, ispituje homogenost dobivenih prosječnih ocjena istraživanih elemenata. T-testom nezavisnih uzoraka pokazuje se je li postoji statistički značajna razlika prosječnih vrijednosti u promatranim kategorijama, odnosno ispituje se vjerojatnost da obje kategorije proizlaze iz iste populacije. Idućom tablicom se ispituje homogenost prosječnih ocjena zadovoljstva, prema elementima programa.

---

<sup>70</sup> Vidjeti potpoglavlje 7.6.10.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 60.** Rezultati T-testa prema spolu ispitanika

SPOL ISPITANIKA									
Element	Parovi	N	$\bar{X}$	SD	F	t	df	Granični t	Razlika $\bar{x}$
Prostor	Muški	48	3,771	0,751	0,024	-2,189	130	1,98	-0,313
	Ženski	84	4,083	0,810		-2,235	104	1,98	-0,313
Lokacija	Muški	48	3,833	0,724	3,383	-2,818	130	1,98	-0,405
	Ženski	84	4,238	0,830		-2,925	109	1,98	-0,405
Ljubaznost	Muški	48	4,146	0,989	0,089	-1,427	130	1,98	-0,235
	Ženski	84	4,381	0,863		-1,375	87	1,99	-0,235
Dodatne aktivnosti	Muški	48	3,646	1,000	2,064	-2,081	130	1,98	-0,354
	Ženski	84	4,000	0,905		-2,025	90	1,99	-0,354
Upotreba ICT	Muški	48	3,813	1,003	1,92	-1,615	130	1,98	-0,271
	Ženski	84	4,083	0,881		-1,558	88	1,99	-0,271
Ugostitelj. ponuda	Muški	48	3,854	0,989	0,196	-0,337	130	1,98	-0,063
	Ženski	84	3,917	1,044		-0,342	102	1,98	-0,063
Dizajn i priprema	Muški	48	3,896	0,881	0,014	-1,141	130	1,98	-0,176
	Ženski	84	4,071	0,833		-1,124	93	1,98	-0,176
Kvaliteta sadržaja	Muški	48	3,917	0,767	3,068	-2,073	130	1,98	-0,298
	Ženski	84	4,214	0,808		-2,103	102	1,98	-0,298
Ostalo	Muški	48	4,042	0,874	0,138	-0,491	130	1,98	-0,077
	Ženski	84	4,119	0,870		-0,49	98	1,98	-0,077

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Prema podatcima u tablici 60. može se zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni zadovoljstva elemenata posebnih programa prema spolu sudionika. To potvrđuju rezultati T-testa, s obzirom da  $t$  nije veći od granične vrijednosti  $t$  za određeni stupanj slobode, a vrijednosti razlika aritmetičkih sredina su male.

Time se prihvaća postavljena nul-hipoteze  $H_0$  o homogenosti promatranih skupova, čime se ujedno odbacuje istraživačka hipoteza  $H_1$ .

Narednom tablicom se ispituje homogenost prema starosnoj dobi ispitanika.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 61.** Rezultati T-testa prema starosnoj dobi ispitanika

<b>STAROSNA DOB ISPITANIKA</b>									
<b>Element</b>	<b>Parovi</b>	<b>N</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>SD</b>	<b>F</b>	<b>t</b>	<b>df</b>	<b>Granični t</b>	<b>Razlika <math>\bar{x}</math></b>
<b>Prostor</b>	Mlađi	81	3,852	0,760	1,73	-1,897	128	1.98	-0,271
	Stariji	49	4,122	0,832		-1,855	94	1.99	-0,271
<b>Lokacija</b>	Mlađi	81	4,074	0,818	0,778	-0,188	128	1.98	-0,028
	Stariji	49	4,102	0,823		-0,188	101	1.99	-0,028
<b>Ljubaznost</b>	Mlađi	81	4,370	0,887	0,227	1,376	128	1.98	0,228
	Stariji	49	4,143	0,957		1,35	95	1.98	0,228
<b>Dodatne aktivnosti</b>	Mlađi	81	3,803	0,900	1,065	-1,429	128	1.98	-0,238
	Stariji	49	4,041	0,957		-1,407	97	1.98	-0,238
<b>Upotreba ICT</b>	Mlađi	81	4,000	0,908	0,994	0,36	128	1.98	0,061
	Stariji	49	3,939	0,988		0,353	95	1.99	0,061
<b>Ugostitelj. ponuda</b>	Mlađi	81	3,889	1,049	0,028	0,171	128	1.98	0,032
	Stariji	49	3,857	0,979		0,174	107	1.98	0,032
<b>Dizajn i priprema</b>	Mlađi	81	3,926	0,863	0,238	-1,148	128	1.98	-0,176
	Stariji	49	4,102	0,823		-1,161	105	1.98	-0,176
<b>Kvaliteta sadržaja</b>	Mlađi	81	4,148	0,776	0,115	0,875	128	1.98	0,128
	Stariji	49	4,020	0,854		0,855	94	1.99	0,128
<b>Ostalo</b>	Mlađi	81	4,049	0,865	1,026	-0,464	128	1.98	-0,073
	Stariji	49	4,122	0,881		-0,461	100	1.98	-0,073

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Prema podatcima u tablici 61. može se zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni zadovoljstva elemenata posebnih programa prema starosnoj dobi sudionika. To potvrđuju rezultati T-testa, s obzirom da  $t$  nije veći od granične vrijednosti  $t$  za određeni stupanj slobode, a vrijednosti razlika aritmetičkih sredina su male.

Time se prihvaća postavljena nul-hipoteze  $H_0$  o homogenosti promatranih skupova, čime se ujedno odbacuje istraživačka hipoteza  $H_1$ .

Narednom tablicom ispituje se homogenost prema obrazovanju ispitanika.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 62.** Rezultati T-testa prema stupnju obrazovanja ispitanika

STUPANJ OBRAZOVANJA ISPITANIKA									
Element	Parovi	N	$\bar{X}$	SD	F	t	df	Granični t	Razlika $\bar{x}$
Prostor	Više	87	3,943	0,798	0,171	-0,538	129	1,98	-0,080
	Niže	44	4,023	0,821		-0,533	84	1,99	-0,080
Lokacija	Više	87	4,069	0,789	0,89	-0,444	129	1,98	-0,067
	Niže	44	4,136	0,878		-0,429	79	1,99	-0,067
Ljubaznost	Više	87	4,253	0,879	0,374	-0,653	129	1,98	-0,111
	Niže	44	4,364	0,990		-0,627	78	1,99	-0,111
Dodatne aktivnosti	Više	87	3,897	0,977	0,004	0,573	129	1,98	0,101
	Niže	44	3,796	0,904		0,588	93	1,98	0,101
Upotreba ICT	Više	87	3,920	0,967	1,434	-1,122	129	1,98	-0,194
	Niže	44	4,114	0,868		-1,162	95	1,98	-0,194
Ugostitelj. ponuda	Više	87	3,862	1,002	0,069	-0,486	129	1,98	-0,092
	Niže	44	3,955	1,077		-0,475	81	1,99	-0,092
Dizajn i priprema	Više	87	3,989	0,828	0,245	-0,217	129	1,98	-0,034
	Niže	44	4,023	0,902		-0,211	80	1,99	-0,034
Kvaliteta sadržaja	Više	87	4,058	0,812	0,063	-0,986	129	1,98	-0,147
	Niže	44	4,205	0,795		-0,993	88	1,99	-0,147
Ostalo	Više	87	4,035	0,882	0,061	-1,054	129	1,98	-0,170
	Niže	44	4,205	0,851		-1,067	89	1,99	-0,170

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Prema podatcima u tablici 62. može se zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni zadovoljstva elemenata posebnih programa prema stupnju obrazovanja ispitanika. To potvrđuju rezultati T-testa, s obzirom da  $t$  nije veći od granične vrijednosti  $t$  za određeni stupanj slobode, a vrijednosti razlika aritmetičkih sredina su male. Time se prihvaća postavljena nul-hipoteze  $H_0$  o homogenosti promatranih skupova, čime se ujedno odbacuje istraživačka hipoteza  $H_1$ . Idućom tablicom se ispituje homogenost uzorka s obzirom na prihode kućanstava. Nadalje, prema tablici 63. može se zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni zadovoljstva elemenata posebnih programa prema prihodima kućanstava sudionika. To potvrđuju rezultati T-testa, s obzirom da  $t$  nije veći od granične vrijednosti  $t$  za određeni stupanj slobode, a vrijednosti razlika aritmetičkih sredina su male.

Time se prihvaća postavljena nul-hipoteze  $H_0$  o homogenosti promatranih skupova, čime se ujedno odbacuje istraživačka hipoteza  $H_1$ .

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 63.** Rezultati T-testa prema prihodima kućanstva ispitanika

PRIHODI KUĆANSTVA ISPITANIKA									
Element	Parovi	N	$\bar{X}$	SD	F	t	df	Granični t	Razlika $\bar{x}$
Prostor	Veći	80	3,888	0,795	0,244	-1,470	130	1,98	-0,209
	Manji	52	4,096	0,799		-1,469	109	1,98	-0,209
Lokacija	Veći	80	3,938	0,847	1,186	-2,750	130	1,98	-0,389
	Manji	52	4,327	0,706		-2,858	122	1,98	-0,389
Ljubaznost	Veći	80	4,125	0,919	0,061	-2,721	130	1,98	-0,433
	Manji	52	4,558	0,850		-2,767	115	1,98	-0,433
Dodatne aktivnosti	Veći	80	3,813	0,929	0,119	-0,878	130	1,98	-0,149
	Manji	52	3,962	0,989		-0,866	104	1,98	-0,149
Upotreba ICT	Veći	80	3,850	0,943	0,097	-2,086	130	1,98	-0,342
	Manji	52	4,192	0,886		-2,114	114	1,98	-0,342
Ugostitelj. ponuda	Veći	80	3,788	1,064	0,722	-1,493	130	1,98	-0,270
	Manji	52	4,058	0,938		-1,533	118	1,98	-0,270
Dizajn i priprema	Veći	80	3,938	0,832	1,079	-1,174	130	1,98	-0,178
	Manji	52	4,115	0,878		-1,161	105	1,98	-0,178
Kvaliteta sadržaja	Veći	80	4,000	0,811	0,368	-1,900	130	1,98	-0,269
	Manji	52	4,269	0,770		-1,922	113	1,98	-0,269
Ostalo	Veći	80	3,975	0,811	1,866	-1,920	130	1,98	-0,294
	Manji	52	4,269	0,931		-1,865	98	1,98	-0,294

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Sukladno utvrđenoj homogenosti s obzirom na *spol, dob, stupanj obrazovanja i visinu prihoda ispitanika*, što je za sve elemente potvrđeno provedenim T-testom, potrebno je provesti analizu korelacije između promatranih elemenata programa kako bi se ustanovila njihova možebitna međuzavisnost.

**Tablica 64.** Korelacija elemenata zadovoljstva

ELEMENT	Prostor	Lokacija	Ljubaznost	Dodatno	ICT	Ponuda	Dizajn	Kvaliteta	Ostalo
Prostor	1	0,695	0,305	0,456	0,337	0,389	0,437	0,421	0,333
Lokacija	0,695	1	0,589	0,429	0,354	0,333	0,384	0,347	0,355
Ljubaznost	0,305	0,589	1	0,404	0,498	0,296	0,37	0,394	0,408
Dodatno	0,456	0,429	0,404	1	0,522	0,426	0,51	0,367	0,365
ICT	0,337	0,354	0,498	0,522	1	0,568	0,5	0,583	0,52
Ponuda	0,389	0,333	0,296	0,426	0,568	1	0,581	0,451	0,536
Dizajn	0,437	0,384	0,37	0,51	0,5	0,581	1	0,59	0,628
Kvaliteta	0,421	0,347	0,394	0,367	0,583	0,451	0,59	1	0,675
Ostalo	0,333	0,355	0,408	0,365	0,52	0,536	0,628	0,675	1

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

Kako je to vidljivo iz tablice 64. (markirani dio), uočava se pojavnost vrijednosti Pearsonovog koeficijenta korelacije većeg od 0,5 do 0,7, što upućuje na slabu do umjerenu korelacijsku vezu između ocjenjivanja pojedinih elemenata od strane ispitanika. Ovime se djelomično potvrđuje nezavisnost uzorka pri donošenju svog suda o zadovoljstvu pod utjecajem nekog od atributa ispitanikova profila. U nastavku se ispituju prosječne ocjene elemenata zadovoljstva, s obzirom na učestalost ispitanikovih sudjelovanja u posebnim programima.

**Tablica 65.** Distribucija prosječnih ocjena elemenata zadovoljstva s obzirom na učestalost sudjelovanja

Učestalost		Prostor	Lokacija	Ljubaznost	Dodatno	ICT	Ponuda	Dizajn	Kvaliteta	Ostalo
jednom godišnje	$\bar{X}$	3,962	4,151	4,396	4,057	4,057	3,943	4,132	4,113	4,094
	SD	0,808	0,818	0,743	0,842	0,929	1,134	0,810	0,800	0,861
	F	53	53	53	53	53	53	53	53	53
dva puta godišnje	$\bar{X}$	4,000	4,000	4,297	3,757	4,027	3,784	3,892	4,108	4,135
	SD	0,782	0,850	1,199	1,116	0,986	1,004	0,906	0,737	0,787
	F	37	37	37	37	37	37	37	37	37
tri puta godišnje	$\bar{X}$	3,889	4,037	4,037	3,593	3,778	3,926	3,852	4,037	4,111
	SD	0,801	0,854	0,898	0,931	0,934	0,781	0,770	0,980	0,847
	F	27	27	27	27	27	27	27	27	27
četiri i više puta	$\bar{X}$	4,067	4,200	4,400	4,000	4,000	3,933	4,133	4,200	3,933
	SD	0,884	0,676	0,632	0,845	0,845	1,100	0,990	0,676	1,163
	F	15	15	15	15	15	15	15	15	15
Ukupno	$\bar{X}$	3,970	4,091	4,296	3,871	3,985	3,894	4,008	4,106	4,091
	SD	0,800	0,815	0,914	0,952	0,933	1,021	0,852	0,803	0,869
	F	132	132	132	132	132	132	132	132	132

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

U tablici 65. je vidljivo kako su najviše prosječne ocjene zadovoljstva programom ispitanici dali elementu *"profesionalnost i ljubaznost osoblja"*. Ukupno je isti element dobio najbolje ocjene. Idućom tablicom se ispituje homogenost dobivenih prosječnih ocjena elemenata zadovoljstva prema učestalosti pohađanja posebnih programa ispitanika. Metoda ispitivanja je analiza varijance.<sup>71</sup>

<sup>71</sup> Analiza varijance, kao metoda ispitivanja, detaljnije objašnjena na str. 188. (analiza varijance očekivanja).



**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 66.** Analiza varijance za prosječne ocjene elemenata zadovoljstva prema učestalosti pohađanja posebnih programa

ANOVA		Zbroj kvadrata	df	Srednji kvadrati	F	F granični za 5% sign.
<b>PROSTOR</b> * učestalost	Između grupa	0,354	3	0,118	0,181	3;128
	Unutar grupe	83,525	128	0,653		<b>2,70</b>
	Ukupno	83,879	131			
<b>LOKACIJA</b> * učestalost	Između grupa	0,754	3	0,251	0,373	3;128
	Unutar grupe	86,155	128	0,673		<b>2,70</b>
	Ukupno	86,909	131			
<b>PROFESIONALNOST I LJUBAZNOST</b> * učestalost	Između grupa	2,505	3	0,835	0,999	3;128
	Unutar grupe	106,972	128	0,836		<b>2,70</b>
	Ukupno	109,477	131			
<b>DODATNE AKTIVNOSTI</b> * učestalost	Između grupa	4,651	3	1,55	1,738	3;128
	Unutar grupe	114,16	128	0,892		<b>2,70</b>
	Ukupno	118,811	131			
<b>UPOTREBA ICT-a</b> * učestalost	Između grupa	1,5	3	0,5	0,569	3;128
	Unutar grupe	112,47	128	0,879		<b>2,70</b>
	Ukupno	113,97	131			
<b>UGOSTITELJSKA PONUDA</b> * učestalost	Između grupa	0,63	3	0,21	0,198	3;128
	Unutar grupe	135,886	128	1,062		<b>2,70</b>
	Ukupno	136,515	131			
<b>DIZAJN I PRIPREMA PROGRAMA</b> * učestalost	Između grupa	2,209	3	0,736	1,016	3;128
	Unutar grupe	92,784	128	0,725		<b>2,70</b>
	Ukupno	94,992	131			
<b>KVALITETA SADRŽAJA</b> * učestalost	Između grupa	0,264	3	0,088	0,134	3;128
	Unutar grupe	84,251	128	0,658		<b>2,70</b>
	Ukupno	84,515	131			
<b>OSTALO</b> * učestalost	Između grupa	0,456	3	0,152	0,198	3;128
	Unutar grupe	98,453	128	0,769		<b>2,70</b>
	Ukupno	98,909	131			

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Kako je vidljivo iz **ANOVA tablice 66.**, vrijednosti **F** izračunato su manje od **F** tablično u svim elementima, što znači da valja prihvatiti nul hipotezu o homogenosti prosječnih ocjena, odnosno odbaciti postavljenu hipotezu istraživanja **H<sub>I</sub>**.

## 7.8. Kvalitativna analiza očekivanja i zadovoljstva elementima programa

Provedena je deskriptivna analiza očekivanja od elemenata programa prilikom prijavljivanja (apriori) i zadovoljstva istim elementima po završetku programa (aposteriori). Istraživanje zadovoljstva sudionika posebnih programa provedeno je primjenom modificiranog modela *SERVQUAL* za mjerenje kvalitete usluga. Primarni podatci su dobiveni metodom anketiranja sudionika u prvoj polovici programa, od trenutka prijavljivanja (očekivanja) do središnjeg dijela te u drugoj polovici programa, od polovice središnjeg dijela do završnice programa (zadovoljstvo).

**Tablica 67.** Rezultati deskriptivne statističke analize (N=132)

ELEMENT	OČEKIVANJE		ZADOVOLJSTVO		JAZ
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD	
Prostor	3,652	1,146	3,970	0,800	0,318
Lokacija	3,659	1,131	4,091	0,815	0,432
Profesionalnost/ljubaznost	4,273	0,909	4,296	0,914	0,023
Dodatne aktivnosti	3,492	1,188	3,871	0,952	0,379
Upotreba ICT-a	4,068	0,982	3,985	0,933	<b>-0,083</b>
Ugostiteljski asortiman	3,849	1,045	3,894	1,021	0,045
Dizajn i priprema programa	3,939	1,090	4,008	0,852	0,068
Kvaliteta sadržaja	4,258	0,870	4,106	0,803	<b>-0,152</b>
Ostalo (atmosfera, pokloni)	4,053	0,894	4,091	0,869	0,038
<b>PROSJEK</b>	<b>3,92</b>		<b>4,03</b>		<b>0,119</b>

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Prema podatcima u tablici 67. moguće je konstatirati sljedeće: od ukupnog broja ispitanika, njih 132, negativna vrijednost jaza je zabilježena samo kod dva elementa: *upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata (ICT) i kvaliteta sadržaja*. Kod ostalih sedam elemenata se bilježi pozitivna vrijednost jaza. Prosjek jaza iznosi **0,119**. Prosjek vrijednosti ocijenjenih elemenata očekivanja iznosi **3,92**, dok je prosjek ocijenjenih elemenata zadovoljstva viši te iznosi **4,03**. Shodno tome, bitno je kazati kako spomenuti prosjek jaza očekivanja i zadovoljstva ne umanjuje bitno prosječnu vrijednost zadovoljstva, ali svakako šalje jasan signal menadžmentu posebnog programa. U nastavku se analiziraju odnosi očekivanje – zadovoljstvo prema elementima programa i profilu ispitanika.

### 7.8.1. T-test udvojenih uzoraka

T-testovi udvojenih uzoraka služe za mjerenje konzistentnosti kada neka osoba odgovara na ista pitanja s odmakom vremena ili kada odgovara na dva međusobno zavisna pitanja. U ovom slučaju, od ispitanika je traženo da na početku programa zabilježe dio svojih odgovora koji su se odnosili na očekivanja, a zatim da čuvaju anketni upitnik sa sobom, kako bi u završnom dijelu programa mogli odgovoriti na pitanja vezana za zadovoljstvo.

Standardna pogreška razlike između dvije aritmetičke sredine jednaka je drugom korijenu iz sume kvadriranih standardnih pogrešaka obiju aritmetičkih sredina. Smatra se da razlika treba biti 1,96 puta veća od svoje pogreške i uobičajeno se uzima razina značajnosti od 5%. Što je vrijednost T-testa veća, to znači da je omjer razlike i pogreške te razlike veći, odnosno da je razlika to više puta nadmašila svoju pogrešku.

**Tablica 68.** T-test udvojenih uzoraka: očekivanje – zadovoljstvo

OČEKIVANJE -ZADOVOLJSTVO	$\bar{X}$	SD	T	DF	T-GRANIČNI
<b>Prostor</b>	-0,318	1,181	-3,096	131	1,98
<b>Lokacija</b>	-0,432	1,079	-4,600	131	1,98
<b>Profesionalnost/ljubaznost</b>	-0,023	1,122	-0,233	131	1,98
<b>Dodatne aktivnosti</b>	-0,379	1,088	-4,000	131	1,98
<b>Upotreba ICT</b>	0,083	1,105	0,866	131	1,98
<b>Ugostiteljska ponuda</b>	-0,045	1,025	-0,509	131	1,98
<b>Dizajn i pripreme programa</b>	-0,068	1,167	-0,671	131	1,98
<b>Kvalitete sadržaja</b>	0,152	0,887	1,963	131	1,98
<b>Ostalo</b>	-0,038	1,029	-0,423	131	1,98

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Na temelju podataka u tablici 68. može se zaključiti kako ne postoji statistički značajna razlika kod prosječnih ocjena elemenata očekivanja i prosječnih ocjena zadovoljstva elementima posebnih programa. To potvrđuju rezultati T-testa, s obzirom da  $t$  nije veći od granične vrijednosti  $t$  za određeni stupanj slobode, a vrijednosti razlika aritmetičkih su male.

Time se prihvaća postavljena nul-hipoteze  $H_0$  o homogenosti uzoraka.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

### 7.8.2. Analiza varijance za prosječne ocjene očekivanja i zadovoljstva elementima programa

Veličina percepcije dojma, od očekivanja do zadovoljstva pojedinim elementom programa, može se odrediti i metodom analize varijance. Glavna vrijednost dobivena analizom varijance jest *F-omjer* koji pokazuje može li se ostati na nul-hipotezi, prema kojoj nema razlika između aritmetičkih sredina različitih skupina ispitanika koji su bili pod utjecajem različitih razina jedne ili više nezavisnih varijabli.

**Tablica 69.** Analiza varijance za prosječne ocjene očekivanja i zadovoljstva elementima

ANOVA		Zbroj kvadrata	df	Srednji kvadrati	F	F granični za 5% sign.
<b>PROSTOR</b> očekivanja*zadovoljstvo	Između grupa	17,246	3	5,749	<b>4,756</b>	3;128
	Unutar grupe	154,724	128	1,209		<b>2,70</b>
	Ukupno	171,970	131			
<b>LOKACIJA</b> očekivanja*zadovoljstvo	Između grupa	33,168	3	11,056	<b>10,522</b>	3;128
	Unutar grupe	134,491	128	1,051		<b>2,70</b>
	Ukupno	167,659	131			
<b>PROFESIONALNOST/ LJUBAZNOST</b> očekivanja*zadovoljstvo	Između grupa	8,799	4	2,195	<b>2,804</b>	4;127
	Unutar grupe	99,403	127	0,783		<b>2,46</b>
	Ukupno	108,182	131	11,936		
<b>DODATNE AKTIVNOSTI</b> očekivanja*zadovoljstvo	Između grupa	47,745	4	1,081	<b>11,045</b>	4;127
	Unutar grupe	137,247	127			<b>2,46</b>
	Ukupno	184,992	131			
<b>UPOTREBA ICT-a</b> očekivanja*zadovoljstvo	Između grupa	16,658	4	4,164	<b>4,820</b>	4;127
	Unutar grupe	109,729	127	0,864		<b>2,46</b>
	Ukupno	126,386	131			
<b>UGOSTITELJSKI ASORTIMAN</b> očekivanja*zadovoljstvo	Između grupa	39,250	4	9,812	<b>12,015</b>	4;127
	Unutar grupe	103,720	127	0,817		<b>2,46</b>
	Ukupno	142,970	131			
<b>DIZAJN I PRIPREMA PROGRAMA</b> očekivanja*zadovoljstvo	Između grupa	14,698	3	4,899	<b>4,453</b>	3;128
	Unutar grupe	140,817	128	1,100		<b>2,70</b>
	Ukupno	155,515	131			
<b>KVALITETA SADRŽAJA</b> očekivanja*zadovoljstvo	Između grupa	21,309	3	7,103	<b>11,666</b>	3;128
	Unutar grupe	77,933	128	0,609		<b>2,70</b>
	Ukupno	99,242	131			
<b>OSTALO</b> očekivanja*zadovoljstvo	Između grupa	15,876	4	3,969	<b>5,679</b>	4;127
	Unutar grupe	88,753	127	0,699		<b>2,46</b>
	Ukupno	104,692	131			

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Uz 5% statističke značajnosti, dobiveni **F-omjer** statistički je značajan, tj.  $p < 0.05$ . Granična vrijednost u tablicama **F-omjeri** su za sve elemente veći od graničnih, što ukazuje različitost aritmetičkih sredina te se odbacuje nul hipoteza i prihvaća hipoteza istraživanja **H<sub>I</sub>** kako postoji razlika između očekivanja i zadovoljstva.

### **7.9. Ispitivanje važnosti postavljenih tvrdnji prilikom prijave na program**

Od ispitanika se tražilo da se jednoznačno izjasne (slažem se – ne slažem se) o sljedećim tvrdnjama koje su za njih od važnosti prilikom prijave na program. Tvrdnja je glasila: *„Prilikom prijave na posebni program, važno mi je da“:*

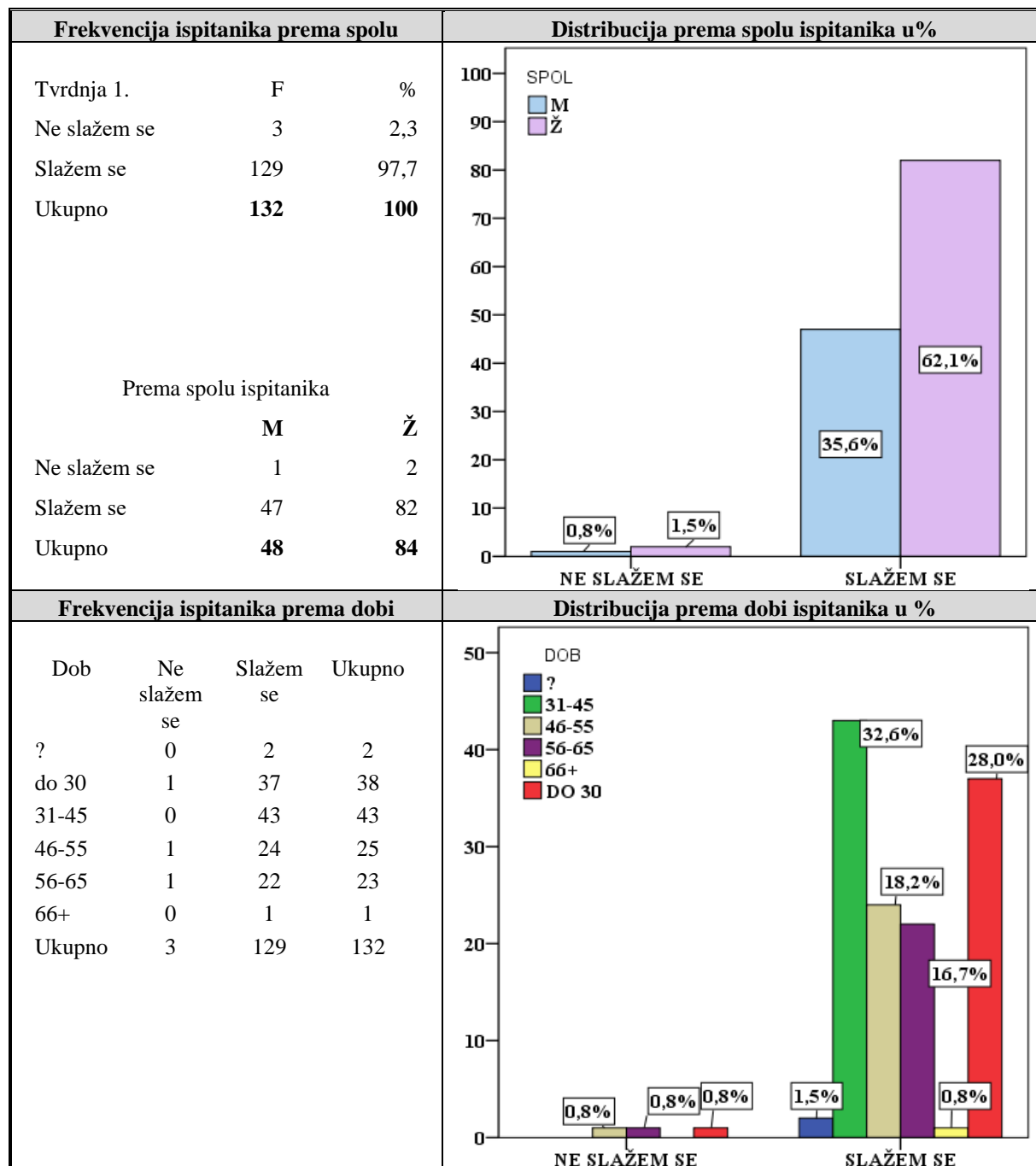
- 1) postoji Internet stranica s detaljnim planom programa,
- 2) postoji mobilna aplikacija za program,
- 3) imam kontakt i komunikaciju s menadžmentom programa, korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (podrška),
- 4) budem umrežen/a s ostalim sudionicima programa prije početka programa,
- 5) budem umrežen/a s ostalim sudionicima programa za vrijeme programa,
- 6) imam pristup bazi kontakata ostalih sudionika programa i nakon programa, korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata,
- 7) sam informiran/a o mogućnostima korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata za vrijeme programa,
- 8) putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica i sl.) mogu odabirati što me zanima u cjelokupnom programu,
- 9) putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica i sl.) mogu poslati povratno mišljenje o zadovoljstvu programom,
- 10) putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica i sl.) mogu dobiti informacije o budućem programu.

Frekvencija i distribucija odgovora prema atributima profila ispitanika se prikazuju narednim složenim tabličnim prikazima.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**7.9.1. Tvrdnja 1: Postoji Internet stranica s detaljnim planom programa**

**Tablica 70.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrdnju 1.* prema spolu i dobi ispitanika

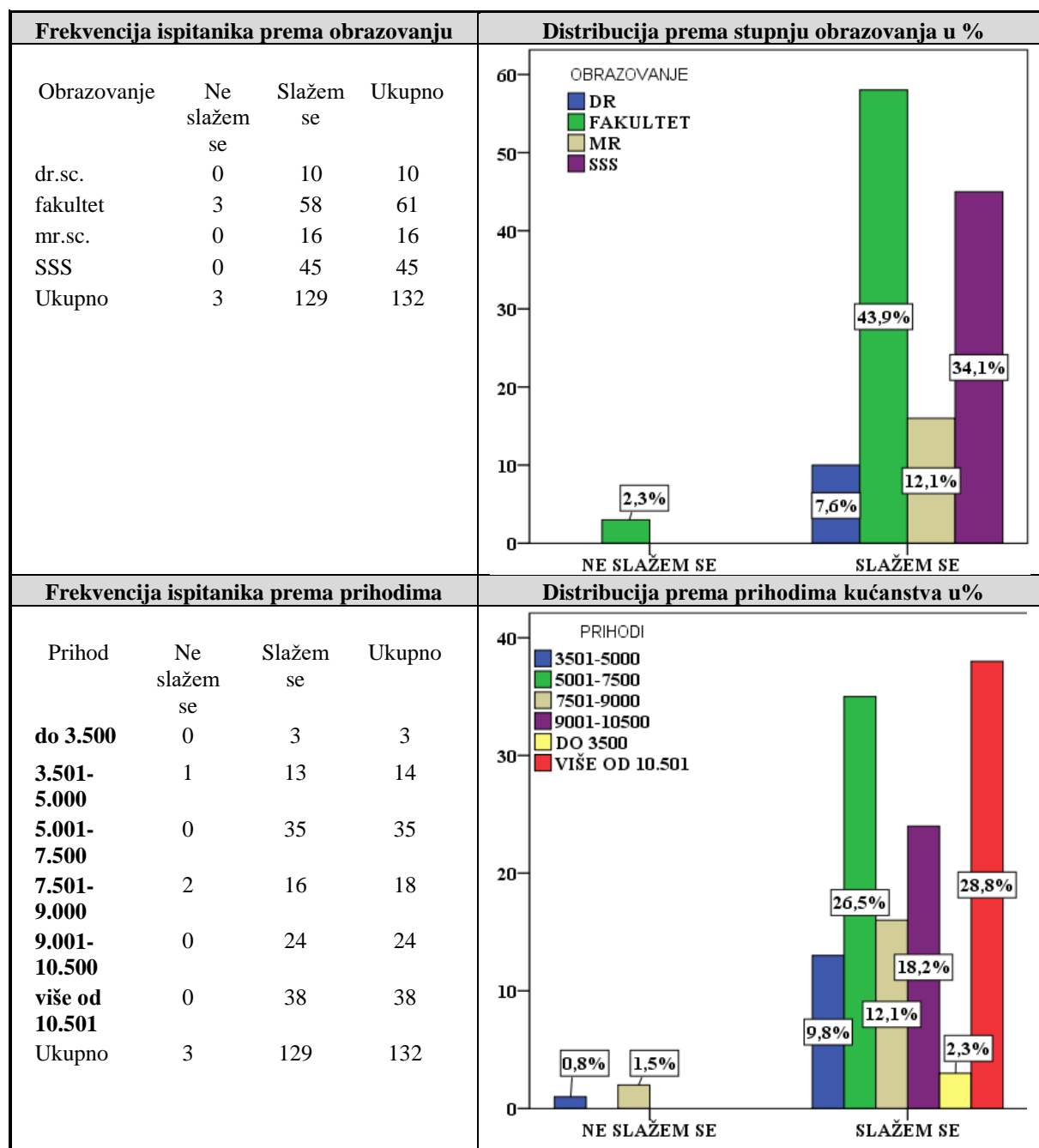


Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Postavljenom tvrdnjom kako postoji Internet stranica s detaljnim planom programa slaže se 97,7% ispitanika. Promatrano prema spolu i dobi u većini su brojnije skupine.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 71.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrđnju 1.* prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva<sup>72</sup>



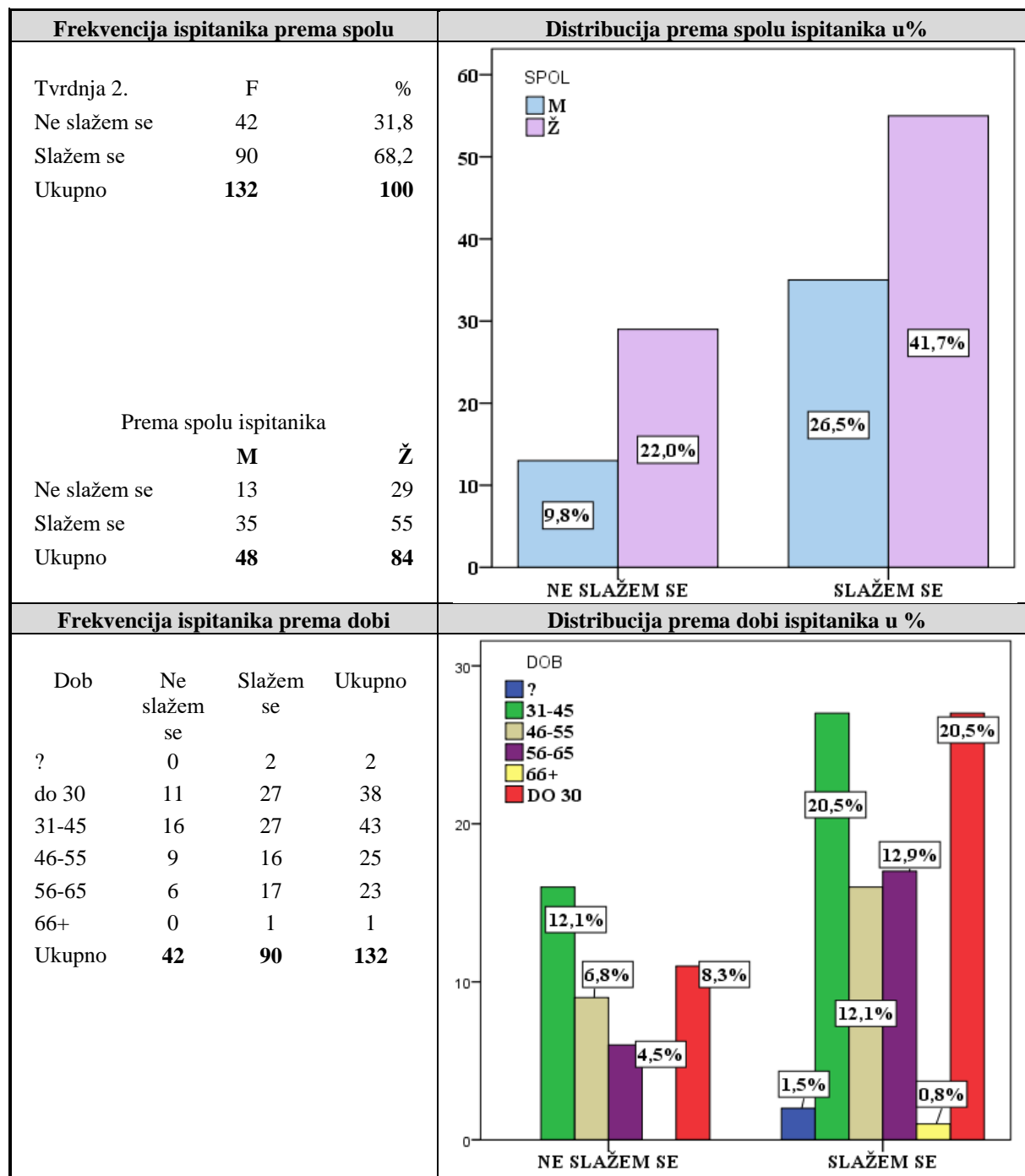
Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Postavljenom tvrdnjom kako postoji Internet stranica s detaljnim planom programa slaže se 97,7% ispitanika. Samo troje ispitanika se ne slaže s ovom tvrdnjom (2,3%). Promatrano prema obrazovanju i prihodima u većini su brojnije skupine, a 3 ispitanika je protiv.

<sup>72</sup> Pod varijablom „fakultet“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

### 7.9.2. Tvrdnja 2: postoji mobilna aplikacija za program

**Tablica 72.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrdnju 2.* prema spolu i dobi ispitanika



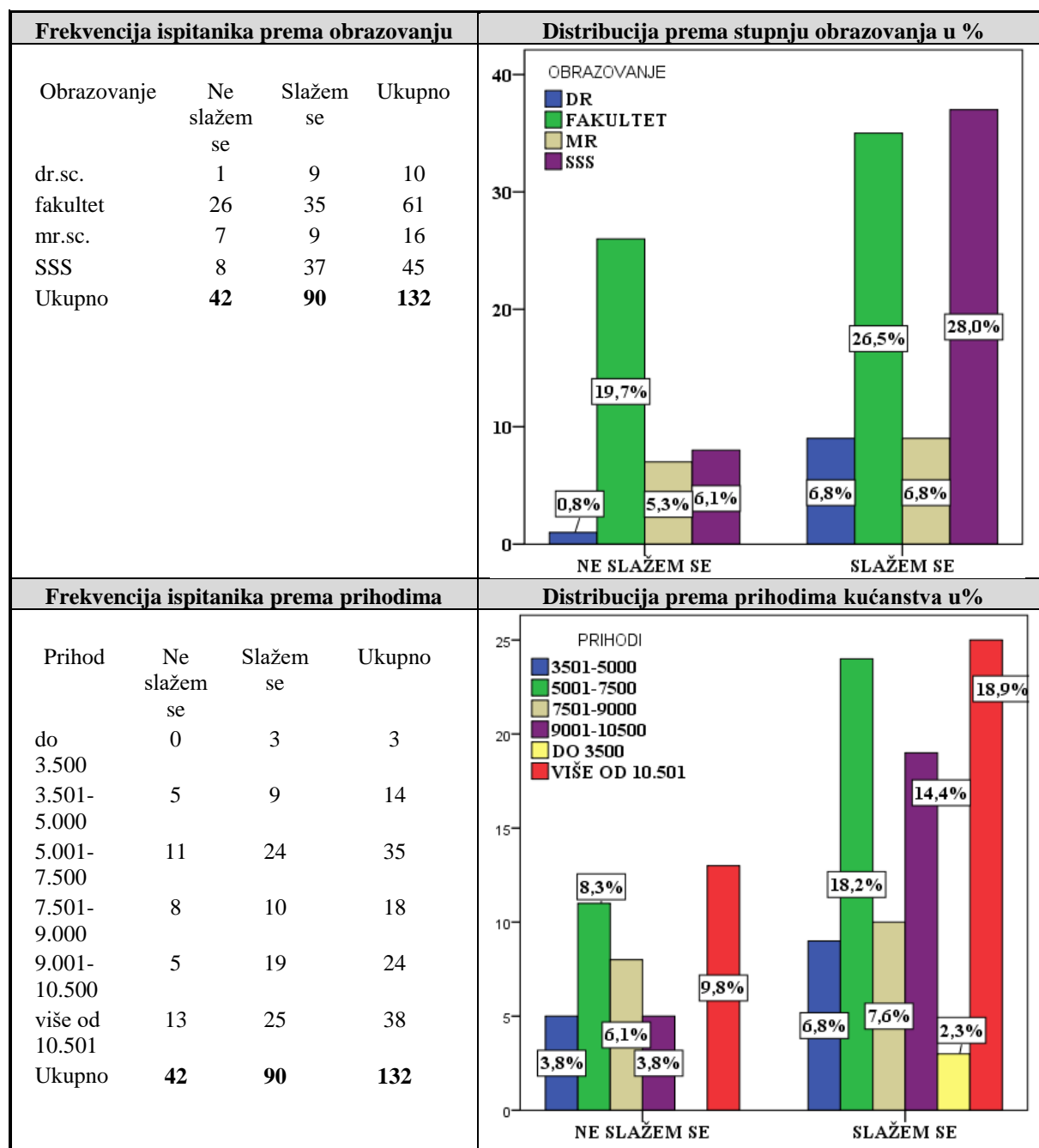
Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

68,2% ispitanika se slaže s tvrdnjom, naspram 31,8% ispitanika koji se ne slažu s tvrdnjom. Promatrano prema spolu i dobi, u obje kategorije dominiraju brojnije skupine.



**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 73.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrđnju 2.* prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva<sup>73</sup>



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

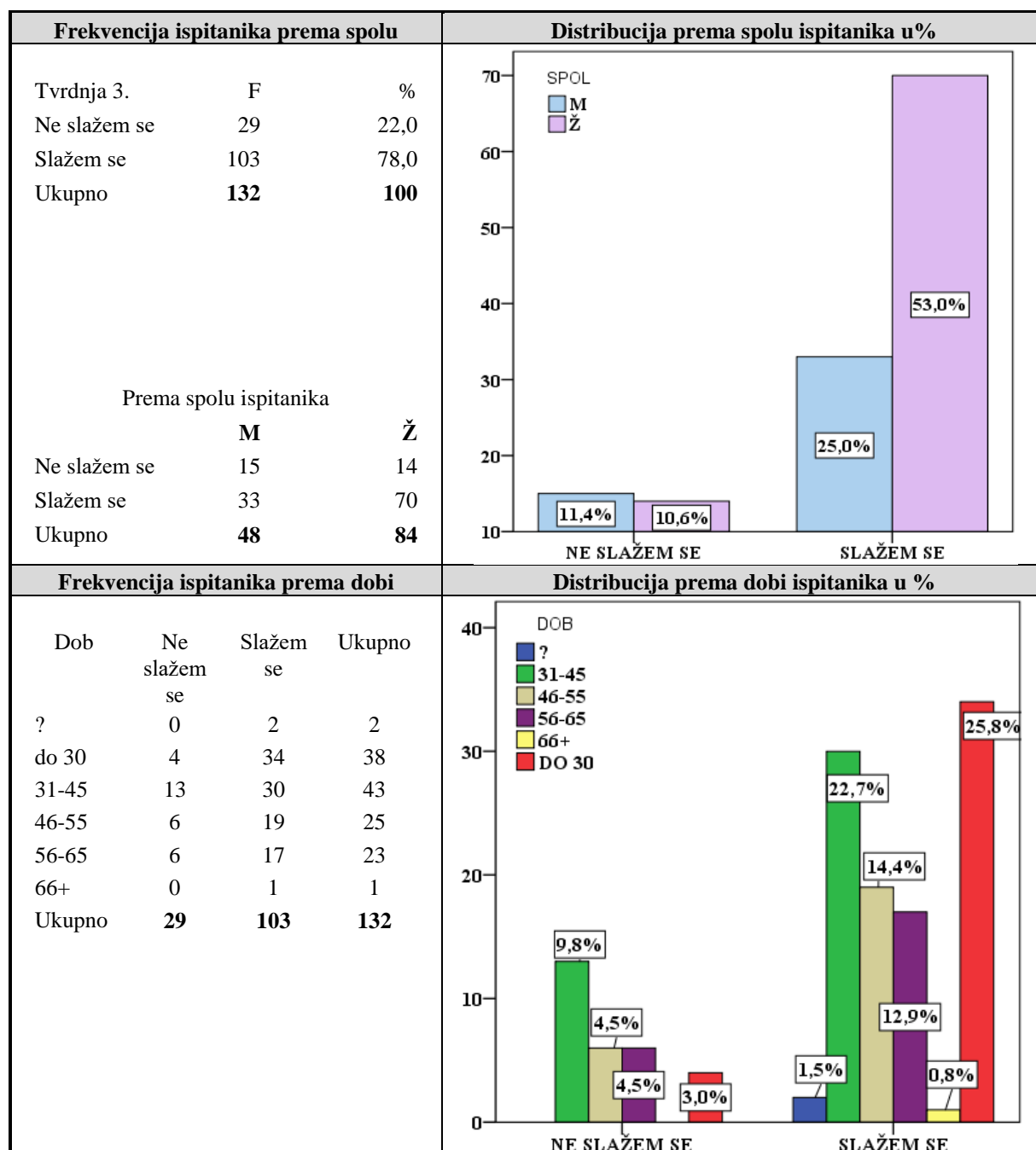
U tablici 73. se uočava određena disproporcija kod magistara te kod ispitanika u prihodovnoj skupini više od 10.501 kuna, koji su izrazili veće neslaganje s tvrdnjom. Zanimljivo je da ista skupina ujedno ima i najviši postotak ispitanika koji se slažu s ovom tvrdnjom (18,9%).

<sup>73</sup> Pod varijablom „fakultet“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**7.9.3. Tvrdnja 3:** imam kontakt i komunikaciju s menadžmentom programa, korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (podrška)

**Tablica 74.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrdnju 3.* prema spolu i dobi ispitanika

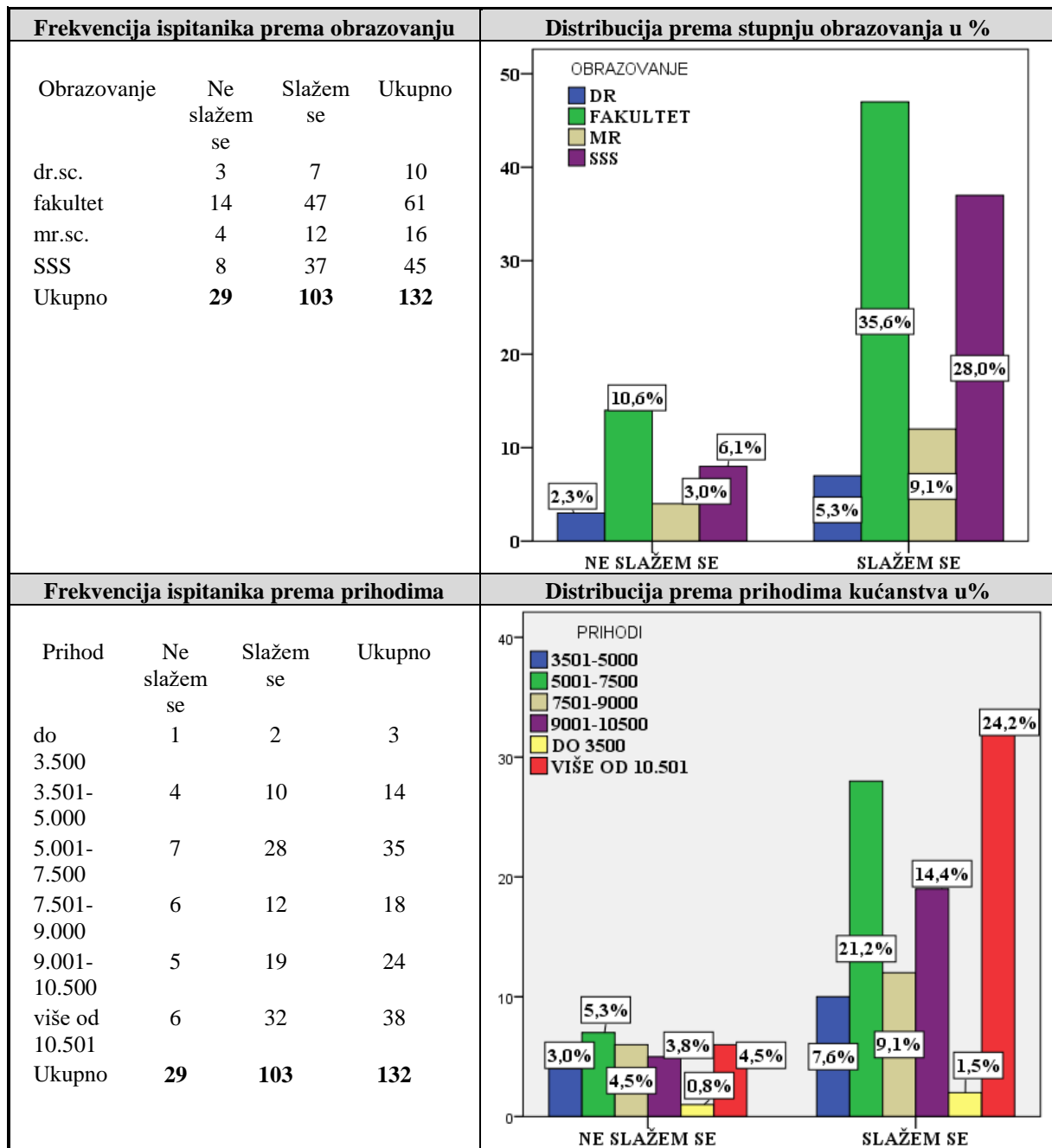


Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Ova tvrdnja je podržana od 78% ispitanika, dok se 22% ne slaže (podjednako po spolu). Promatrano s obzirom na dob odgovori su proporcionalni zastupljenosti dobnih skupina.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 75.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrđnju 3.* prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva<sup>74</sup>



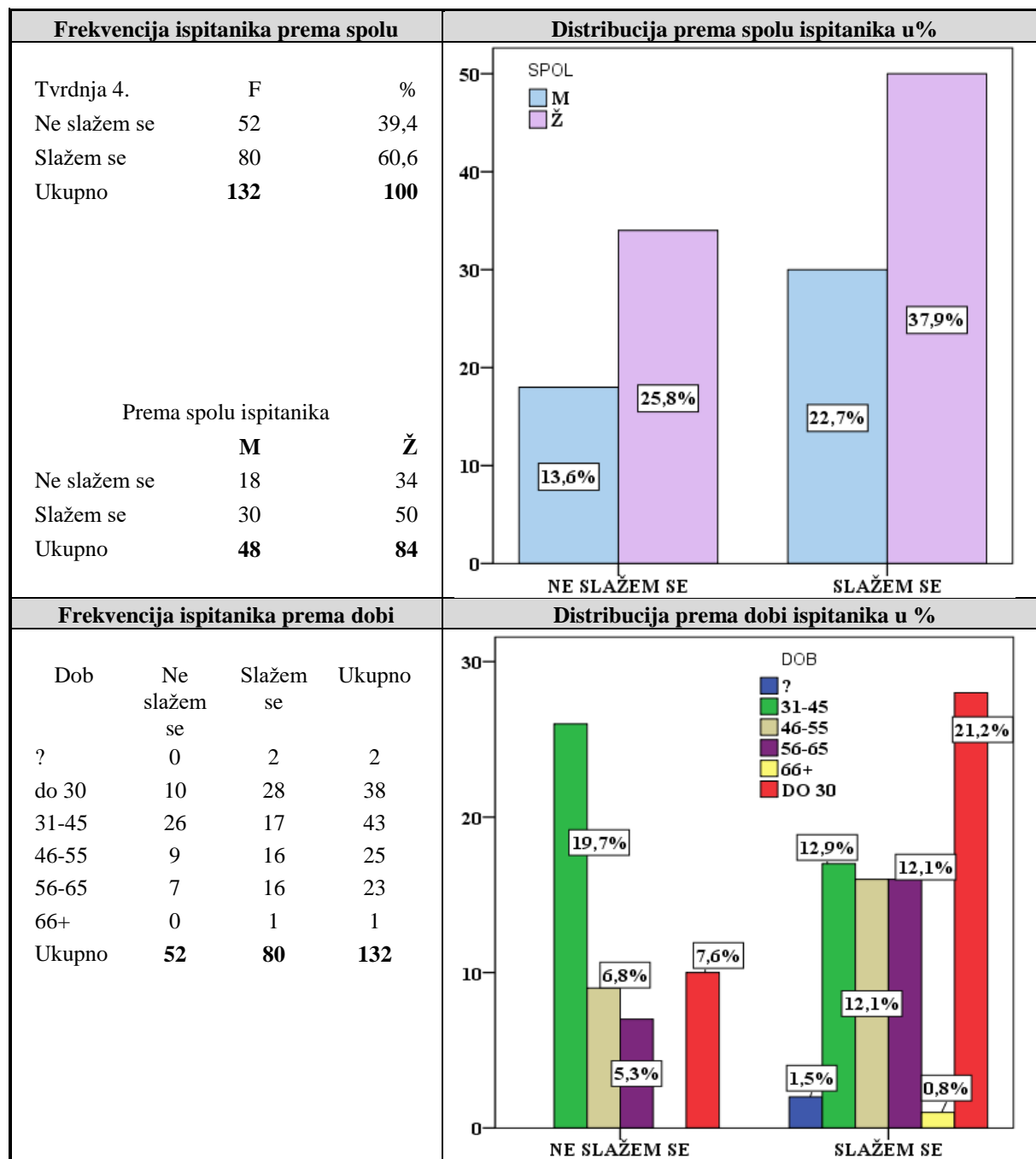
Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Tvrđnja 3. je podjednako, srazmjerno brojnošću, podijelila ispitanike, promatrano prema stupnju njihova obrazovanja i prema prihodima njihova kućanstva. Stoga se ne može izvesti argumentirani zaključak o povezanosti tih atributa sa stavovima o postavljenoj tvrdnji.

<sup>74</sup> Pod varijablom „fakultet“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

#### 7.9.4. Tvrdnja 4: budem umrežen/a s ostalim sudionicima prije početka programa

**Tablica 76.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrdnju 4.* prema spolu i dobi ispitanika

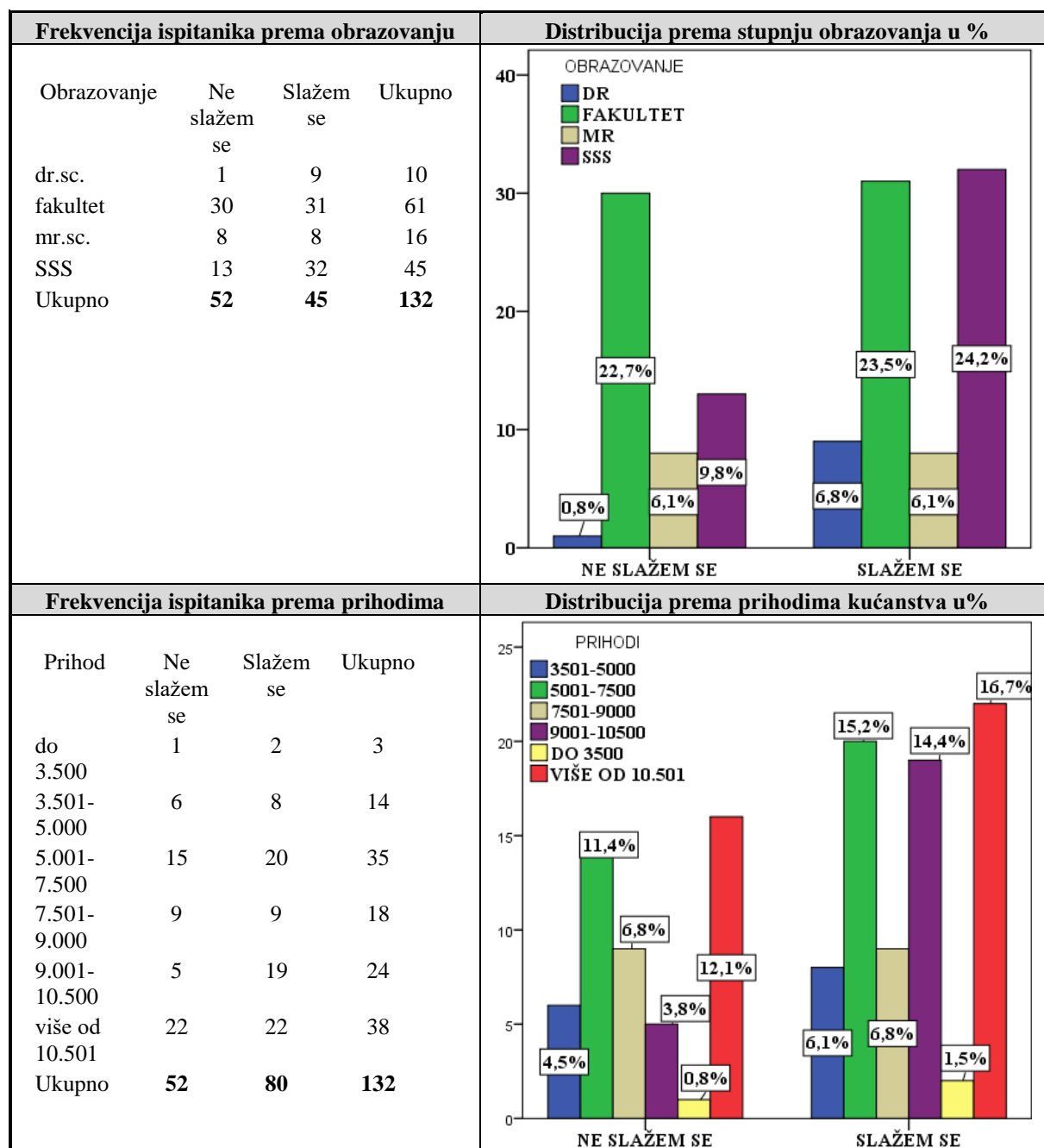


Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Tvrdnja 4. je uvelike podijelila ispitanike i prema spolu i prema dobi. S tvrdnjom se ne slaže preko 40% ženskih sudionika i 60,5% iz skupine 31-45 godina. Isto tako, najviše potvrđivanja se nalazi u najmlađoj skupini (21,2% od svih sudionika).

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 77.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrđnju 4.* prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva<sup>75</sup>



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

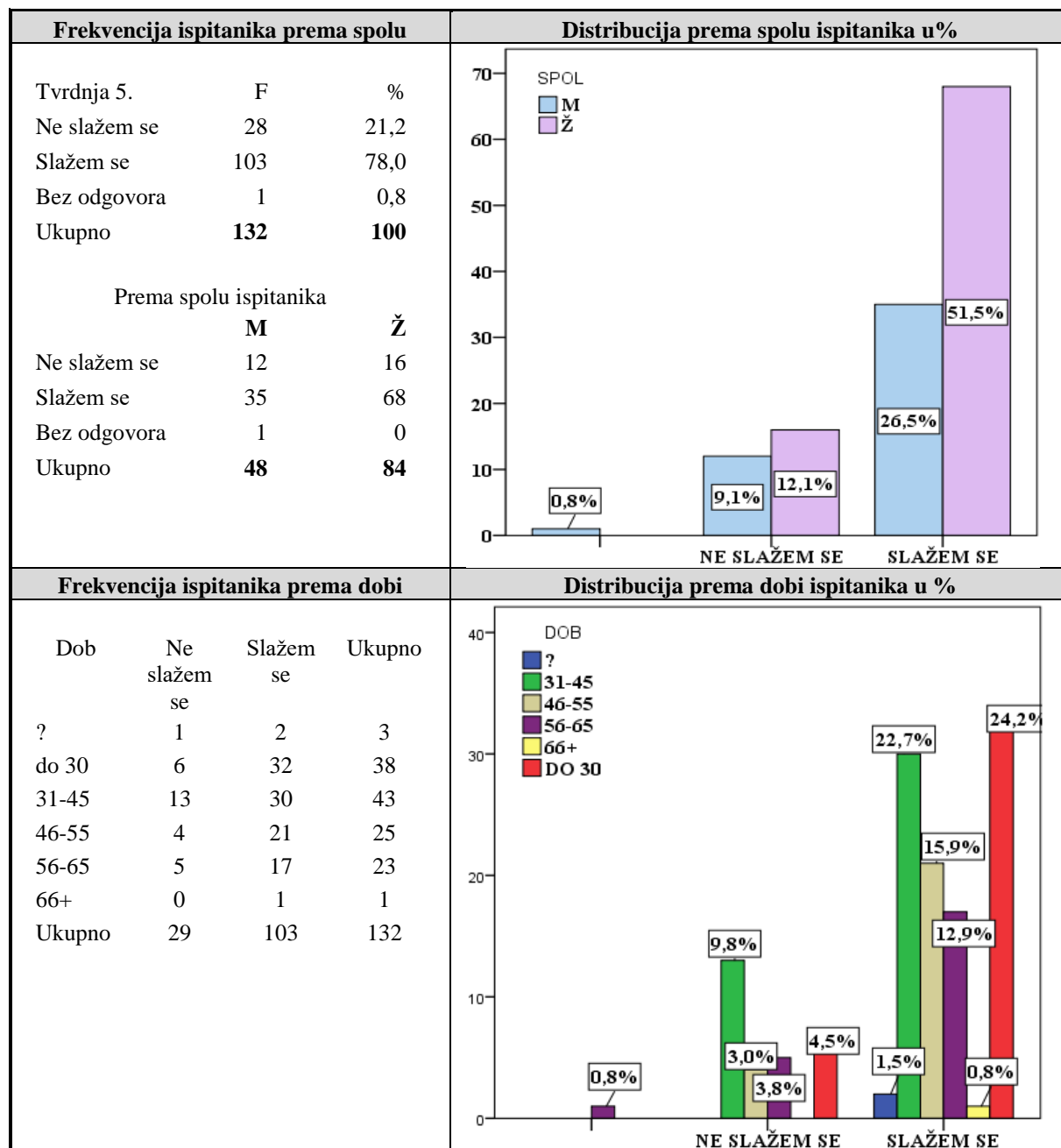
Tvrđnja 4. je, srazmjerno brojnošću, podijelila ispitanike, promatrano prema stupnju njihova obrazovanja i prema prihodima njihova kućanstva. Stoga se ne može izvesti konzistentni zaključak o povezanosti tih atributa sa stavovima izraženim u postavljenoj tvrdnji.

<sup>75</sup> Pod varijablom „fakultet“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**7.9.5. Tvrdnja 5: budem umrežen/a s ostalim sudionicima programa za vrijeme programa**

**Tablica 78.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrdnju 5.* prema spolu i dobi ispitanika

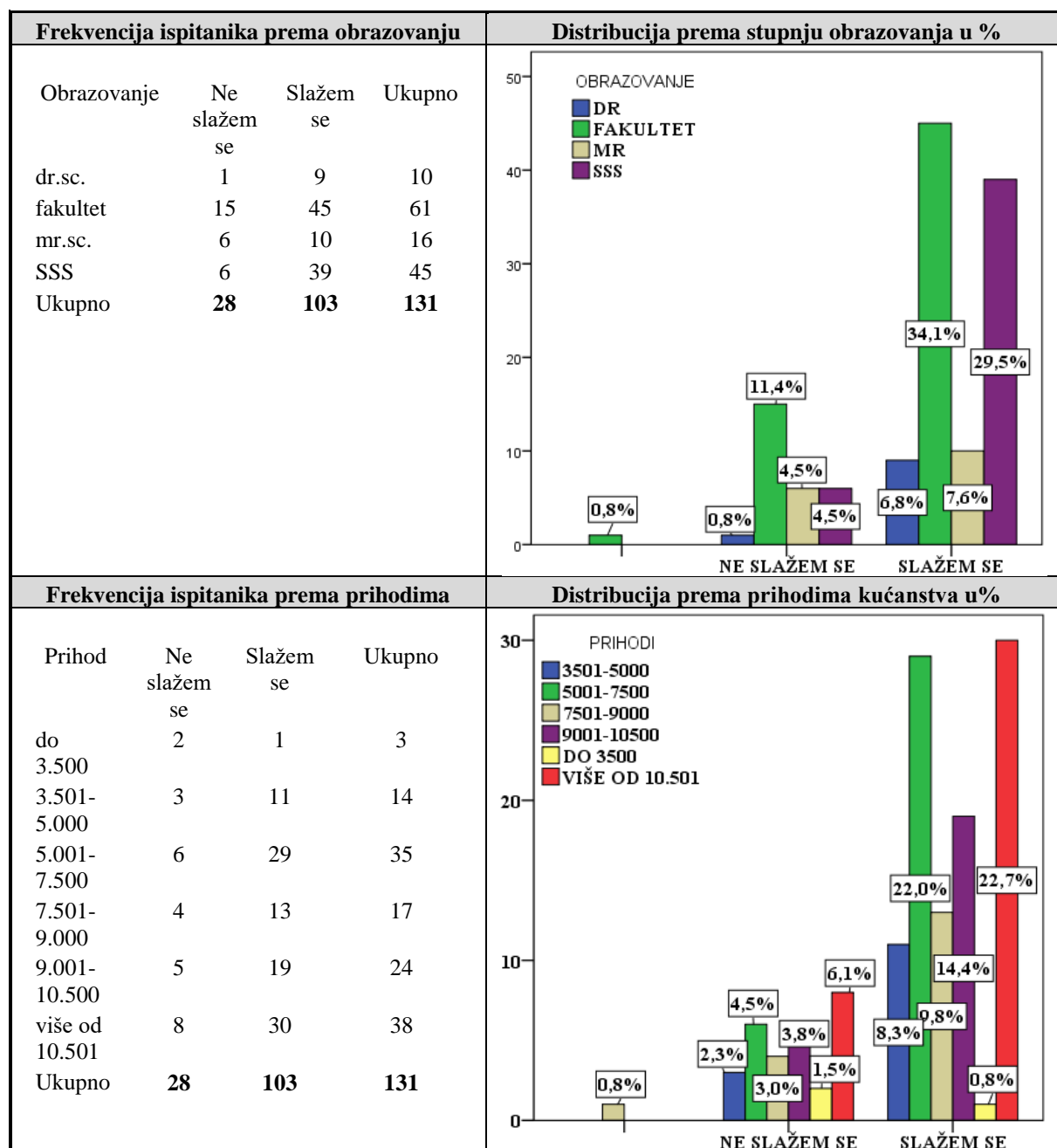


Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Tvrdnja 5. logički slijedi prethodnu Tvrdnju 4. Međutim, uočava se nešto blaža podjela ispitanika te se više od 2/3 ispitanika slaže s postavljenom tvrdnjom, a razdioba je sukladna s njihovom brojnošću prema spolu i dobnim skupinama.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 79.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrđnju 5.* prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika<sup>76</sup>



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

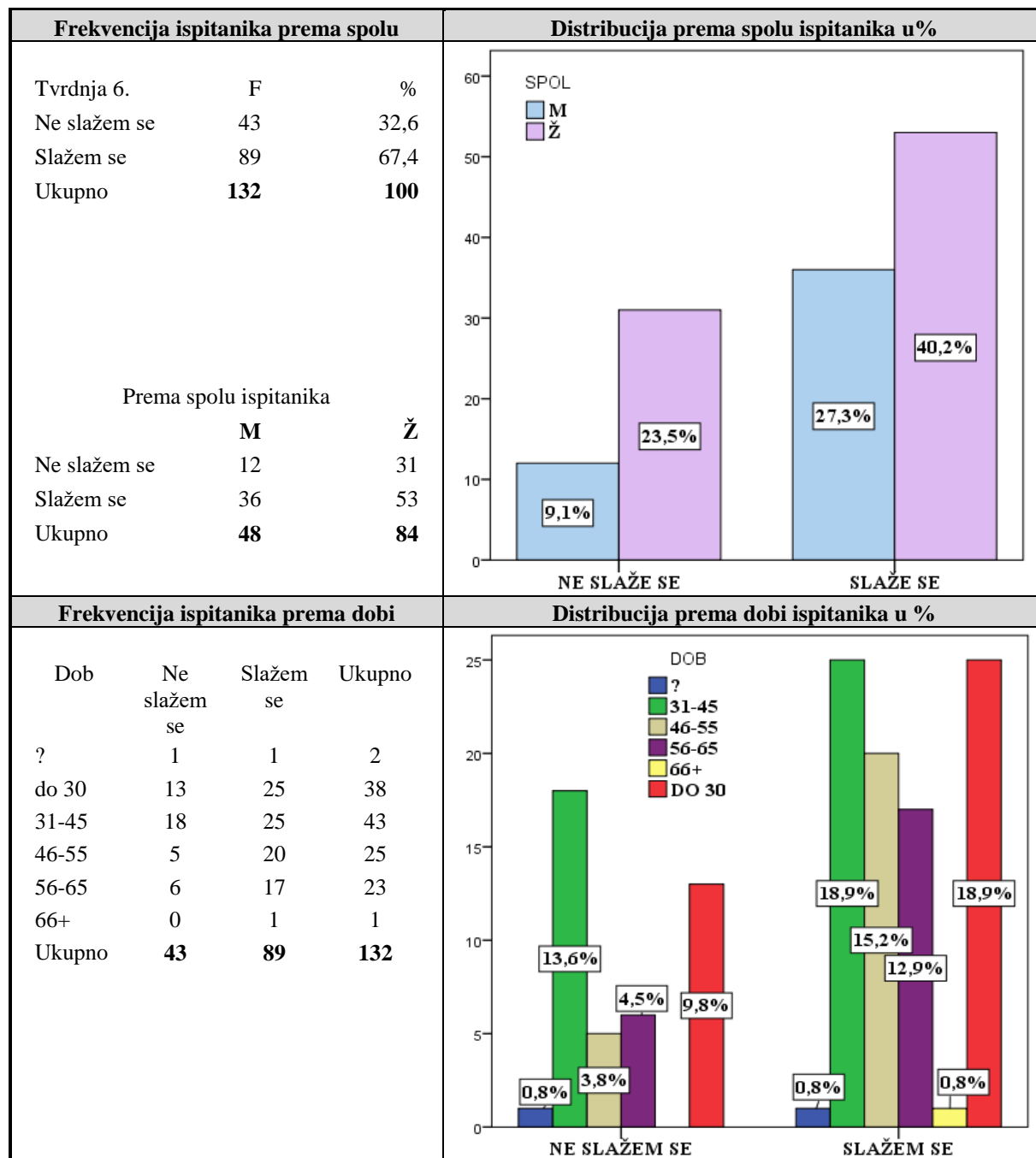
Tvrđnja 5. je podjednako, srazmjerno brojnošću, podijelila ispitanike u omjeru 78:22, promatrano prema stupnju njihova obrazovanja i prema prihodima njihova kućanstva. Stoga, ne može se izvesti konzistentni zaključak o povezanosti tih atributa sa stavovima u postavljenoj tvrdnji.

<sup>76</sup> Pod varijablom „*fakultet*“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**7.9.6. Tvrdnja 6:** imam pristup bazi kontakata ostalih sudionika programa i nakon programa, korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata

**Tablica 80.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrdnju 6.* prema spolu i dobi ispitanika



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Omjer ispitanika koji se slažu s ovom tvrdnjom i onih koji je negiraju je 67:33. Promatrano prema spolu i dobi ispitanika, ne mogu se izdvojiti skupine koje odskoču iz ovog omjera.



**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 81.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrđnju 6.* prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika<sup>77</sup>

Frekvencija ispitanika prema obrazovanju				Distribucija prema stupnju obrazovanja u %	
Obrazovanje	Ne slažem se	Slažem se	Ukupno		
dr.sc.	1	9	10	NE SLAŽEM SE: DR 0,8%, FAKULTET 15,2%, MR 4,5%, SSS 12,1% SLAŽEM SE: DR 6,8%, FAKULTET 31,1%, MR 7,6%, SSS 22,0%	
fakultet	20	41	61		
mr.sc.	6	10	16		
SSS	16	29	45		
<b>Ukupno</b>	<b>43</b>	<b>89</b>	<b>132</b>		
Frekvencija ispitanika prema prihodima				Distribucija prema prihodima kućanstva u%	
Prihod	Ne slažem se	Slažem se	Ukupno		
do 3.500	1	2	3	NE SLAŽEM SE: 3501-5000 5,3%, 5001-7500 9,8%, 7501-9000 3,8%, 9001-10500 4,5%, DO 3500 0,8%, VIŠE OD 10.501 8,3% SLAŽEM SE: 3501-5000 5,3%, 5001-7500 16,7%, 7501-9000 9,8%, 9001-10500 13,6%, DO 3500 1,5%, VIŠE OD 10.501 20,5%	
3.501-5.000	7	7	14		
5.001-7.500	13	22	35		
7.501-9.000	5	13	18		
9.001-10.500	6	18	24		
više od 10.501	11	27	38		
<b>Ukupno</b>	<b>43</b>	<b>89</b>	<b>132</b>		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

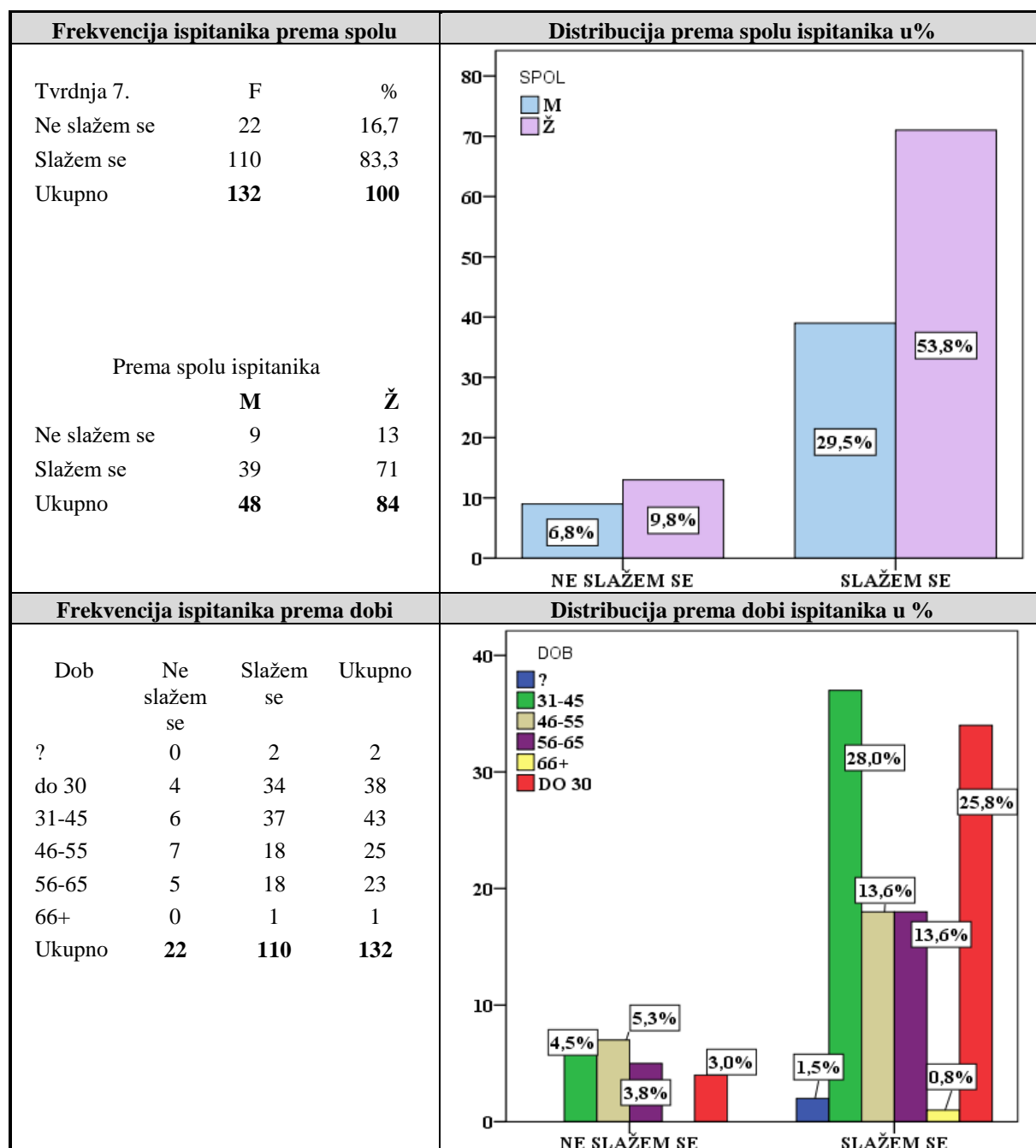
Tvrđnja 6. je podjednako, srazmjerno brojnošću, podijelila ispitanike promatrano prema stupnju njihova obrazovanja i prema prihodima njihova kućanstva. Stoga se ne može izvesti konzistentni zaključak o povezanosti tih atributa sa stavovima izraženim u postavljenoj tvrdnji.

<sup>77</sup> Pod varijablom „fakultet“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**7.9.7.** Tvrdnja 7: sam informiran/a o mogućnostima korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata za vrijeme programa

**Tablica 82.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrdnju 7.* prema spolu i dobi ispitanika



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Omjer ispitanika koji se slažu i onih koji se ne slažu s ovom tvrdnjom je 83,3:16,7. Promatrano prema spolu i dobi ispitanika, ne izdvajaju se skupine koje značajnije odstupaju.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 83.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrđnju 7.* prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika<sup>78</sup>

Frekvencija ispitanika prema obrazovanju				Distribucija prema stupnju obrazovanja u %	
Obrazovanje	Ne slažem se	Slažem se	Ukupno	OBRAZOVANJE	
dr.sc.	3	7	10	DR	FAKULTET
fakultet	13	48	61	MR	SSS
mr.sc.	4	12	16		
SSS	2	43	45		
Ukupno	22	110	132		
				NE SLAŽEM SE	SLAŽEM SE
				2,3%	9,8%
				5,3%	36,4%
				3,0%	9,1%
				1,5%	32,6%

Frekvencija ispitanika prema prihodima				Distribucija prema prihodima kućanstva u%	
Prihod	Ne slažem se	Slažem se	Ukupno	PRIHODI	
do 3.500	0	3	3	3501-5000	5001-7500
3.501-5.000	0	14	14	7501-9000	9001-10500
5.001-7.500	6	29	35	DO 3500	VIŠE OD 10.501
7.501-9.000	5	13	18		
9.001-10.500	5	19	24		
više od 10.501	6	32	38		
Ukupno	22	110	132	NE SLAŽEM SE	SLAŽEM SE
				4,5%	22,0%
				3,8%	10,6%
				3,8%	9,8%
				4,5%	14,4%
				2,3%	24,2%

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

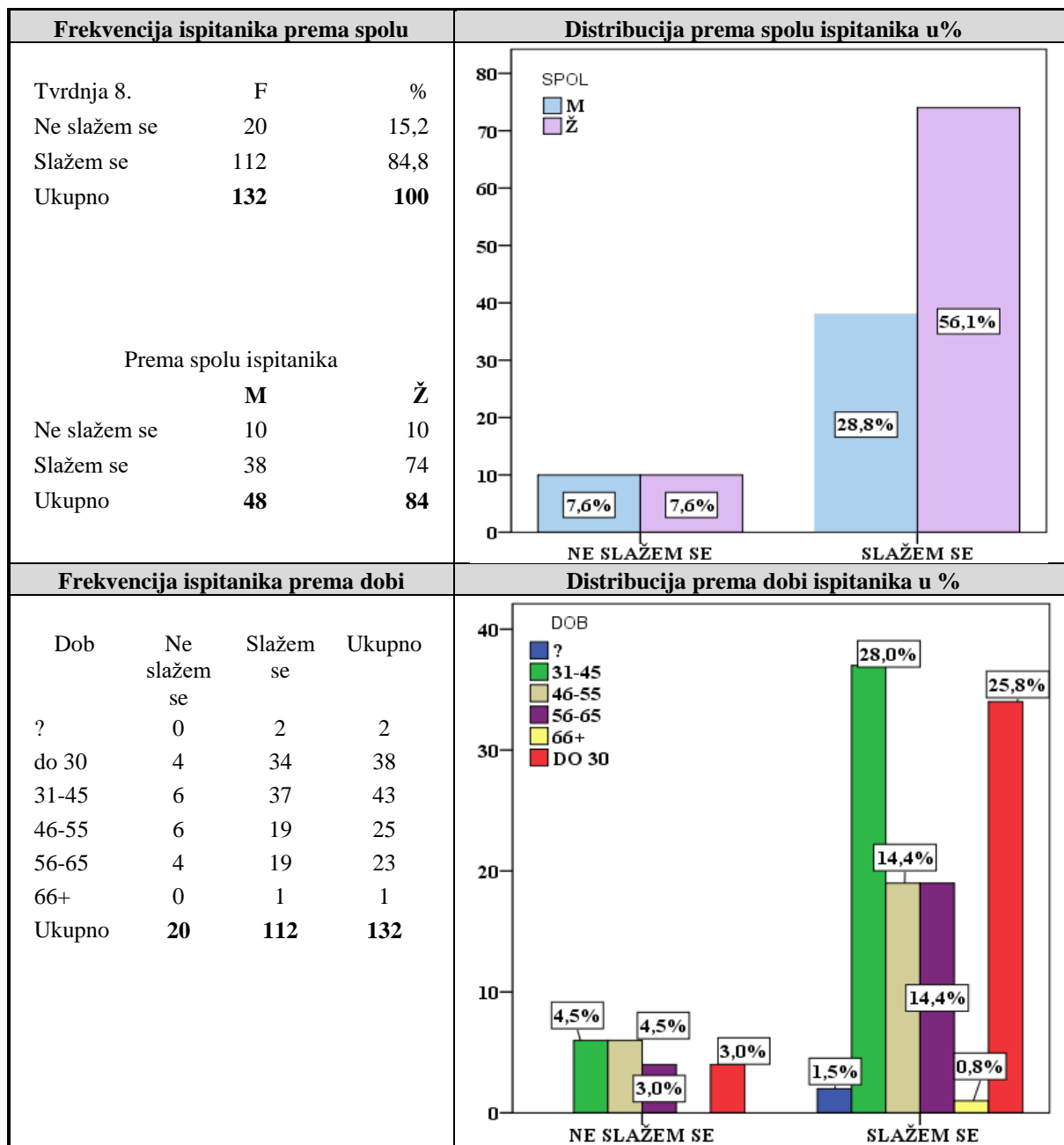
Tvrđnja 7. je podjednako, srazmjerno brojnošću, podijelila ispitanike, promatrano prema stupnju njihova obrazovanja i prema prihodima njihova kućanstva. Iz promatranog uzorka nije moguće izvesti argumentirane zaključke koji atributi prevladavaju kod slaganja, odnosno neslaganja s postavljenom Tvrđnjom 7.

<sup>78</sup> Pod varijablom „fakultet“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**7.9.8.** Tvrdnja 8: putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica i sl.) mogu odabirati što me zanima u cjelokupnom programu

**Tablica 84.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrdnju 8.* prema spolu i dobi ispitanika

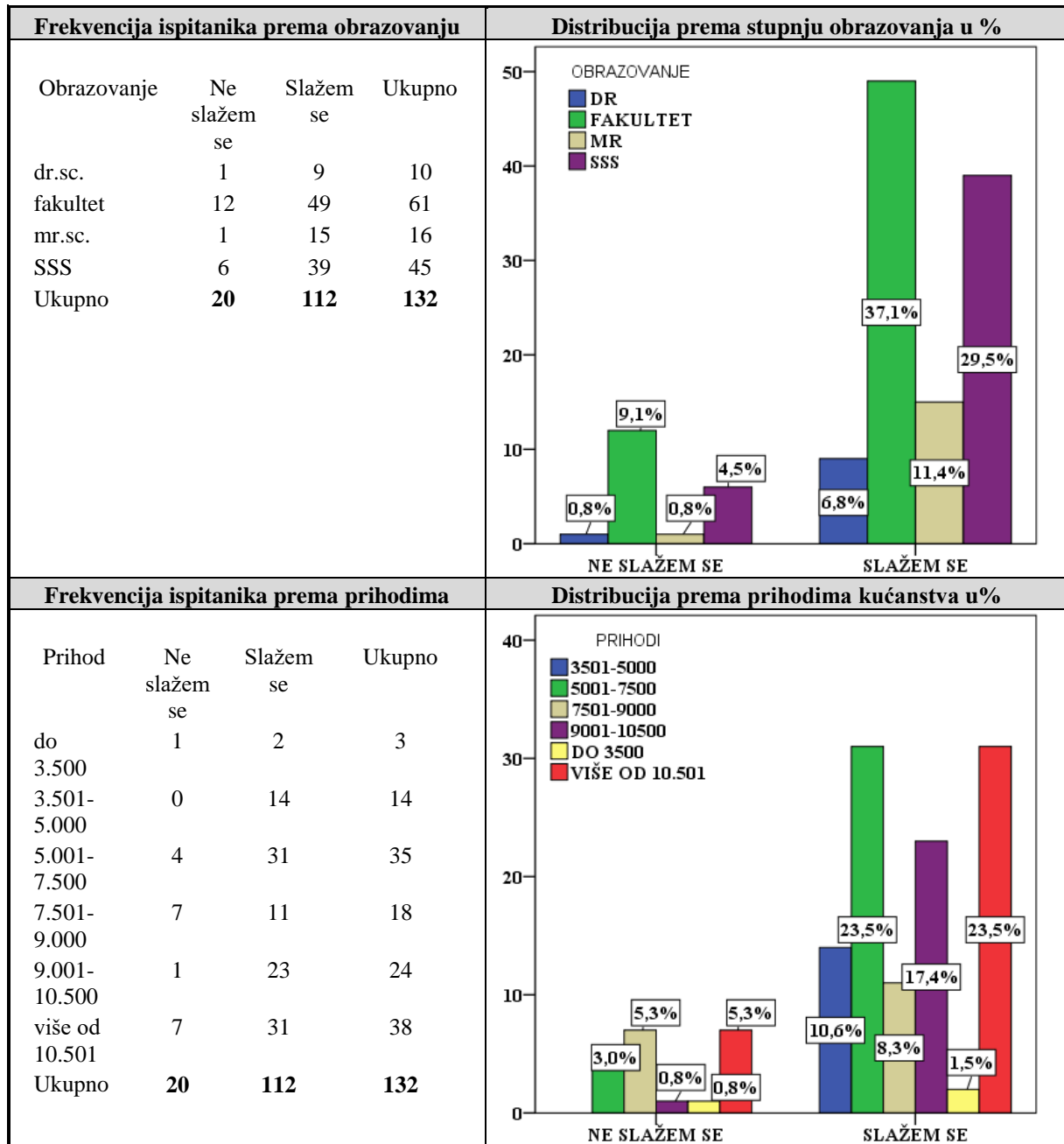


Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Omjer ispitanika koji se slažu i koji se ne slažu s ovom tvrdnjom je 84,8:15,2. Promatrano prema spolu isti broj, po 10 ispitanika, negira postavljenu tvrdnju. Promatrano prema dobi ispitanika ne mogu se izdvojiti skupine koje bi bile značajne za komentiranje.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 85.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrđnju 8.* prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika<sup>79</sup>



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

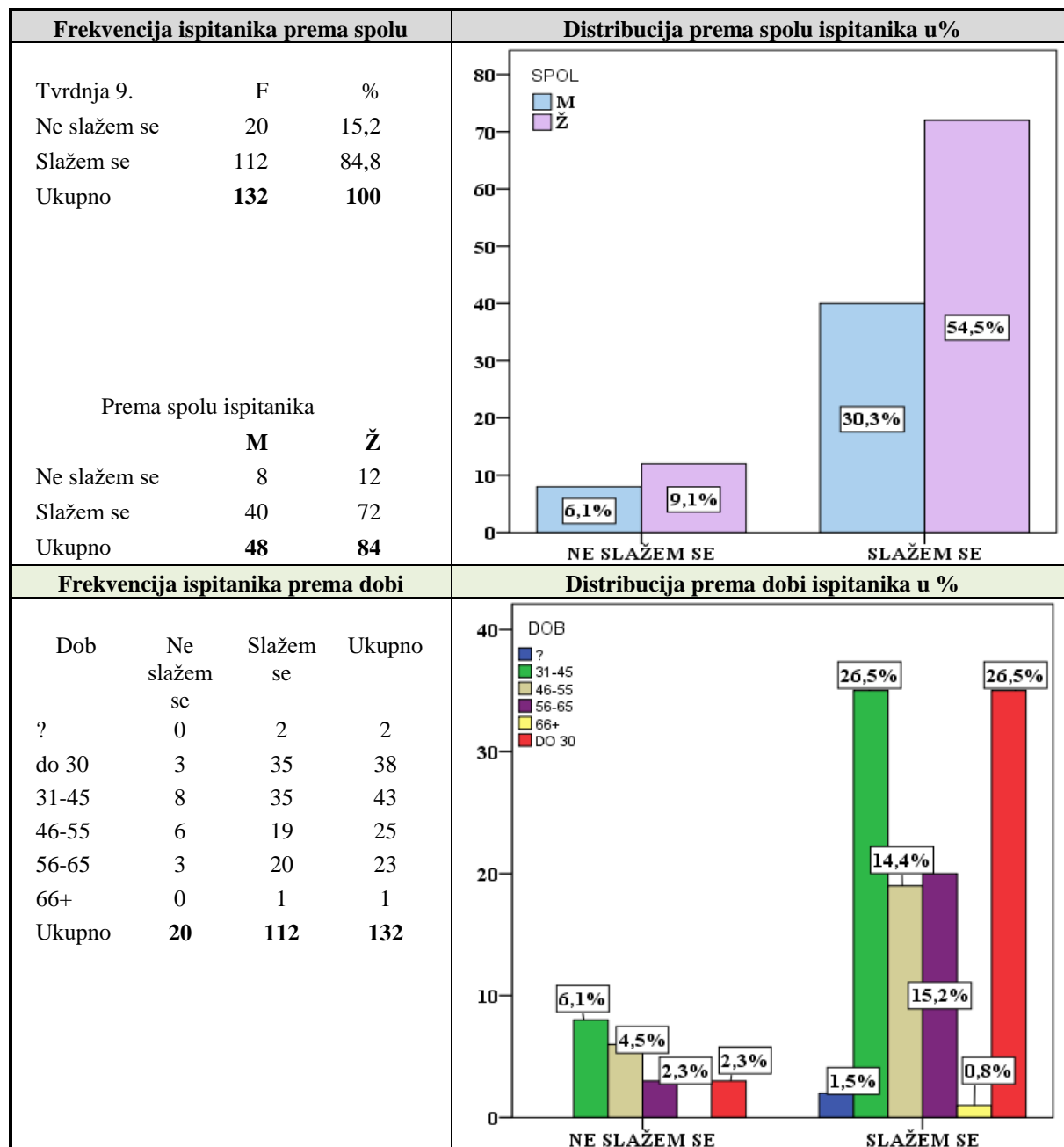
Promatrano prema stupnju obrazovanja može se uočiti veće negiranje Tvrđnje 8. kod fakultetski obrazovanih ispitanika. Promatrano prema prihodima, znakovito je da se cijela skupina od 3.501-5.000 slaže s postavljenom tvrdnjom, što čini 10,6% od svih ispitanika, a jednak je i ujedno najveći broj onih koji se slažu u skupinama 5.001-7.500 i više od 10.501kn.

<sup>79</sup> Pod varijablom „*fakultet*“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**7.9.9.** Tvrdnja 9: putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica i sl.) mogu poslati povratno mišljenje o zadovoljstvu programom

**Tablica 86.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrdnju 9.* prema spolu i dobi ispitanika



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Omjer onih koji se slažu i onih koji se ne slažu s postavljenom Tvrdnjom 9. je identičan omjeru Tvrdnje 8 (84,8:15,2). Promatrano prema spolu i prema dobi ispitanika, ne mogu se izdvojiti skupine koje bi bile značajne za komentiranje.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 87.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrđnju 9.* prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika<sup>80</sup>

Frekvencija ispitanika prema obrazovanju				Distribucija prema stupnju obrazovanja u %	
Obrazovanje	Ne slažem se	Slažem se	Ukupno	OBRAZOVANJE	
dr.sc.	2	8	10	DR	FAKULTET
fakultet	12	49	61	MR	SSS
mr.sc.	3	13	16		
SSS	3	42	45		
Ukupno	20	112	132		
				NE SLAŽEM SE	
				SLAŽEM SE	
Frekvencija ispitanika prema prihodima				Distribucija prema prihodima kućanstva u%	
Prihod	Ne slažem se	Slažem se	Ukupno	PRIHODI	
do 3.500	0	3	3	3501-5000	5001-7500
3.501-5.000	0	14	14	7501-9000	9001-10500
5.001-7.500	4	31	35	DO 3500	VIŠE OD 10.501
7.501-9.000	5	13	18		
9.001-10.500	2	22	24		
više od 10.501	9	29	38		
Ukupno	20	112	132		
				NE SLAŽEM SE	
				SLAŽEM SE	

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

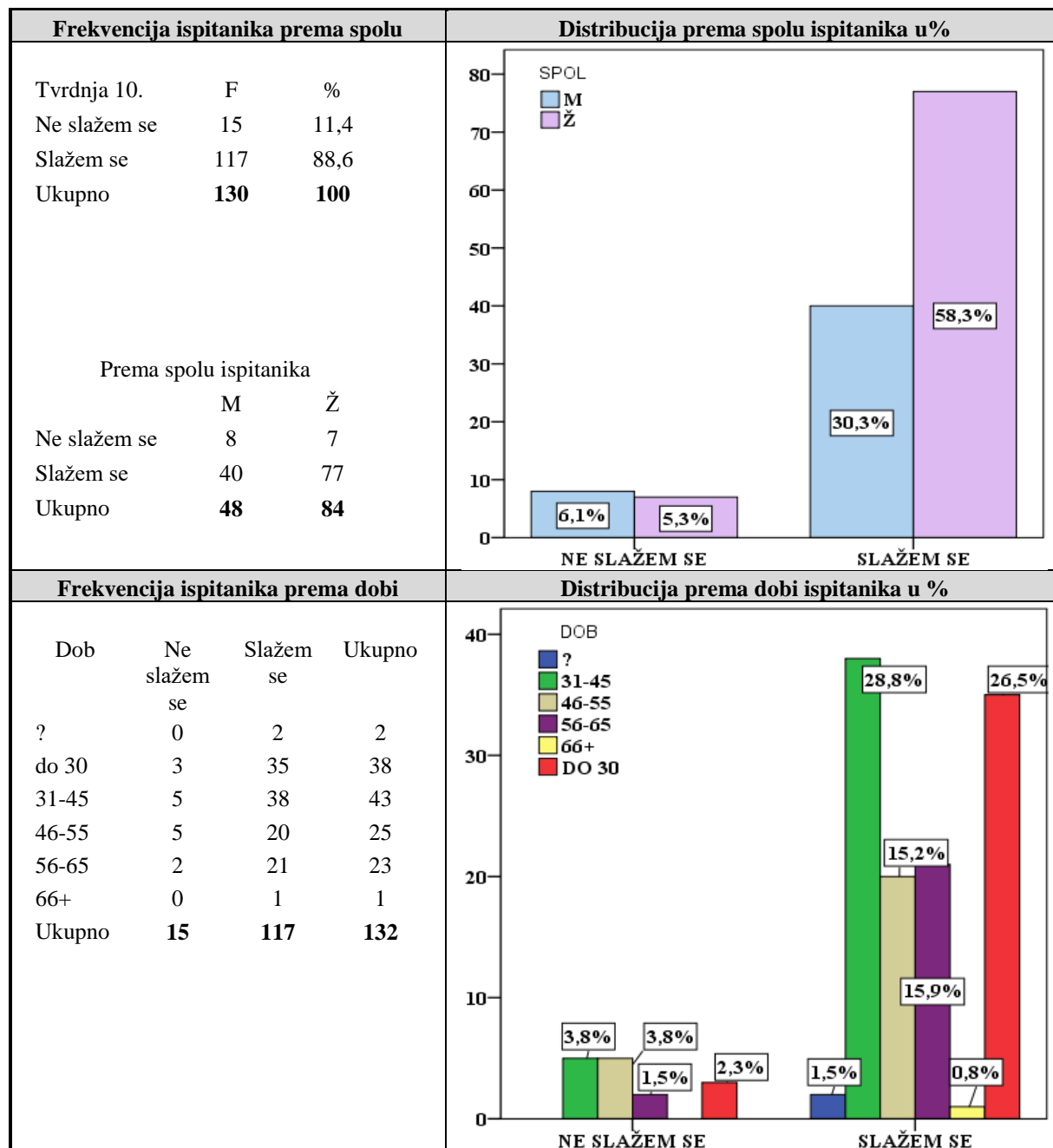
Tvrđnja 9. je podjednako, srazmjerno brojnošću, podijelila ispitanike promatrano prema stupnju njihova obrazovanja i prema prihodima njihova kućanstva. Stoga se ne može izvesti argumentirani zaključak o povezanosti tih atributa sa stavovima o postavljenoj tvrdnji.

<sup>80</sup> Pod varijablom „*fakultet*“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**7.9.10.** Tvrdnja 10: putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica i sl.) mogu dobiti informacije o budućem programu

**Tablica 88.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrdnju 10.* prema spolu i dobi ispitanika



Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Postavljenom tvrdnjom se slaže 88,6% ispitanika, a 11,4% ih je protiv. Promatrano prema dobi ispitanika, ne mogu se izdvojiti skupine koje bi bile značajne za komentiranje.



**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 89.** Frekvencija i distribucija odgovora na *Tvrđnju 10.* prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika<sup>81</sup>

Frekvencija ispitanika prema obrazovanju				Distribucija prema stupnju obrazovanja u %	
Obrazovanje	Ne slažem se	Slažem se	Ukupno		
dr.sc.	0	10	10		
fakultet	9	52	61		
mr.sc.	2	14	16		
SSS	4	41	45		
Ukupno	15	117	132		
Frekvencija ispitanika prema prihodima				Distribucija prema prihodima kućanstva u %	
Prihod	Ne slažem se	Slažem se	Ukupno		
do 3.500	0	3	3		
3.501-5.000	0	14	14		
5.001-7.500	5	30	35		
7.501-9.000	4	14	18		
9.001-10.500	4	20	24		
više od 10.501	2	36	38		
Ukupno	15	117	132		

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Tvrđnja 10. je podjednako, srazmjerno brojnošću, podijelila ispitanike, promatrano prema stupnju njihova obrazovanja i prema prihodima njihova kućanstva. Stoga se ne može izvesti argumentirani zaključak o povezanosti tih atributa sa stavovima u postavljenoj tvrdnji.

<sup>81</sup> Pod varijablom „fakultet“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

### 7.9.11. Analiza odgovora na postavljene tvrdnje

Provedena deskriptivna analiza tvrdnji ponudila je mogućnosti detaljne analize prema *spolu, dobi, stupnju obrazovanja i prihodima kućanstava*, koja može poslužiti kao kvalitetan alat za daljnja istraživanja, prvenstveno kao pokazatelj menadžmentu bilo kojeg posebnog programa, ali i kao vrijedan marketinški alat za upravljanje odnosima s postojećim ili nekim budućim sudionicima posebnih programa. Raspon slaganja s postavljenim tvrdnjama sistematiziran je u narednoj tablici.

**Tablica 90.** Slaganje s postavljenim tvrdnjama

TVRDNJA	BR.	NE SLAŽE SE (%)	SLAŽE SE (%)	KOEFICIJENT SLAGANJA
		A	B	A/B
Tvrdnja	1	2,3	97,7	0,023541453
Tvrdnja	2	31,8	68,2	0,46627566
Tvrdnja	3	22	78	0,282051282
Tvrdnja	4	39,4	60,6	0,650165017
Tvrdnja	5	21,2	78,8	0,269035533
Tvrdnja	6	32,6	67,4	0,483679525
Tvrdnja	7	16,7	83,3	0,200480192
Tvrdnja	8	15,2	84,8	0,179245283
Tvrdnja	9	15,2	84,8	0,179245283
Tvrdnja	10	11,4	88,6	0,128668172
UKUPNO	Σ	207,8	792,2	2,8623874
PROSJEČNO	$\bar{X}$	20,78	79,20	0,28623874

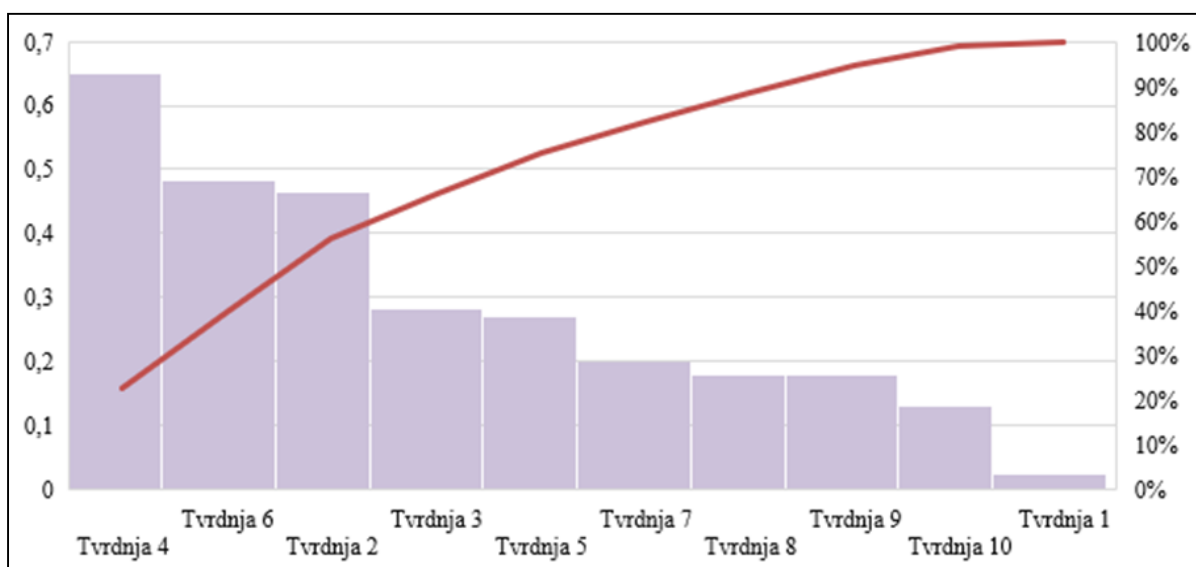
Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Kada se postavljene tvrdnje promatraju cjelokupno, tada je uočljiv **visok udio ispitanika koji se slažu** s postavljenim afirmativnim tvrdnjama. Prosječno se petina sudionika ne slaže s postavljenim tvrdnjama, što može biti **signal menadžmentu** za dodatne aktivnosti, posebno na iznadprosječnim vrijednostima (markirano). Jedan od jednostavnih načina dobivanja uvida u problematiku (ne)slaganja s određenim postavkama je **Pareto dijagram**.<sup>82</sup> Naime, Pareto princip se temelji na zakonitosti pojava uzrokovanih od relativno malo čimbenika od ključnog značaja, za veliki postotak od ukupnih uzroka (neslaganja), kao i obratno (tj. kritičnih nekoliko, a trivijalnih mnogo). Princip je da se klasificiraju slučajevi prema stupnju

<sup>82</sup> Pareto dijagram predstavlja grafički prikaz učestalosti pojavljivanja uzroka koji pokazuje koliko je rezultata generirao svaki navedeni uzrok.

važnosti (udjela), kako bi se potom usmjerilo na rješavanje najvažnijih, ne ulazeći pri tome u manje važne. To upućuje na načelo **80-20**, prema kome približno 80% problema (neslaganja) proizlazi iz 20% čimbenika (uzroka). Pareto dijagram ilustrativno pokazuje značenje pojedinih tvrdnji (u koeficijentu postotka udjela), svrstanih po veličini. Tako je samo jednim pogledom moguće zapaziti onih nekoliko kritičnih.

**Grafikon 15.** Pareto dijagram tvrdnji istraživanja



Izvor: obrada autora u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Pareto dijagram vizualizira one tvrdnje koje su prihvaćene od većine, ali uz negaciju manjine, što menadžmentu programa pojednostavljuje korektivne aktivnosti. Kako bi se mogli donijeti kvalificirani zaključci o iznesenim tvrdnjama, njihovoj korelaciji i komparaciji, potrebno je odgovore i brojčano kvantificirati.

Budući da su anketnim pitanjima osmišljena dva moguća odgovora: 1) potpuno slaganje; 2) potpuno neslaganje; to ne egzistira stupnjevana ljestvica, već se uzimaju samo krajnje vrijednosti i to 5) slažem se i 1) ne slažem se. Razlog za takvo određenje mogućih odgovora jest olakšavanje izbora ispitanicima, kako bi se izbjegli odgovori koji ne predstavljaju njihovo realno mišljenje. Na ovaj način su se dobili koncizni, vjerodostojni odgovori, što ih čini u potpunosti relevantnima za daljnju analizu. Narednom tablicom se ispituje **korelacijska povezanost** između odgovora na postavljene tvrdnje.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 91.** Korelacija odgovora na postavljene tvrdnje

TVRDNJA	Tvrdnja 1	Tvrdnja 2	Tvrdnja 3	Tvrdnja 4	Tvrdnja 5	Tvrdnja 6	Tvrdnja 7	Tvrdnja 8	Tvrdnja 9	Tvrdnja 10
Tvrdnja 1	<b>1,00</b>	0,22	0,04	0,09	0,17	0,00	0,07	0,22	0,08	0,11
Tvrdnja 2	0,22	<b>1,00</b>	0,11	0,32	0,23	0,25	0,22	0,17	0,17	0,06
Tvrdnja 3	0,04	0,11	<b>1,00</b>	0,36	0,25	0,14	0,16	0,24	0,13	0,16
Tvrdnja 4	0,09	0,32	0,36	<b>1,00</b>	0,32	0,23	0,18	0,22	0,01	0,10
Tvrdnja 5	0,17	0,23	0,25	0,32	<b>1,00</b>	0,30	0,25	0,29	0,13	0,10
Tvrdnja 6	0,00	0,25	0,14	0,23	0,30	<b>1,00</b>	0,25	0,16	0,02	0,01
Tvrdnja 7	0,07	0,22	0,16	0,18	0,25	0,25	<b>1,00</b>	0,44	0,44	0,29
Tvrdnja 8	0,22	0,17	0,24	0,22	0,29	0,16	0,44	<b>1,00</b>	0,41	0,18
Tvrdnja 9	0,08	0,17	0,13	0,01	0,13	0,02	0,44	0,41	<b>1,00</b>	0,45
Tvrdnja 10	0,11	0,06	0,16	0,10	0,10	0,01	0,29	0,18	0,45	<b>1,00</b>

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Kako je vidljivo iz tablice 91. Pearsonov koeficijent linearne korelacije ne prelazi vrijednost od 0,45, što ukazuje na vrlo slabu korelaciju. To znači da su odgovori na postavljene tvrdnje davani nezavisno, što pak potvrđuje relevantnost odgovora ispitanika. Nadalje, ispituje se komparacija postavljenih tvrdnji s obzirom na spol, dob, stupanj obrazovanja i materijalni status te se ispituje konzistentnost prikupljenih odgovora T-testom i analizom varijance. Narednom tablicom se predočava distribucija prosječnih ocjena na postavljene tvrdnje prema spolu i dobi ispitanika.

**Tablica 92.** Distribucija prosječnih ocjena tvrdnji prema spolu i dobi ispitanika

TVRDNJA	SPOL		DOB				
	Muškarci	Žene	do 30	31-45	46-55	56-65	66+
Tvrdnja 1	4,917	4,905	4,895	5,000	4,840	4,826	5,000
Tvrdnja 2	3,917	3,619	3,842	3,512	3,560	3,957	5,000
Tvrdnja 3	3,750	4,333	4,579	3,791	4,040	3,957	5,000
Tvrdnja 4	3,500	3,381	3,947	2,581	3,560	3,783	5,000
Tvrdnja 5	3,917	4,238	4,368	3,791	4,360	3,957	5,000
Tvrdnja 6	4,000	3,524	3,632	3,326	4,200	3,957	5,000
Tvrdnja 7	4,250	4,381	4,579	4,442	3,880	4,130	5,000
Tvrdnja 8	4,167	4,524	4,579	4,442	4,040	4,304	5,000
Tvrdnja 9	4,333	4,429	4,684	4,256	4,040	4,478	5,000
Tvrdnja 10	4,333	4,667	4,684	4,535	4,200	4,652	5,000

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Promatrano prema spolu ispitanika i dobi ispitanika, uočava se **konsenzus kod slaganja s Tvrdnjom 1.**, kako „postoji Internet stranica sa detaljnim planom programa“.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

Narednom tablicom se predočava distribucija prosječnih ocjena postavljenih tvrdnji.

**Tablica 93.** Distribucija prosječnih ocjena tvrdnji prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika<sup>83</sup>

TVRDNJA	OBRAZOVANJE				PRIHODI					
	dr.sc.	VSS	mr.sc.	SSS	do 3.500	3.501-5.000	5.001-7.500	7.501-9.000	9.001 - 10.500	više od 10.501
<b>Tvrđnja 1</b>	5,000	4,803	5,000	5,000	5,000	4,714	5,000	4,556	5,000	5,000
<b>Tvrđnja 2</b>	4,600	3,295	3,250	4,289	5,000	3,571	3,743	3,222	4,167	3,632
<b>Tvrđnja 3</b>	3,800	4,082	4,000	4,289	3,667	3,857	4,200	3,667	4,167	4,368
<b>Tvrđnja 4</b>	4,600	3,033	3,000	3,844	3,667	3,286	3,286	3,000	4,167	3,316
<b>Tvrđnja 5</b>	4,600	3,951	3,500	4,467	2,333	4,143	4,314	3,889	4,167	4,158
<b>Tvrđnja 6</b>	4,600	3,689	3,500	3,578	3,667	3,000	3,514	3,889	4,000	3,842
<b>Tvrđnja 7</b>	3,800	4,148	4,000	4,822	5,000	5,000	4,314	3,889	4,167	4,368
<b>Tvrđnja 8</b>	4,600	4,213	4,750	4,467	3,667	5,000	4,543	3,444	4,833	4,263
<b>Tvrđnja 9</b>	4,200	4,213	4,250	4,733	5,000	5,000	4,543	3,889	4,667	4,053
<b>Tvrđnja 10</b>	5,000	4,410	4,500	4,644	5,000	5,000	4,429	4,111	4,333	4,790

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Prema tablici 93. vidljivo je kako se po stupnju obrazovanja i prihodima kućanstava ne izdvajaju određene skupine, već se uklapaju u cjelinu. Zaključuje se kako **atributi profila ne stvaraju razlike** pri definiranju mišljenja o postavljenim tvrdnjama. U nastavku se istražuje moguća homogenost prosječnih ocjena (kumulativno) odgovora ispitanika na tvrdnje.

**Tablica 94.** T-test prosjeka odgovora na postavljene tvrdnje

TVRDNJA	$\bar{X}$	SD	T	Razlika $\bar{x}$	DF	T-GRANIČNI
<b>Tvrđnja 1</b>	4,909	0,598	<b>94,253</b>	4,909	131	1,98
<b>Tvrđnja 2</b>	3,727	1,870	<b>22,898</b>	3,727	131	1,98
<b>Tvrđnja 3</b>	4,121	1,662	<b>28,481</b>	4,121	131	1,98
<b>Tvrđnja 4</b>	3,424	1,962	<b>20,052</b>	3,424	131	1,98
<b>Tvrđnja 5</b>	4,121	1,662	<b>28,481</b>	4,121	131	1,98
<b>Tvrđnja 6</b>	3,697	1,882	<b>22,572</b>	3,697	131	1,98
<b>Tvrđnja 7</b>	4,333	1,496	<b>33,271</b>	4,333	131	1,98
<b>Tvrđnja 8</b>	4,394	1,440	<b>35,065</b>	4,394	131	1,98
<b>Tvrđnja 9</b>	4,394	1,440	<b>35,065</b>	4,394	131	1,98
<b>Tvrđnja 10</b>	4,546	1,274	<b>40,982</b>	4,545	131	1,98

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

<sup>83</sup> Pod varijablom „VSS“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

Visoke vrijednosti razlike aritmetičkih sredina, kao i vrijednosti **izračunatog  $t$** , koji je kod svih tvrdnji veći od **graničnog  $t$**  5% statističke značajnosti, potvrđuje nehomogenost izračunatih prosječnih vrijednosti odgovora od strane ispitanika. Time se odbacuje nul hipoteza o homogenosti skupova. Nehomogenost proizlazi iz velikog kontrasta pri konverziji odgovora u numeričko vrjednovanje. Dodatno se provodi i analiza varijanci, sa svrhom potvrđivanja konzistentnosti rezultata dobivenih deskriptivnom analizom. Kao pokazatelj lojalnosti uzima se učestalost pohađanja posebnih programa. Naime, pretpostavlja se da će sudionici koji su više puta sudjelovali u programima, afirmativno odgovarati na postavljene tvrdnje, što je ujedno i istraživačka hipoteza **H<sub>I</sub>**. Nasuprot tome, egzistira nul hipoteza, koja zastupa stajalište o ravnomjernoj razdiobi.

**Tablica 95.** Distribucija prosječnih ocjena na postavljene tvrdnje s obzirom na učestalost sudjelovanja

Učestalost		T 1	T 2	T 3	T 4	T 5	T 6	T 7	T 8	T 9	T 10
Jedan put god.	$\bar{X}$	4,925	3,340	4,019	2,962	<b>4,321</b>	3,566	4,321	<b>4,547</b>	<b>4,472</b>	4,472
	SD	0,549	1,990	1,737	2,019	1,516	1,937	1,516	1,280	1,367	1,367
	F	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Dva puta god.	$\bar{X}$	4,892	4,135	4,135	3,703	3,919	<b>3,703</b>	4,676	4,568	4,676	4,568
	SD	0,658	1,669	1,669	1,898	1,801	1,898	1,107	1,259	1,107	1,259
	F	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Tri puta God.	$\bar{X}$	4,852	3,519	<b>4,259</b>	<b>3,815</b>	4,111	3,963	3,815	3,815	3,815	4,407
	SD	0,770	1,968	1,583	1,861	1,695	1,786	1,861	1,861	1,861	1,448
	F	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Četiri i više puta	$\bar{X}$	<b>5,000</b>	<b>4,467</b>	4,200	3,667	3,933	3,667	<b>4,467</b>	4,467	4,467	<b>5,000</b>
	SD	0,000	1,407	1,656	1,952	1,831	1,952	1,407	1,407	1,407	0,000
	F	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
$\Sigma$	$\bar{X}$	4,909	3,727	4,121	3,424	4,121	3,697	4,333	4,394	4,394	<b>4,546</b>
	SD	0,598	1,870	1,662	1,962	1,662	1,882	1,496	1,440	1,440	1,274
	F	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Iz tablice 95. je vidljivo da su ispitanici dali najviše prosječne ocjene zadovoljstva programom postavljenoj tvrdnji **T10**: „putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica i sl.) mogu dobiti informacije o budućem programu“ i to neovisno o učestalosti pohađanja posebnih programa tijekom godine. Narednom tablicom se ispituje homogenost dobivenih prosječnih ocjena elemenata očekivanja prema učestalosti pohađanja programa. Metoda ispitivanja je analiza varijance.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 96.** Analiza varijance za prosječne ocjene elemenata zadovoljstva prema učestalosti pohađanja posebnih programa

ANOVA		Zbroj kvadrata	df	Srednji kvadrati	F	F granični za 5% sign.
Tvrdnja 1. * učestalost	Između grupa	0,236	3	0,079	0,216	3;128
	Unutar grupe	46,673	128	0,365		<b>2,70</b>
	Ukupno	46,909	131			
Tvrdnja 2. * učestalost	Između grupa	23,497	3	7,832	2,306	3;128
	Unutar grupe	434,685	128	3,396		<b>2,70</b>
	Ukupno	458,182	131			
Tvrdnja 3. * učestalost	Između grupa	1,17	3	0,39	0,138	3;128
	Unutar grupe	360,891	128	2,819		<b>2,70</b>
	Ukupno	362,061	131			
Tvrdnja 4. * učestalost	Između grupa	19,181	3	6,394	1,687	3;128
	Unutar grupe	485,062	128	3,79		<b>2,70</b>
	Ukupno	504,242	131			
Tvrdnja 5. * učestalost	Između grupa	4,157	3	1,386	0,496	3;128
	Unutar grupe	357,904	128	2,796		<b>2,70</b>
	Ukupno	362,061	131			
Tvrdnja 6. * učestalost	Između grupa	2,834	3	0,945	0,262	3;128
	Unutar grupe	461,045	128	3,602		<b>2,70</b>
	Ukupno	463,879	131			
Tvrdnja 7. * učestalost	Između grupa	11,871	3	3,957	1,799	3;128
	Unutar grupe	281,463	128	2,199		<b>2,70</b>
	Ukupno	293,333	131			
Tvrdnja 8. * učestalost	Između grupa	11,495	3	3,832	1,886	3;128
	Unutar grupe	260,021	128	2,031		<b>2,70</b>
	Ukupno	271,515	131			
Tvrdnja 9. * učestalost	Između grupa	12,392	3	4,131	2,04	3;128
	Unutar grupe	259,123	128	2,024		<b>2,70</b>
	Ukupno	271,515	131			
Tvrdnja 10. * učestalost	Između grupa	3,92	3	1,307	0,801	3;128
	Unutar grupe	208,807	128	1,631		<b>2,70</b>
	Ukupno	212,727	131			

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podatcima anketnog upitnika, 2020.

Kako je vidljivo iz ANOVA tablice 96., vrijednosti **F** izračunato su manje od **F** tablično u svim elementima, što znači da valja prihvatiti nul hipotezu o homogenosti prosječnih ocjena s obzirom na učestalost pohađanja posebnih programa, odnosno odbaciti postavljenu hipotezu istraživanja **H<sub>1</sub>**.

## 7.10. Ispitivanje stavova ispitanika o korištenju *Beacon* tehnologije

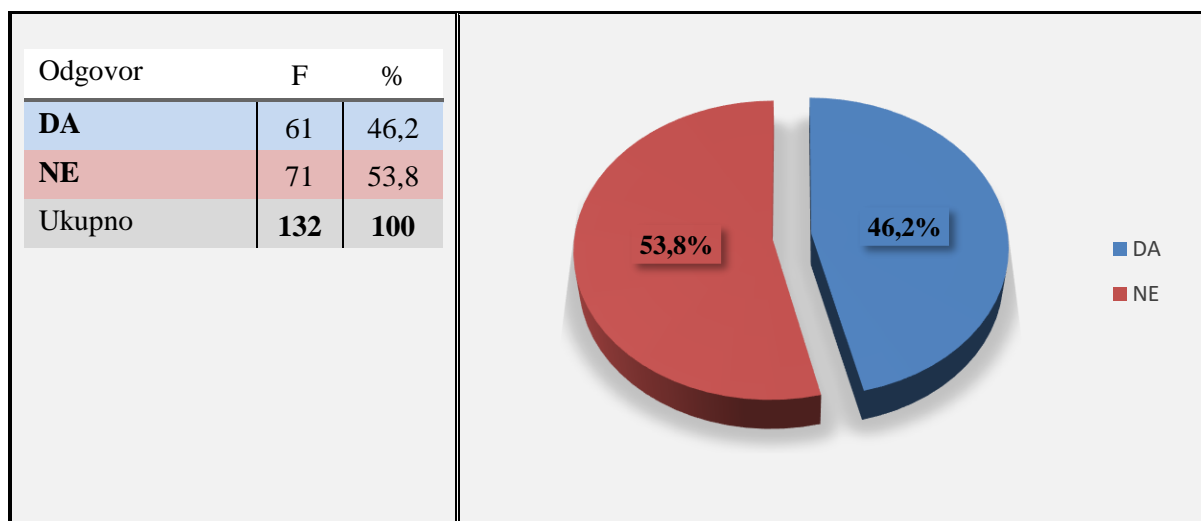
Kako bi se primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata u posebnim programima istražila do kraja i spoznala jačina utjecaja istih na ukupnu uspješnost posebnih programa, posebno u pogledu stupnja zadovoljstva krajnjih korisnika – sudionika, potrebno je izvršiti i analizu o prihvaćanju primjene *Beacon* tehnologije u kontekstu posebnih programa.<sup>84</sup> Kroz deset postavljenih pitanja su se tražili jednoznačni odgovori DA ili NE o preferiranju korištenja *Beacon* tehnologije u određenim situacijama, s kojima se sudionici posebnog programa sigurno susreću, neovisno o vrsti programa. U nastavku se prezentiraju odgovori na postavljena pitanja te se složenim tablicama prikazuju njihova frekvencija i distribucija.

### 7.10.1. Frekvencija i distribucija stavova ispitanika prema zadanim pitanjima

***Pitanje 1: Biste li koristili Beacon tehnologiju u svrhu realnog lociranja Vaše lokacije na programu, vidljivo drugima u aplikaciji?***

Na pitanje je odgovorilo svih 132 ispitanika, a odgovori su raspodijeljeni kako slijedi:

**Tablica 97.** Realno lociranje lokacije sudionika programa, vidljivo drugim korisnicima aplikacije



Izvor: obrada autora u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

<sup>84</sup> Vidjeti 6. poglavlje (6.5.2.).

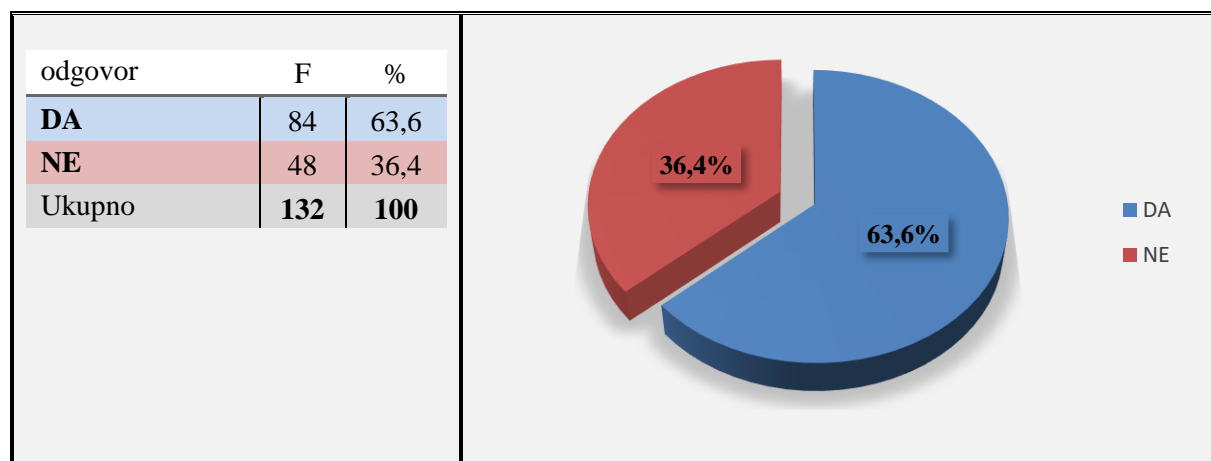


Kao što je vidljivo iz tablice 97., više od polovice ispitanika (53,8%) ne smatra poželjnim da je njihova lokacija vidljiva drugim sudionicima na programu. Pretpostavlja se da je razlog ili želja za poštivanjem privatnosti ili nedovoljno poznavanje *Beacon* tehnologije (ograničeni dohvat). Strah od otkrivanja je sasvim neopravdan, s obzirom da je ova tehnologija u potpunom skladu s *GDPR*-om, pa se takav razlog može odmah eliminirati za buduća istraživanja u ovom smjeru.

***Pitanje 2: Biste li koristili Beacon tehnologiju u svrhu dobivanja informacija kad Vam je u blizini sudionik od posebnog interesa?***

Na postavljeno pitanje odgovorilo je svih 132 ispitanika, a odgovori su raspodijeljeni kako slijedi:

**Tablica 98.** Dobivanje informacija o blizini prisutnosti drugih sudionika od posebnog interesa



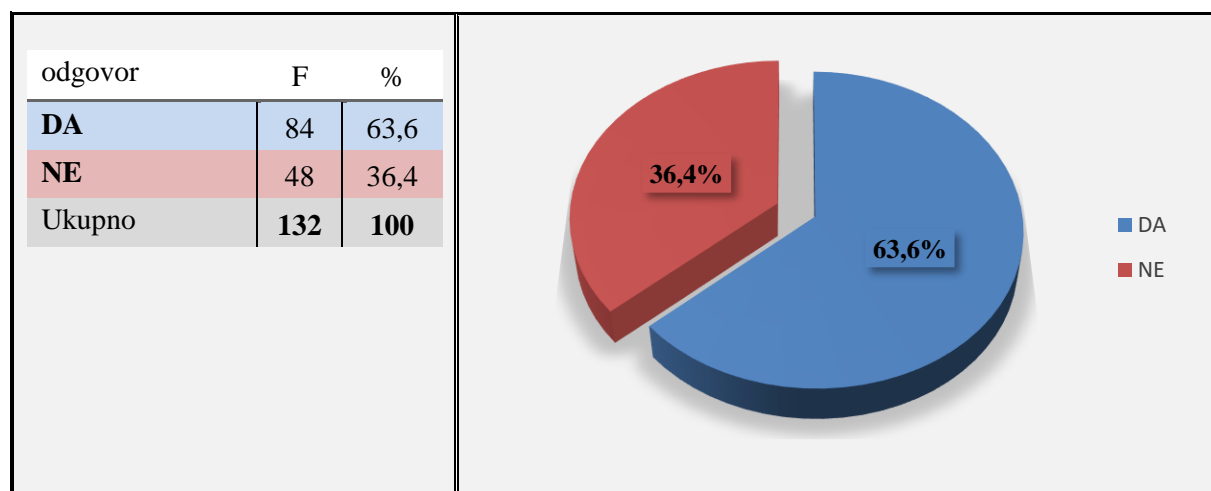
Izvor: obrada autora u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

84 ispitanika (63,6%) su odgovorili pozitivno na pitanje i smatraju da je korištenje *Beacon-a* prednost pri dobivanju informacija od sudionika koji se nalazi u blizini, a koji su im od posebnog interesa. Ipak, nešto više od trećine ispitanika ne smatra to korisnim, pa je 48 ispitanika (36,4%) odgovorilo negativno na ovo pitanje. Zanimljiv je podatak kako više od 50% ispitanika ne želi da se njih osobno locira, ali isto tako više od 50% ispitanika želi pratiti druge za vrijeme trajanja programa. Ovo pruža novu mogućnost menadžmentu programa za buduća istraživanja profila njihovih sudionika, u pogledu želje za zaštitom vlastite privatnosti i želje za praćenjem drugih u istom trenutku.

***Pitanje 3: Biste li koristili Beacon tehnologiju u svrhu korištenja opcije za uspostavu kontakta s osobama u blizini?***

Na treće postavljeno pitanje odgovorilo je svih 132 ispitanika, a odgovori su raspodijeljeni kako slijedi:

**Tablica 99.** Uspostava kontakta s osobama u blizini



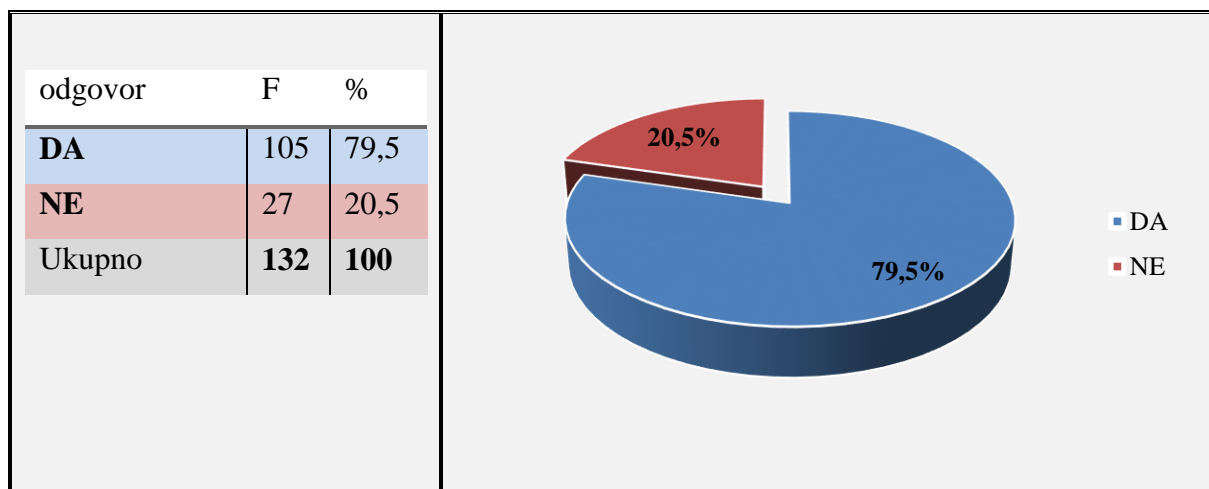
Izvor: obrada autora u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Pozitivan odgovor, identičnog omjera kao i kod prethodnog pitanja, dalo je 63,6% ispitanika, koji smatraju korištenje *Beacon-a* prednošću pri kontaktiranju sudionika koji se nalazi u blizini. 48 ispitanika (36,4%), kao i u prethodnom pitanju, to ne smatra potrebnim. Ovo je indikativno menadžmentu posebnog programa za daljnju analizu interesa sudionika, iz razloga što može otkriti dublje preferencije sudionika glede njihovih stajališta o poželjnim profilima sudionika za buduće posebne programe, koji su slične tematike i sadržaja. Kako je *Beacon* tehnologija iznimno korisna za analitički dio, svakako je preporuka menadžmentu posebnog programa da iskoristi dane mogućnosti, posebno kad se rade analize u svrhu formiranja marketinških kampanja za buduće programe kojima privlače sudionike i potiču ih na dodatnu potrošnju tijekom trajanja programa. Ako je sudionik okružen profilima osoba koje smatra od posebnog interesa, time će vjerojatno biti skloniji i sudjelovanju u dodatnim aktivnostima tijekom programa, gdje je i druga, njemu važna, osoba. To se nadovezuje upravo na poticanje dodatne potrošnje sudionika, konzumiranjem dodatnih aktivnosti. Sve zajedno, bitno utječe na poslovnu uspješnost programa.

***Pitanje 4: Biste li koristili Beacon tehnologiju u svrhu realnog praćenja tijeka programa?***

Na četvrto postavljeno pitanje odgovorilo je svih 132 ispitanika, a odgovori su raspodijeljeni kako slijedi:

**Tablica 100.** Realno praćenje programa

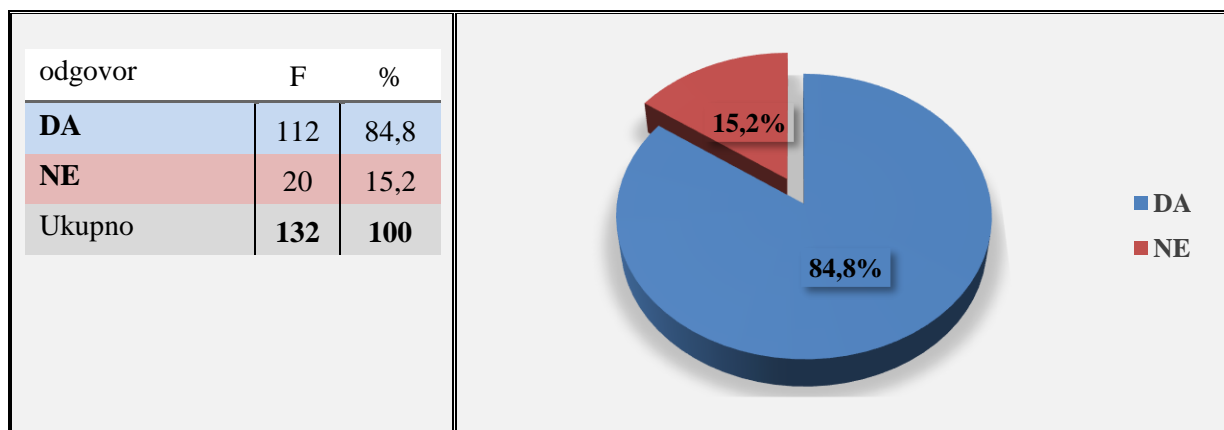


Izvor: obrada autora u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Velika većina (79,5%) ispitanika smatra kako je korištenje *Beacon-a* za realno praćenje programa dobro. Manjina (20,5%) ispitanika u tome ne vidi nikakvu prednost.

***Pitanje 5: Biste li koristili Beacon tehnologiju u svrhu korištenja opcije za dobivanje uvida u materijale određenog segmenta u programu?***

**Tablica 101.** Dobivanje uvida u materijale određenog segmenta programa



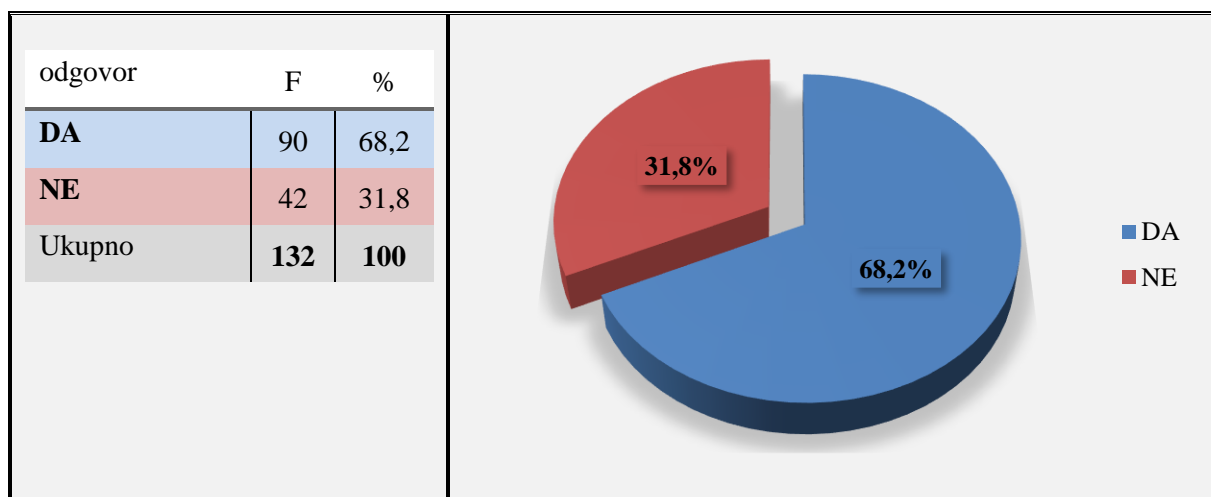
Izvor: obrada autora u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Prednost korištenja *Beacon* tehnologije u funkciji dobivanja uvida u materijale određenog segmenta u programu prepoznalo je 112 ispitanika (84,8%). Manjina od 20 ispitanika (15,2%) ne smatra takvu mogućnost korisnom.

**Pitanje 6: Biste li koristili *Beacon* tehnologiju u svrhu stupanja u direktni kontakt s moderatorom programa (direktno i trenutno davanje prijedloga i postavljanje pitanja)?**

Na šesto postavljeno pitanje odgovorilo je svih 132 ispitanika, a odgovori su raspodijeljeni kako slijedi:

**Tablica 102.** Direktni kontakt s moderatorom programa



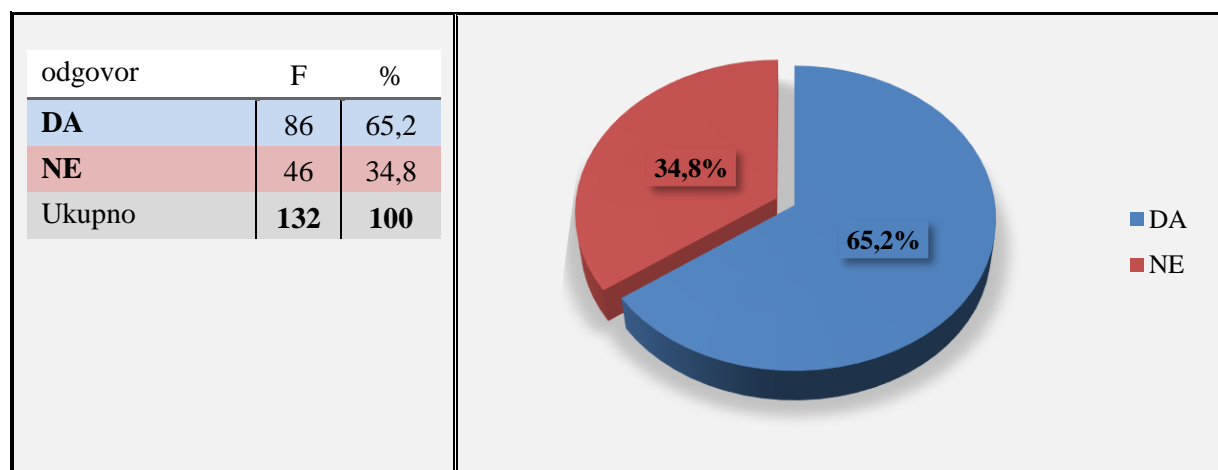
Izvor: obrada autora u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Stupanje u neposredni kontakt s moderatorom programa korištenjem *Beacon* tehnologije kao korisnu mogućnost prepoznalo je 90 ispitanika (68,2%). Suprotno njima, 42 ispitanika (34,8%) ne smatra potrebnom tehnologiju u svrhu stupanja u direktni kontakt s moderatorom programa. Svakako je signifikantan podatak, iz razloga što u ovom slučaju menadžment programa može vidjeti koliko je korisna uloga moderatora, ako za takvim profilom osobe postoji potreba, a s druge strane, koliko je privlačno sudionicima uopće koristiti tehnologiju u slučaju stupanja u kontakt s moderatorom. Na temelju toga se mogu donijeti odluke hoće li se uopće angažirati moderator programa ili će, u slučaju sličnog programa idući put, moći i bez te osobe, a njegovu ulogu bi preuzela automatizirana tehnologija. Taj dio je svakako stvar odluke menadžmenta, pa se ovim pitanjem mogu uputiti sugestije za donošenje navedenih odluka.

***Pitanje 7: Biste li koristili Beacon tehnologiju u svrhu stupanja u direktni kontakt s menadžmentom posebnog programa?***

Na sedmo postavljeno pitanje odgovorilo je svih 132 ispitanika, a odgovori su raspodijeljeni kako slijedi:

**Tablica 103.** Direktni kontakt s menadžmentom programa



Izvor: obrada autora u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

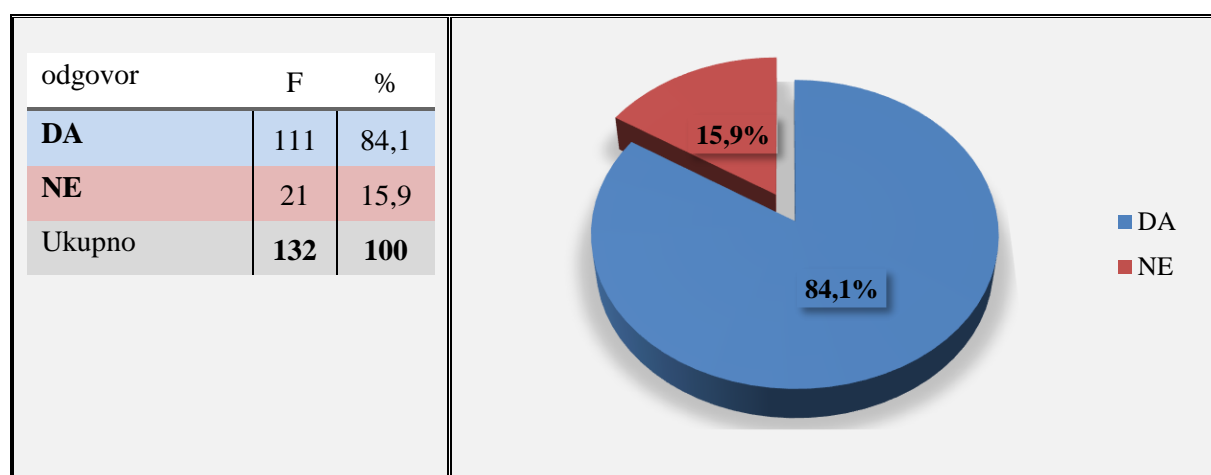
Nešto slabiju podršku mogućnosti direktnog kontakta s menadžmentom, od prethodno analizirane s moderatorom, su dali ispitanici svojim odgovorima. Pa tako neposredni kontakt s menadžmentom posredstvom *Beacon-a* podržava 86 ispitanika (65,2%) ispitanika. Isto tako, dogodilo se blago povećanje ispitanika s negativnim odgovorom na ovo pitanje, pa je 46 ispitanika (34,8%) odgovorilo kako ne bi koristili Beacon tehnologiju u svrhu stupanja u direktni kontakt s menadžmentom programa. Postavlja se pitanje bi li sudionici uopće htjeli stupiti u direktni kontakt s organizatorima programa u kojem sudjeluju ili im to uopće nije važno. S druge strane, može se postaviti i pitanje bi li sudionici uopće htjeli koristiti suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate, u svrhu direktnog kontakta s menadžmentom programa. Svakako je koristan pokazatelj menadžmentu ako bi nastavili istraživati dubinu pitanja, iz razloga što bi saznali koji su razlozi potvrdnih, odnosno negativnih odgovora. Nekim sudionicima možda ne odgovara na taj način komunicirati s organizatorima, dok nekima ne odgovara uopće s njima komunicirati ili im je to irelevantno. Daljnjom analizom bi, u svakom slučaju, mogli proaktivno reagirati u budućnosti, uvođenjem tehnologije i alata za olakšano komuniciranje između njih i sudionika ili potpunim

izbacivanjem takve mogućnosti u ovom slučaju.

***Pitanje 8: Biste li koristili Beacon tehnologiju u svrhu odabira dodatnih aktivnosti, koje su u ponudi za vrijeme odvijanja programa?***

Na osmo postavljeno pitanje odgovorilo je svih 132 ispitanika, a odgovori su raspodijeljeni kako slijedi:

**Tablica 104.** Odabir dodatnih aktivnosti u ponudi posebnog programa



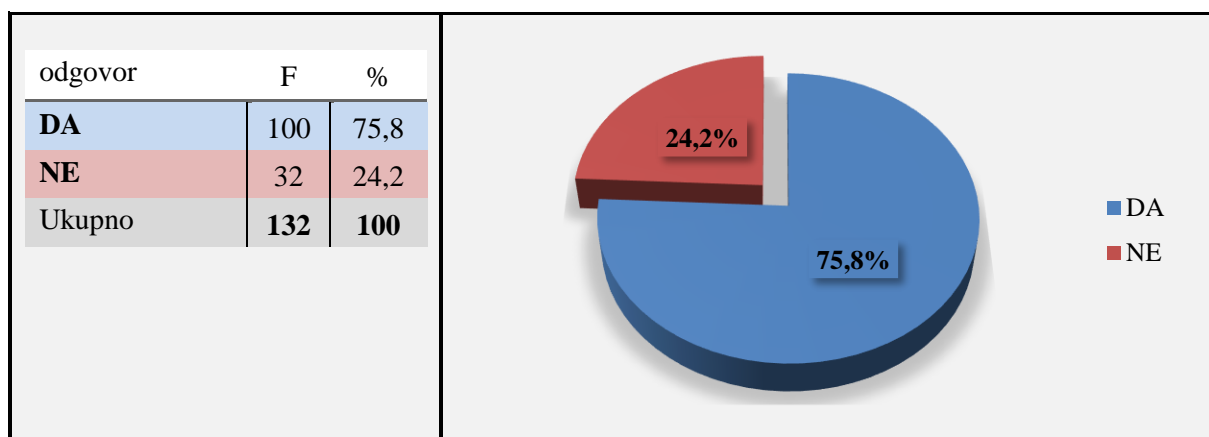
Izvor: obrada autora u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Da je *Beacon* tehnologija korisna pri odabiru dodatnih aktivnosti koje su u ponudi za vrijeme odvijanja programa, izjasnilo se čak 111 ispitanika (84,1%). Negativan odgovor zabilježio je 21 sudionik (15,9%), koji očito ne vide koristi od tog modela. Prilikom odvijanja posebnog programa neophodno je osmisliti i kreirati dodatni sadržaj koji obuhvaća razne aktivnosti, u kojima bi sudionici i njihove pratnje mogli sudjelovati. To je važno iz razloga što se tim dodatnim aktivnostima može bitno utjecati na njihovu dodatnu potrošnju direktno ili indirektno. Ovo je posebno važan segment za pratnje sudionika, iz razloga što pratnje najčešće dolaze zbog lokacije gdje se odvija program, sa željom da konzumiraju nove aktivnosti, da otkriju nešto novo, što prije nisu znali ili radili na toj lokaciji i sl. Na taj način menadžment posebnog programa osigurava da su pratnje sudionika zadovoljne, što svakako utječe i na ukupnu uspješnost programa. Osim toga, ako je i sudionicima dostupan određen izbor dodatnih aktivnosti, osjećat će slobodu da mogu birati i kreirati tijekom programa.

***Pitanje 9: Biste li koristili Beacon tehnologiju u svrhu dobivanja poziva na ciljani dio programa, ovisno o definiranim preferencijama?***

Na deveto postavljeno pitanje odgovorilo je svih 132 ispitanika, a odgovori su raspodijeljeni kako slijedi:

**Tablica 105.** Dobivanje poziva na ciljani dio programa



Izvor: obrada autora u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

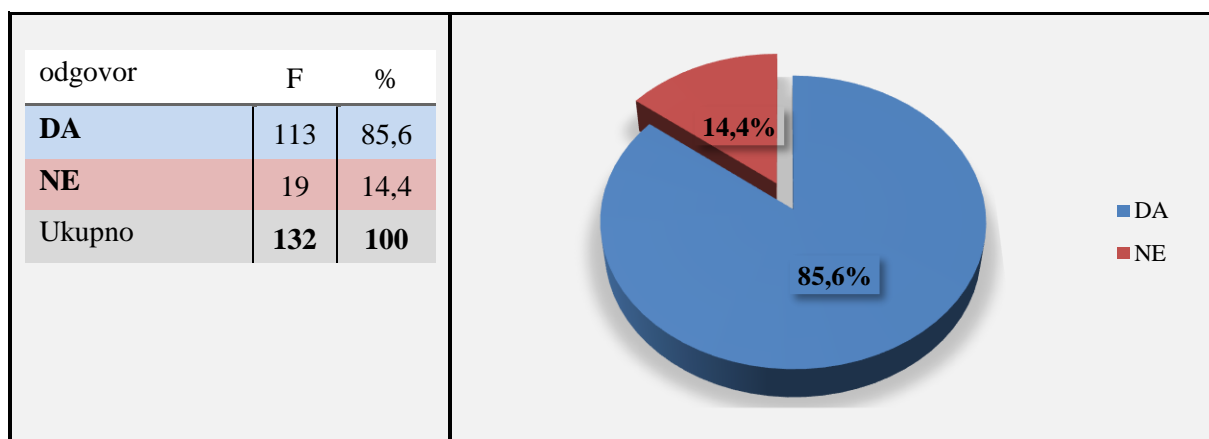
Dobivanje poziva na ciljani dio programa korištenjem *Beacon* tehnologije koristan je sudionicima programa, sudeći prema mišljenju 100 ispitanika (75,8%) Ipak, skoro četvrtina sudionika (24,2%) ne smatra to bitnim, njih ukupno 32 ispitanika.

***Pitanje 10: Biste li koristili Beacon tehnologiju u svrhu olakšane odjave prilikom završetka programa?***

Na deseto postavljeno pitanje odgovorilo je svih 132 ispitanika, a odgovori su raspodijeljeni u tablici 106. Da su korištenjem *Beacon* tehnologije uvelike olakšane odjave prilikom završetka programa smatra visokih 85,6% ispitanika, odnosno 113 ispitanika. Međutim, ipak postoji manjina od 14,4%, koja ne smatra ovu tehnologija korisnom za odjavu prilikom završetka programa, njih ukupno 19. Ovo je visoko indikativan pokazatelj da je sudionicima iznimno važno koristiti informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i alate pri završetku programa, kako bi što manje vremena izgubili na odjavama, bilo da je riječ o odjavi s programa ili odjavi iz smještajnog objekta u blizini programa ili odjavi bilo kakvog tipa. Sudionicima je važno njihovo vrijeme i upravo kroz korištenje suvremene tehnologije vide mogućnost skraćivanja

svih poslova prije povratka u područja njihovih prebivališta. Ovo bi svakako trebalo iskoristiti i vidjeti što se sve može učiniti po tom pitanju, kako bi se sudionike oslobodilo niza nepotrebnih koraka u tom procesu. S druge strane, uvijek će postojati dio sudionika koji žele bez suvremene tehnologije odraditi odjave, koristeći to vrijeme za kontakt uživo s drugim sudionicima, menadžmentom ili izvođačima programa.

**Tablica 106.** Olakšana odjava prilikom završetka posebnog programa



Izvor: obrada autora u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

### 7.10.2. Analiza iznesenih stavova o korištenju *Beacon* tehnologije

Provedena deskriptivna analiza izraženih stavova ispitanika o korištenju *Beacon* tehnologije ponudila je mogućnosti detaljne analize prema *spolu, dobi, stupnju obrazovanja i prihodima kućanstava*, koja može poslužiti kao iznimno koristan alat za daljnja istraživanja, prvenstveno kao pokazatelj menadžmentu programa, ali i kao vrijedan marketinški alat za upravljanje odnosima s postojećim ili nekim budućim sudionicima posebnih programa. Isto tako, vodeći se spoznajama u području menadžmenta rizika i sigurnosti posebnih programa, kao i danim preporukama o provođenju standarda koji su istraženi i objašnjeni u prijašnjim poglavljima, ovakav način kreiranja i razvoja interakcije, razmjene informacija i komunikacije među svim sudionicima posebnog programa može u velikoj mjeri smanjiti i potencijalni rizik od nepredviđenih situacija, što može dovesti i do prekida programa, a što je za menadžment programa ujedno i najgora moguća opcija. Poučeni iskustvom recentnih događaja u svijetu (pandemija COVID-19, rat), svi uključeni u ovu industriju bi trebali svakako implementirati suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije i nastaviti s razvojem istih. Raspon od



**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

afirmativnog do negacijskog stava prema prednostima uporabe *Beacona* tijekom pohađanja posebnih programa sistematiziran je u narednoj tablici.

**Tablica 107.** Ispitivanje stavova ispitanika o korištenju Beacon tehnologije

STAV	BR.	NE (%)	DA (%)	KOEFICIJENT
		A	B	A/B
Stav	1	53,8	46,2	1,165
Stav	2	36,4	63,6	0,572
Stav	3	36,4	63,6	0,572
Stav	4	20,5	79,58	0,258
Stav	5	15,2	84,8	0,179
Stav	6	31,8	68,2	0,466
Stav	7	34,8	65,2	0,534
Stav	8	15,9	84,1	0,189
Stav	9	24,2	75,8	0,319
Stav	10	14,4	85,6	0,168
Ukupno	Σ	283,4	716,68	0,395
Prosječno	$\bar{X}$	<b>28,34</b>	<b>71,668</b>	0,040

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

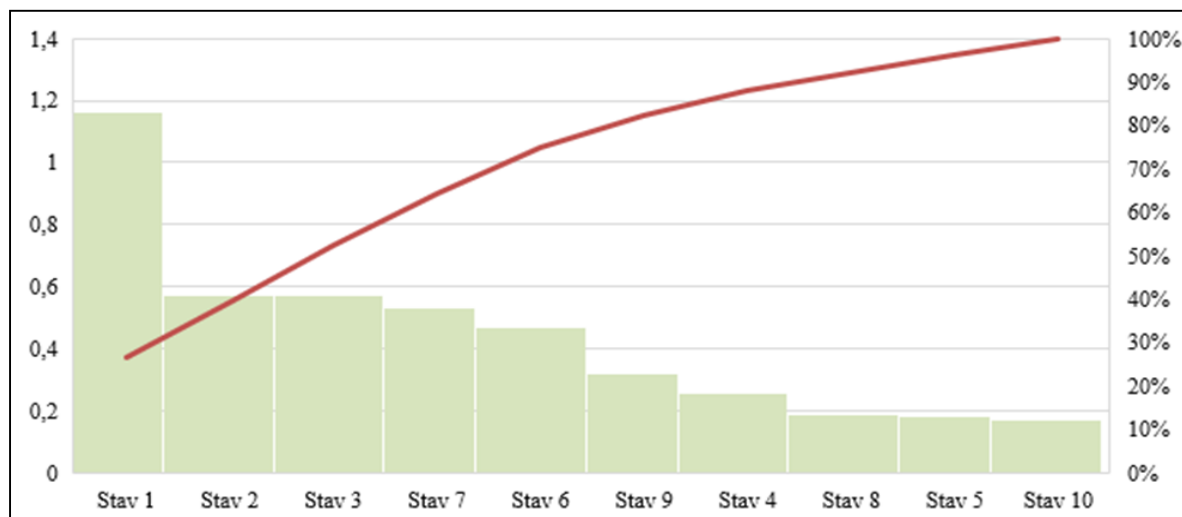
Kada se izraženi stavovi o korištenju *Beacon* tehnologije promatraju cjelokupno, tada je uočljiv visok udio ispitanika koji imaju afirmativne stavove. Prosječno 28,3% sudionika ne smatra važnim korištenje *Beacon* tehnologije, što može biti signal menadžmentu za dodatne aktivnosti, posebno na iznadprosječnim vrijednostima (markirano). Kako bi se udio negativnih stavova na prva tri pitanja smanjio, menadžment programa bi trebao svakako educirati javnost o provođenju sigurnosti osobnih podataka i zaštite privatnosti sudionika. Većina ljudi inače nije sklona tehnologijama s kojima nisu upoznati, a strah od nepoznatoga je često razlog za odbacivanje nečega novoga i korisnoga.

Pareto dijagram u nastavku analize ilustrativno pokazuje značenje pojedinih stavova (u koeficijentu postotka udjela), svrstanih po veličini, što jednostavno omogućuje zapažanje nekoliko kritičnih točaka. Pareto dijagram vizualizira one stavove koji su prihvaćeni od većine, ali uz negaciju manjine, što menadžmentu programa pojednostavljuje korektivne aktivnosti. Kako bi se mogli donijeti kvalificirani zaključci o iznesenim stavovima, njihovoj korelaciji i komparaciji, potrebno je odgovore i brojčano kvantificirati.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

Anketnim pitanjima osmišljena su dva moguća odgovora i to **DA** i **NE**, kako bi se ispitanicima olakšalo u razmišljanju i da se bez konfuzije dobije egzaktan stav. Zbog specifičnosti istraživanja, u ovom dijelu se uzimaju krajnje vrijednosti i to **5.** za afirmativno DA i **1.** za negaciju NE, čime se došlo do konkretnih i vjerodostojnih stavova ispitanika.<sup>85</sup>

**Grafikon 16.** Pareto dijagram stavova



Izvor: obrada u MsExcel prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Narednom tablicom se ispituje *korelacijska povezanost* između stavova na postavljena pitanja.

**Tablica 108.** Korelacija odgovora na iznesene stavove

	Stav 1	Stav 2	Stav 3	Stav 4	Stav 5	Stav 6	Stav 7	Stav 8	Stav 9	Stav 10
Stav 1	1	0,23	0,29	0,17	0,18	0,11	0,07	0,11	0,21	0,12
Stav 2	0,23	1	0,44	0,12	0,38	0,19	0,17	0,19	0,20	0,18
Stav 3	0,29	0,44	1	0,36	0,25	0,13	0,08	0,23	0,16	0,23
Stav 4	0,17	0,12	0,36	1	0,36	0,18	0,26	0,34	0,33	0,49
Stav 5	0,18	0,38	0,25	0,36	1	0,17	0,13	0,34	0,21	0,31
Stav 6	0,11	0,19	0,13	0,18	0,17	1	0,42	0,10	0,07	0,28
Stav 7	0,07	0,17	0,08	0,26	0,13	0,42	1	0,07	0,29	0,11
Stav 8	0,11	0,19	0,23	0,34	0,34	0,10	0,07	1	0,48	0,29
Stav 9	0,21	0,20	0,16	0,33	0,21	0,07	0,29	0,48	1	0,32
Stav 10	0,12	0,18	0,23	0,49	0,31	0,28	0,11	0,29	0,32	1

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

<sup>85</sup> Iako klasična stupnjevana ljestvica ne egzistira na takav način, autor istraživanja se odlučio za ovakav pristup s ciljem da se dobiju egzaktne vrijednosti i da se otklone bilo kakve sumnje u iskazane stavove ispitanika.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

Kako je vidljivo iz tablice 108. Pearsonov koeficijent linearne korelacije ne prelazi vrijednost od 0,49, što ukazuje na vrlo slabu korelaciju. To znači da su odgovori na postavljene tvrdnje davani nezavisno, što pak potvrđuje relevantnost odgovora ispitanika.

U nastavku se ispituje komparacija postavljenih tvrdnji s obzirom na *spol, dob, stupanj obrazovanja i prihod* te se ispituje konzistentnost prikupljenih odgovora T-testom i analizom varijance. Idućom tablicom se prikazuje distribucija prosječnih ocjena stavova o korištenju *Beacon* tehnologije, prema spolu i dobi ispitanika

**Tablica 109.** Distribucija prosječnih ocjena stavova o korištenju *Beacon* tehnologije prema spolu i starosnoj dobi ispitanika

STAV	SPOL		STAROSNA DOB				
	Muškarci	Žene	do 30	31-45	46-55	56-65	66+
Stav 1	3,417	2,524	2,895	2,581	3,240	2,913	5,000
Stav 2	3,583	3,524	3,737	3,605	3,240	3,261	5,000
Stav 3	3,667	3,476	3,737	3,605	3,400	3,087	5,000
Stav 4	4,333	4,095	4,684	3,698	4,200	4,130	5,000
Stav 5	4,250	4,476	4,684	4,256	4,360	4,130	5,000
Stav 6	3,750	3,714	3,421	3,977	3,560	3,783	5,000
Stav 7	3,583	3,619	3,526	3,419	3,720	3,957	5,000
Stav 8	4,000	4,571	5,000	3,884	4,200	4,304	5,000
Stav 9	4,167	3,952	4,368	3,698	3,880	4,130	5,000
Stav 10	4,250	4,524	4,579	4,256	4,360	4,478	5,000

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Promatrano prema spolu ispitanika, uočava se kako su muški ispitanici najviše ocijenili „*realno praćenje tijekom programa*“ kao prednost korištena *Beacon* tehnologije. Ženski ispitanici su najveće ocjene dali mogućnosti „*odabira dodatnih aktivnosti*“ koje su u ponudi za vrijeme odvijanja programa. Kada se analiziraju prosječne ocjene prema starosnoj dobi ispitanika, tada se uočava kako ispitanici srednje dobi najveće koristi od *Beacon* tehnologije vide pri korištenju opcije za „*dobivanje uvida u materijale određenog segmenta u programu*“ te pri „*olakšanoj odjavi prilikom završetka programa*“.

Narednom tablicom se prikazuje distribucija prosječnih ocjena stavova o korištenju *Beacon* tehnologije prema stupnju obrazovanju i prihodima kućanstva ispitanika.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 110.** Distribucija prosječnih ocjena stavova o korištenju *Beacon* tehnologije prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika<sup>86</sup>

STAV	OBRAZOVANJE				PRIHODI KUĆANSTVA					
	dr.sc.	VSS	mr.sc.	SSS	do 3.500	3.501- 5.000	5.001- 7.500	7.501- 9.000	9.001 -10.500	više od 10.501
Stav 1	4,600	2,836	2,500	2,600	3,667	2,714	2,486	2,778	3,333	2,895
Stav 2	4,600	3,689	3,000	3,311	2,333	4,429	3,857	2,333	3,167	3,842
Stav 3	3,400	3,689	3,000	3,578	2,333	4,714	3,400	3,222	3,167	3,737
Stav 4	3,800	3,951	4,250	4,556	3,667	4,429	3,857	4,111	4,500	4,263
Stav 5	4,200	4,148	4,500	4,733	3,667	5,000	4,314	4,111	4,500	4,368
Stav 6	3,800	3,689	2,000	4,378	2,333	4,143	3,857	3,000	4,167	3,632
Stav 7	3,800	3,295	3,500	4,022	2,333	4,143	3,171	3,444	4,000	3,737
Stav 8	2,600	4,213	4,750	4,822	3,667	3,857	4,657	4,333	3,833	4,684
Stav 9	3,400	3,885	4,000	4,378	3,667	4,143	3,743	4,333	3,667	4,368
Stav 10	4,600	4,279	4,500	4,556	3,667	4,714	4,429	3,889	4,500	4,579

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Iz prikazane tablice 110., promatrano prema stupnju obrazovanja, može se uočiti raspršenost ocjenjivanja prema pojedinim stavovima te se ne može decidirano tvrditi kako stupanj obrazovanja djeluje na prednosti korištenja *Beacon* tehnologije. Isti zaključak se izvodi i kada se promatraju prosječni prihodi kućanstva ispitanika. Kako bi se dodatno istražilo navedeno, u nastavku se provodi T-test prosjeka svih stavova o korištenju *Beacon* tehnologije.

**Tablica 111.** T-test prosjeka stavova o korištenju *Beacon* tehnologije

STAV	$\bar{X}$	SD	T	Razlika $\bar{x}$	DF	T-GRANIČNI
Stav 1	2,849	2,002	16,348	2,8485	131	1,98
Stav 2	3,546	1,932	21,089	3,5455	131	1,98
Stav 3	3,546	1,932	21,089	3,5455	131	1,98
Stav 4	4,182	1,620	29,665	4,1818	131	1,98
Stav 5	4,394	1,440	35,065	4,3939	131	1,98
Stav 6	3,727	1,870	22,898	3,7273	131	1,98
Stav 7	3,606	1,913	21,655	3,6061	131	1,98
Stav 8	4,364	1,469	34,137	4,3636	131	1,98
Stav 9	4,030	1,721	26,91	4,0303	131	1,98
Stav 10	4,424	1,409	36,064	4,4242	131	1,98

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

<sup>86</sup> Pod varijablom „VSS“ podrazumijeva se završen stručni, preddiplomski i/ili diplomski sveučilišni studij.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

Visoke vrijednosti razlike aritmetičkih sredina, kao i vrijednosti izračunatog  $t$  koji je kod svih tvrdnji veći od graničnog za 5% statističke značajnosti, potvrđuje nehomogenost izračunatih prosječnih vrijednosti odgovora od strane ispitanika. Time se odbacuje nul hipoteza o homogenosti skupova. Nehomogenost proizlazi iz velikog kontrasta pri konverziji odgovora u numeričko vrjednovanje. Dodatno se provodi i analiza varijanci sa svrhom potvrđivanja konzistentnosti rezultata dobivenih deskriptivnom analizom. Kao pokazatelj lojalnosti uzima se učestalost pohađanja posebnih programa. Naime, pretpostavlja se da su sudionici, koji su više puta sudjelovali u programima, afirmativno odgovarali na postavljene tvrdnje, što je ujedno i istraživačka hipoteza  $H_1$ . Nasuprot tome, egzistira nul hipoteza, koja zastupa stajalište o ravnomjernoj razdiobi.

**Tablica 112.** Distribucija prosječnih ocjena izraženih stavova o korištenju Beacon tehnologije s obzirom na učestalost sudjelovanja

Učestalost		S 1	S 2	S 3	S 4	S 5	S 6	S 7	S 8	S 9	S 10
Jedan put god.	$\bar{X}$	2,660	3,566	3,415	3,642	4,245	3,717	3,717	4,245	3,793	4,321
	SD	1,990	1,937	1,975	1,912	1,580	1,885	1,885	1,580	1,854	1,516
	F	53	53	53	53	53	53	53	53	53	53
Dva puta god.	$\bar{X}$	2,730	4,027	3,487	4,460	4,784	3,811	3,487	4,243	4,135	4,568
	SD	2,009	1,740	1,967	1,386	0,917	1,853	1,967	1,588	1,669	1,259
	F	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37
Tri puta god.	$\bar{X}$	2,926	2,778	3,815	4,407	4,259	3,370	3,519	4,407	4,111	4,111
	SD	2,037	2,025	1,861	1,448	1,583	2,003	1,968	1,448	1,695	1,695
	F	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Četiri i više puta	$\bar{X}$	3,667	3,667	3,667	5,000	4,200	4,200	3,667	5,000	4,467	5,000
	SD	1,952	1,952	1,952	0,000	1,656	1,656	1,952	0,000	1,407	0,000
	F	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
$\Sigma$	$\bar{X}$	2,849	3,546	3,546	4,182	4,394	3,727	3,606	4,364	4,030	4,424
	SD	2,002	1,932	1,932	1,620	1,440	1,870	1,913	1,469	1,721	1,409
	F	132	132	132	132	132	132	132	132	132	132

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Prema tablici 112. vidljivo je kako su ispitanici koji pohađaju posebni program jednom godišnje najviše prosječne ocjene korištenja *Beacon* tehnologije dali su za stav 5) „korištenje opcije za dobivanje uvida u materijale određenog segmenta u programu“ te za stav 8) „odabir dodatnih aktivnosti koje su u ponudi za vrijeme trajanja programa“. Skupina ispitanika koji dva puta godišnje pohađaju posebne programe najviše prosječne ocjene su dodijelili stavu 5) „korištenje opcije za dobivanje uvida u materijale određenog segmenta u programu“. Skupina

ispitanika koji pohađaju programe tri puta godišnje najbolje su ocijenili stav 4) „realno praćenje tijeka programa“ i stav 8) „odabir dodatnih aktivnosti koje su u ponudi za vrijeme trajanja programa“. Četvrta skupina ispitanika koji sudjeluju u posebnim programima četiri i više puta godišnje najviše su prosječne ocjene dali za stav 4) „realno praćenje tijeka programa“, kao i za stav 10) „olakšana odjava prilikom završetka programa“. U takvim situacijama su najviše zadovoljni korištenjem *Beacon* tehnologije. Zanimljiv je podatak kako su prva, druga i četvrta skupina ispitanika složni upravo oko stava 4), dok su prva i treća skupina ispitanika složni oko stava 8).

Konstatira se kako sudionici koji sudjeluju u programima jednom do dva godišnje najveće prednosti suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije vide upravo u razmjeni materijala programa, što pokazuje da su sudionici tih skupina visoko zainteresirani za sadržaj programa i žele izvući maksimalnu korist iz sadržaja programa. Razlika među njima jest što sudionici koji samo jednom godišnje odlaze na posebne programe žele sudjelovati i u dodatnim aktivnostima, odnosno iskoristiti sve što im jedan posebni program pruža. S takvim stavom dolaze i sudionici koji sudjeluju u programima tri puta godišnje, koji isto tako žele realno praćenje programa, pomoću tehnologije, što implicira i želju tih profila sudionika da u isto vrijeme „budu na dva mjesta“, odnosno da koriste mogućnosti sudjelovanja u dodatnim aktivnostima programa, ali bez propuštanja središnjeg dijela programa, zbog čega su i došli na program. Profili sudionika koji pohađaju posebne programe četiri i više puta godišnje također žele iskoristiti mogućnost realnog praćenja programa pomoću suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije, što ukazuje na to da takvi sudionici vrlo vjerojatno koriste prigodu za personalne i poslovne sastanke s drugim sudionicima za vrijeme trajanja programa, veoma su upoznati s programom, ali žele imati pod kontrolom sadržaj kako bi ostali informirani te svakako ne žele gubiti vrijeme na odjave, već preferiraju pomoć efikasnih alata za te stvari. Ovako analizirani podatci predstavljaju informativne pokazatelje visoke vrijednosti za menadžment posebnog programa, bez obzira o kojoj je vrsti programa riječ, budući da se za sve posebne programe sudionici mogu svrstati prema učestalosti sudjelovanja.

Narednom tablicom se ispituje homogenost dobivenih prosječnih ocjena izraženih stavova prema učestalosti pohađanja programa ispitanika. Metoda ispitivanja je analiza varijance.

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU**  
**POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**Tablica 113.** Analiza varijance za prosječne ocjene izraženih stavova o korištenju *Beacon* tehnologije prema učestalosti pohađanja posebnih programa

ANOVA		Zbroj kvadrata	df	Srednji kvadrati	F	F granični za 5% sign.
Stav 1. * učestalost	Između grupa	0,236	3	0,079	0,216	3;128
	Unutar grupe	46,673	128	0,365		<b>2,70</b>
	Ukupno	46,909	131			
Stav 2. * učestalost	Između grupa	23,497	3	7,832	2,306	3;128
	Unutar grupe	434,685	128	3,396		<b>2,70</b>
	Ukupno	458,182	131			
Stav 3. * učestalost	Između grupa	1,170	3	0,39	0,138	3;128
	Unutar grupe	360,891	128	2,819		<b>2,70</b>
	Ukupno	362,061	131			
Stav 4. * učestalost	Između grupa	19,181	3	6,394	1,687	3;128
	Unutar grupe	485,062	128	3,79		<b>2,70</b>
	Ukupno	504,242	131			
Stav 5. * učestalost	Između grupa	4,157	3	1,386	0,496	3;128
	Unutar grupe	357,904	128	2,796		<b>2,70</b>
	Ukupno	362,061	131			
Stav 6. * učestalost	Između grupa	2,834	3	0,945	0,262	3;128
	Unutar grupe	461,045	128	3,602		<b>2,70</b>
	Ukupno	463,879	131			
Stav 7. * učestalost	Između grupa	11,871	3	3,957	1,799	3;128
	Unutar grupe	281,463	128	2,199		<b>2,70</b>
	Ukupno	293,333	131			
Stav 8. * učestalost	Između grupa	11,495	3	3,832	1,886	3;128
	Unutar grupe	260,021	128	2,031		<b>2,70</b>
	Ukupno	271,515	131			
Stav 9. * učestalost	Između grupa	12,392	3	4,131	2,04	3;128
	Unutar grupe	259,123	128	2,024		<b>2,70</b>
	Ukupno	271,515	131			
Stav 10. * učestalost	Između grupa	3,920	3	1,307	0,801	3;128
	Unutar grupe	208,807	128	1,631		<b>2,70</b>
	Ukupno	212,727	131			

Izvor: obrada autora u SPSS Statistics 24 prema podacima anketnog upitnika, 2020.

Kako je vidljivo iz ANOVA tablice 113., vrijednosti *F izračunato* su manje od *F tablično* u svim elementima, što znači da valja prihvatiti nul hipotezu o homogenosti prosječnih ocjena, s obzirom na učestalost pohađanja posebnih programa, odnosno odbaciti postavljenu hipotezu istraživanja  $H_1$ .

### **7.11. Mišljenje i sugestije o unaprjeđenju posebnih programa s aspekta korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata**

Posljednje pitanje u anketnom upitniku je pitanje otvorenog tipa kojim se od ispitanika tražilo da iznesu svoje mišljenje i sugestije o unaprjeđenju posebnih programa s aspekta korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata. Od 132 ispitanika samo ih je 5 (3,79%) iskoristilo mogućnost da slobodno izraze svoje mišljenje i da iznesu vlastite prijedloge za poboljšanje tog segmenta posebnog programa. Unatoč minornom broju odgovora, može se definirati generalna sugestija koja se odnosi na poboljšanje (brzinu) internetske povezanosti na lokaciji i u prostorijama održavanja posebnog programa, što je navelo svih 5 ispitanika.

### **7.12. Rasprava provedene analize istraživanja stupnja očekivanja i zadovoljstva sudionika posebnog programa**

Rasprava provedene analize istraživanja stupnja očekivanja i zadovoljstva sudionika posebnog programa implikacija je dobivenih rezultata na postavljene hipoteze istraživanja disertacije. Dobiveni rezultati empirijskog dijela istraživanja nedvojbeno potvrđuju *PH 1(1)*, kojom se tvrdi kako su sudionici posebnog programa obrazovani ljudi, bez obzira na spol, dob i mjesto prebivališta. Argumenti koji to potvrđuju su dobiveni iz prigodnog uzorka od 132 sudionika programa, koji su kao ispitanici pristali ispuniti anketni upitnik. Više obrazovanje koje uključuje ispitanike s doktoratom, magisterijem te završenim fakultetom činilo je 65,9% ispitanika naspram 33,3% ispitanika sa završenom srednjom školom (0,8% ispitanika nije se izjasnilo o svom stupnju obrazovanja). Afirmativnim stavovima na postavljene tvrdnje, kao i pozitivnim odgovorima na postavljena pitanja, ispitanici su potvrdili da poznaju suvremene tehnologije u dovoljnoj mjeri da ih koriste. Primjetan je manji stupanj skepticizma kod dijela ispitanika u tom pogledu, ali taj udio nije rastući, da bi u značajnoj mjeri utjecao na opovrgavanje navedenih hipoteza. Temeljem odgovora na uvodno postavljena anketna pitanja izrađen je sociodemografski profil sudionika. Većina sudionika je ženskog spola – 63,6%, naspram 36,4% muškaraca. Prevladavaju mlađi sudionici (do 45 godina), koji čine 61,4% ukupnog uzorka. Kada se promatra materijalni status ispitanika, tada je većina ispitanika (60,6%) s prihodima kućanstava višim od 7.500 kuna. Što se tiče učestalosti pohađanja



posebnih programa, prevladavaju oni koji su višekratno bili ili jesu sudionici programa (59,8%), naspram onih koji su konzumirali posebni program samo jedan put godišnje, a to je upravo ovaj istraživani program (40,2%). Najčešće se sudjeluje u programima koji se organiziraju u četvrtom (27,3%) i prvom kvartalu (22,7%). Profil ispitanika nastavljen je formiranjem odgovorima na niz pitanja o razlozima i načinu financiranja pohađanja programa. Većina ispitanika, njih 45,5%, se na program prijavljuje iz osobnih interesa, a način financiranja je neovisan o tome je li ga financira ispitanik osobno ili troškove snosi poduzeće koje ga šalje na posebni program. Ispitanici su istaknuli kako se financijska sredstva najviše koriste za kotizaciju i dodatne usluge. Financiranje prijevoza, prema odgovorima ispitanika, je u granicama između 21% i 25,8%, neovisno o izvoru, odnosno načinu financiranja. Financiranje smještaja je najčešće (31,8%) u slučajevima kada ga financira poduzeće u kojem je ispitanik zaposlen. Duljina boravka u odredištu gdje se održava posebni program ovisi o tome je li sudionik živi u blizini lokacije gdje se održava program (35,6%) ili je tu samo za vrijeme trajanja programa (34,8%). Profil je dovršen izjašnjavanjem ispitanika o načinu povezanosti s menadžmentom posebnog programa ili s drugim sudionicima, na što je polovica ispitanika navela kako su povezani od trenutka prijave na posebni program, koristeći upravo informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate (putem mobilne aplikacije, Internet stranice i/ili drugih kanala). Ovime je ujedno potvrđena pomoćna hipoteza istraživanja: **PH 2(I)**: Očekuje se da su sudionici posebnog programa upoznati sa informacijsko-komunikacijskim tehnologijama.

Na prethodne dvije hipoteze se nadovezuje i **PH 3(I)**: Menadžment programa će, na temelju pozitivnih pokazatelja elemenata uspješnosti programa, u budućnosti generirati dodatne programe. Istraženi elementi su pozitivno ocijenjeni, što je utjecalo na pozitivne ishode analize, čime su prihvaćene prethodne dvije hipoteze, pa se na temelju njihovog prihvaćanja konstatiralo i prihvaćanje treće navedene hipoteze. Uspješno realiziran program jamči sigurnost menadžmentu u novom poduhvatu i organizaciji budućeg posebnog programa. Jednim dijelom se potvrđuje i kroz naredni dio analize dobivenih podataka iz anketnog upitnika. Da informacijsko-komunikacijska tehnologija značajno utječe na poslovnu uspješnost i konkurentnost posebnog programa, kako je to pretpostavljeno glavnom hipotezom **HI**, potvrdili su u visokom postotku odgovori na postavljene tvrdnje (79,2%), kojima se potvrđuje da: 1) postoji Internet stranica s detaljnim planom programa (slaže se 97,7% ispitanika); 2) postoji mobilna aplikacija za program (slaže se 68,8% ispitanika); 3)

omogućen je kontakt i komunikacija s menadžmentom programa korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (slaže se 78% ispitanika); 4) da je umrežen/a s ostalim sudionicima programa prije početka programa (slaže se 66,6% ispitanika); 5) da je umrežen/a s ostalim sudionicima programa za vrijeme programa (slaže se 78% ispitanika); 6) da ima pristup bazi kontakata ostalih sudionika programa i nakon programa korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (slaže se 67,4% ispitanika); 7) da je informiran/a o mogućnostima korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata za vrijeme programa (slaže se 83,3% ispitanika); 8) kako putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica i sl.) mogu odabirati što ih zanima u cjelokupnom programu (slaže se 84,8% ispitanika); 9) kako putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica i sl.) mogu poslati povratnu informaciju o zadovoljstvu programom (slaže se 84,8% ispitanika); 10) kako putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica, i sl.) mogu dobiti informacije o budućem posebnom programu od istog menadžmenta (slaže se 88,6% ispitanika). Visok udio izraženog slaganja ispitanika s postavljenim tvrdnjama zadovoljavajući je argument kojim se potvrđuje postavljena hipoteza **HI** istraživanja disertacije, kao i pridružene joj pomoćne hipoteze **SHI**.

Središnji dio istraživanja se provodio u dvije faze, a odnosio se na propitivanje ispitanika o očekivanjima od odabranih elemenata posebnog programa na kojem sudjeluju prilikom prijavljivanja na program te o dostignutom stupnju zadovoljstva istim elementima nakon dovršetka programa. Ispitanici su svojim dodjeljivanjem ocjena (formiranoj na stupnju intenziteta osjećaja od 1 do 5), stvorili određeni jaz između percepcije i realiteta koji je poslužio za kvalitativnu analizu. Ustanovljeno je kako je stupanj zadovoljstva veći od očekivanog kod sedam od devet istraživanih elemenata. Iako se radi o nijansama, budući da su razlike dobivenih prosječnih ocjena po pojedinim elementima male, one mogu poslužiti menadžmentu programa za poduzimanje korekcija kod elemenata „upotreba ICT-a“ i „kvaliteta sadržaja“. Ukupno je stvoren pozitivan jaz, čime se potvrđuje druga postavljena hipoteza istraživanja **H2**, kao i njoj pridružene pomoćne hipoteze **SH2 i SH4**.

Zadnji dio istraživanja zadovoljstva se odnosio konkretno na korištenje *Beacon* tehnologije tijekom pohađanja posebnog programa. Kroz deset postavljenih teza tražilo se izjašnjavaње stava ispitanika o primjenjivosti suvremene tehnologije za vrijeme trajanja programa. Od

ispitanika se tražilo konkretno jednoznačno izjašnjavanje s DA ili NE. Dobivenim odgovorima potvrđena je treća postavljena hipoteza istraživanja **H3**, kao i njoj pridružene pomoćne hipoteze **SH3**, što se argumentira visokim stupnjem prihvaćanja postavljenih teza (71,7%). Posljednjim pitanjem otvorenog tipa se dala mogućnost ispitanicima da iznesu prijedloge, mišljenja i sugestije za unaprjeđenje programa u bilo kojem segmentu i s bilo kojeg aspekta programa, kako bi se i poslovna uspješnost programa u budućoj organizaciji povećala, a što bi menadžment posebnog programa mogao primijeniti i na druge planirane posebne programe. U ovom slučaju se odazvao minimalni broj polaznika (3,79%) koji su uglavnom ukazivali na problematiku brzine Interneta.

Uzimajući u obzir rezultate analize ANOVA u slučaju stupnja očekivanja i stupnja zadovoljstva, nije ustanovljena zavisnost između procjene očekivanja i varijabli sociodemografskog profila ispitanika, kao niti između prosječnih ocjena procjene očekivanja i varijabli sociodemografskog profila ispitanika. Analiza varijance za prosječne ocjene elemenata očekivanja prema učestalosti pohađanja posebnih programa (tablica 50.) je također pokazala kako vrijednosti **F** izračunato su manje od **F** tablično u svim elementima, osim kod elementa „upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata“, gdje su manji od graničnog za 5% statističke značajnosti. Isto tako, ne postoji statistički značajna razlika u ocjeni zadovoljstva i varijabli sociodemografskog profila ispitanika, kao niti između prosječnih ocjena zadovoljstva i varijabli sociodemografskog profila ispitanika. Nadalje, ustanovilo se kako nema ni statistički značajnije razlike kod prosječnih ocjena elemenata očekivanja i prosječnih ocjena elemenata posebnih programa. Uz 5% statističke značajnosti, dobiveni **F-omjer** statistički je značajan, tj.  $p < 0.05$ . Granična vrijednost u tablicama **F-omjeri** su za sve elemente veći od graničnih, što ukazuje različitost aritmetičkih sredina te se odbacuje nul hipoteza **H<sub>0</sub>** i prihvaća se hipoteza istraživanja **H<sub>1</sub>** kako postoji razlika između elemenata očekivanja i zadovoljstva. Prosjek jaza između očekivanja i zadovoljstva je 0,119 (prosjek vrijednosti ocijenjenih elemenata očekivanja = 3,92; prosjek ocijenjenih elemenata zadovoljstva = 4,03). Nakon cjelokupne analize konstatiralo se i da je pozitivna vrijednost jaza kod sedam elemenata očekivanja i zadovoljstva te je visok udio ispitanika koji se slažu s postavljenim tvrdnjama. Samo se za dva elementa konstatira negativna vrijednost jaza (upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata (**ICT**) i kvaliteta sadržaja).

## **8. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA**

Posebni programi su sveprisutni i u svakoj gospodarskoj grani čine relevantan dio. Menadžment posebnog programa predstavlja suvremen koncept dizajniranja, realizacije i kontrole programa, korištenjem temeljnih i posebnih znanja, vještina i kompetencija, kako iz temeljnih funkcija menadžmenta, tako i iz posebnih, specijaliziranih područja, u sklopu kojih se program odvija za ciljani segment. Najvidljiviji i najbrojniji su u sektoru turizma i ugostiteljstva, posebno u sferi poslovnog turizma, kao specifičnog oblika turizma, temeljen na spoju radnog i turističkog dijela posjeta gostiju te u domeni turističke animacije, kao dodatne, posebne ponude turističko-ugostiteljskih objekata. Ipak, posebni programi nisu produkt samo jedne gospodarske grane niti je njihovo postojanje ograničeno samo na neke grane i industrije.

Ova doktorska disertacija u fokus istraživanja stavlja međuovisnost informacijskog menadžmenta, komunikacijske tehnologije i dizajna posebnog programa te pruža analizu mogućnosti i analizu utjecaja na poslovnu uspješnost i konkurentnost. Industrija posebnih programa i događaja je utjecala na to da se broj posebnih programa kreće eksponencijalno, a paralelno s tim su se razvili i mnogi modeli upravljanja, kontrole i vođenja programa. Ono što je većini programa zajedničko jest neminovna prilagodba suvremenim trendovima, posebno u pogledu implementacije informacijsko-komunikacijske tehnologije. U disertaciji su pruženi teorijski dio i aplikativni dio. Menadžment posebnog programa uz pomoć informacijskog menadžmenta postaje nositelj inovacija i kreativnosti na globalnoj razini. Informacijski sustavi, komunikacijska tehnologija i menadžment posebnog programa čine integrirani sustav vođenja posebnog programa, gdje je težište na neopipljivoj imovini, a to su tehnologija u komunikaciji i znanje i vještine svih sudionika. Inovativnost u temi i znanstvenom istraživanju u ovom radu je upravo u korelaciji ova dva pojma i njihov međusobni utjecaj i efekti koji proizlaze iz njihove sinergije.

U proteklom desetljeću se u Hrvatskoj razvio čitav niz posebnih programa, u svim gospodarskim granama, međutim, najprepoznatljiviji su u sferi turizma, u području proširene turističke ponude turističke destinacije. To je vidljivo i u udjelu turizma u BDP-u Republike Hrvatske, koji se kretao u rasponu od 11% do 18% tijekom posljednjeg desetljeća.

Posebni program jest skup jedinstvenih vrijednosti, temeljenih na sustavu doživljaja koji se postiže efektivnim djelovanjem menadžmenta posebnog programa, u sklopu određenog događaja, kroz planiranje programa, organiziranje resursa, kadroviranje izvođača i vođenje te kontroliranje svih faza od planiranja do analize uspješnosti programa. U sustavu doživljaja se razlikuju četiri glavne komponente koje obuhvaćaju: zabavu (show program, natjecanja, tematske škole i večeri, priredbe, festivali, događaji), edukaciju i zabavu (kongresi, konferencije, stručni skupovi, tečajevi, promatranje i degustacije), estetizam (doživljaj temeljen na tretmanima, kao što su kulinarski tjedni, zdravstveni tretmani) i eskapizam (bijeg od stvarnosti kroz aktivno sudjelovanje, kroz sport, potragu, radionice). Razrađenim sustavom doživljaja se ciljano plasira određeni posebni program koji ispunjava potrebu sudionika da zadovolje svoje potrebe, želje i motive. Mjerenjem stupnja očekivanja i zadovoljstva se mogu donijeti i odluke za buduće planiranje takvih programa. Postoje određeni koraci i faze koje svaki menadžment posebnog programa treba slijediti u programiranju događaja i posebnog programa, a etape su određene prema logičnom slijedu i prirodi zadataka. Dvije glavne specifičnosti koncepcije posebnih programa su određene: specifičnostima tržišta i specifičnostima djelatnosti menadžmenta događaja i posebnog programa. Tržište je određeno ponudom i potražnjom, pa se konstantno ističe moto „biti drukčiji, biti ispred potražnje“.

Svaka promjena na tržištu evocira i promjene menadžmenta posebnog programa u pogledu pristupa stvaranju i održavanju konkurentne prednosti. Određenjem atraktivnosti posebnog programa se pristupa strategiji i provođenju koncepcije u svrhu postizanja ciljeva, povećanja prihoda i dodatne potrošnje, stupnja zadovoljstva sudionika i menadžmenta. Kako bi se svi zadatci izvršili u predviđeno vrijeme, potrebno je slijediti model izvršenja operacija posebnog programa. Poslovi i zadatci se dijele u tri glavne skupine: prije početka programa, za vrijeme trajanja programa i nakon završetka programa. Da bi se ostvarila efikasnost menadžmenta, potrebno je smanjiti jaz očekivanja i ostvarenog zadovoljstva u svijesti sudionika. Pružajući skup usluga, treba pratiti kvalitetu i standarde procesa, procedura i rada. U disertaciji je prikazan model operacije posebnog programa, a podijeljen je u 4 faze (situacijska analiza, planiranje i dizajn scenarija, implementacija i realizacija te analiza i ocjena rezultata). Na osnovu marketinškog planiranja menadžment posebnog programa može anticipirati budućnost, što je neophodno za efikasno provođenje marketinških strategija programa, za utjecaj na uspješnost programa i konkurentnost i za poboljšanje stupnja komunikacijske

tehnologije u marketinškim aktivnostima. Nedostatak razumijevanja uloge marketinga može voditi do nezadovoljstva sudionika posebnog programa i slabljenju veze i odnosa s ostalim sudionicima programa. U sklopu modela marketinga koncipirane su radnje sudionika, radnje koje su okrenute prema sudionicima, radnje koje su sudionicima nevidljive i sami procesi. Marketing miks posebnog programa je višedimenzionalni društveno odgovoran koncept, kojim menadžment posebnog programa razvija i provodi svoje marketinške aktivnosti, a obuhvaća proizvod, cijenu, promociju, distribuciju, ljude, proces, fizičko okruženje, sudionike, trošak, pogodnost i komunikaciju. Marketinški informacijski sustav egzistira na podsustavima koji su zaslužni za razvijanje informacija. Projekcija proizašla iz istraživanja iskazuje da će već do 2025. godine biti u potpunosti razvijena nova etapa – multi-dimenzijaska komunikacijska tehnologija. Ta etapa jednim dijelom postaje popularna već u 2020. godini, a prema dosadašnjoj brzini promjena, kao takva će trajati do kraja desetljeća, pa već 2030. godine će biti integrirana u novu etapu koja će se vjerojatno početi razvijati već oko 2025. godine, odnosno na polovici popularnosti i iskorištavanju trenutne etape. U posljednjoj etapi, koja se već razvija i koja će globalno prevladati kroz nekoliko godina, obuhvaćaju se: populariziranje umjetne inteligencije, alati za prepoznavanje lica i glasa, primjerice za registraciju prilikom dolaska na posebni program, poboljšana i cjenovno prihvatljivija *Beacon* tehnologija, *VR 360* stupnjeva video uživo, a u svrhu praćenja posebnog programa s udaljenih krajeva, korištenje holograma u svim prigodama i mogućnostima, projekcijsko mapiranje (proširena stvarnost), markirane aplikacije za višestruku upotrebu, interaktivni 3D dijagram programa te „čipiranje“ uređaja. 5G mreža će se zamijeniti s novom, posljednjom 6G mrežom. *Beacon* tehnologija je u istraživanju uzeta kao varijabla za ispitivanje iz razloga što se pokazala uspješnom i praktičnom u raznim poslovnim sferama. Prema poslovnim analitičarima koji provode istraživanja za *Allied Market Research*, vidljivo je da će globalno tržište *Beacon* tehnologije doseći vrijednost od 103 milijarde dolara do 2030. godine. Takva tehnologija se integrira u male i cjenovno pristupačne uređaje, temelji se na mikro lokaciji, šalje radiofrekventne signale i tako obavještava druge uređaje i prenosi informacije.

Menadžment informacija jest efikasno i efektivno rukovođenje podacima, u smislu pribavljanja istih, njihove analize, kontrole i upravljanja u procesu njihove transformacije u korisne informacije koje se pohranjuju u bazi i distribuiraju u pravo vrijeme ciljanom korisniku. Informacijsko-komunikacijski sustav se može promatrati prema razinama menadžmenta, ali u pogledu posebnih programa predstavlja specifični integralni sustav.

Informacijsko-komunikacijski sustav služi za održavanje veze između menadžmenta posebnog programa i menadžmenta informacija i komunikacija, u smislu otklanjanja smetnji u slanju informacija, kao i u poboljšanju kvalitete komuniciranja. U razvoju informacijsko-komunikacijske tehnologije relevantno je praćenje Zakona o zaštiti podataka. Europski parlament provodi reforme u stvaranju europskog okvira za zaštitu podataka i propisa o kibersigurnosti informacijske i komunikacijske tehnologije, organizacijom certifikacije u području informacijske i komunikacijske tehnologije u EU-u, promicanjem ulaganja u ključne industrijske kapacitete, jamčenjem sigurnosti podataka i primjenom Direktive EU 2016/680 i Uredba (EU) 2016/679. Globalni trend u upravljanju podacima i informacijama jest upotreba specijaliziranih aplikacija i prilagodba komunikacije mobilnim uređajima. Koliko su bitne mobilne tehnologije, pokazuje i konstatacija da su mobilne tehnologije i usluge u 2018. godini generirali 4,5% globalnog BDP-a, s 3.600 mlrd. američkih dolara dodane vrijednosti. U razdoblju od 2014. do 2020. godine u ove svrhe je bilo dostupno preko 20 bilijuna eura iz Kohezijskog fonda EU i ERDF-a.

Upravljanje ljudskim potencijalima je dio neopipljivih resursa, u smislu znanja, vještina, kompetencija i sposobnosti koje izvođači posjeduju, a pomoću čega se ispunjavaju ciljevi posebnih programa, odnosno postiže poslovna uspješnost programa. Kroz strategiju upravljanja kadrovima potrebno je utjecati na smanjenje svih mogućih troškova, uz istovremeno povećanje kvalitete i ukupne efikasnosti radne organizacije, kao i održavanje sigurnih uvjeta za rad. Podrška menadžmentu ljudskih potencijala su: informacijsko-komunikacijska tehnologija (olakšava povezivanje ljudi, povećava brzinu protoka i brojnost podataka i informacija, olakšava kontrolu izvođača) i informacijsko-komunikacijski sustavi (istovremeno unošenje velikog broja podataka i algoritama, obrada i filtriranje podataka, plasiranje konkretnih informacija i izvještaja, daje dodatnu sigurnost u donošenju odluka i anticipira buduće promjene i rizike). U svrhu zaštite podataka, menadžment posebnog programa mora imenovati voditelja zbirke podataka, a to je u pravilu menadžer koji upravlja ljudskim potencijalima. On je zadužen voditi Zbirku osobnih podataka, odnosno strukturirani skup osobnih podataka svih zaposlenika, volontera, poslovnih partnera, sudionika i posjetitelja za svaki posebni program. Preporuka na temelju istraživanja je da se kreira digitalni zapis zbog arhiviranja svega u bazu podataka, kako bi informacijsko-komunikacijski sustav kontrolirao pristup tim podacima od strane drugih osoba. Uredba (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća je sastavljena u Bruxellesu 27. travnja 2016. Godine. Stupila

je na snagu u svibnju 2016. godine (čl.99, st.1.), a primijenjuje se od 25. svibnja 2018. godine u svim članicama EU.

Budžetiranje u posebnom programu pozitivno utječe na ekonomiku programa, a istovremeno omogućava da svaki član menadžmenta programa doprinosi boljem ekonomskom razmišljanju u pogledu planiranja, usklađivanja i kontrole programa. Proces budžetiranja može započeti nakon određivanja izvora financiranja: je li se radi o programu koji je naručen (budžet na temelju klijentovog novca – tuđa sredstva) ili se radi o programu kojeg je inicirao menadžment (vlastiti budžet – akumulacija vlastitih sredstava). Sponzorstvo je vrlo popularan način ulaganja u posebne programe i događaje. Sponzori potpomažu menadžmentu posebnog programa, s primarnim ciljem da budu što prepoznatljiviji na tržištu i među sudionicima programa, a samim time posredno utječu na povećanje prodaje vlastitih proizvoda i/ili usluga. Smatra se jednim od najboljih načina uspješnog komuniciranja s tržištem. Sponzorstvo se, osim ustupanja novca, odnosi i na druge načine ulaganja. Kako informacijsko-komunikacijska tehnologija utječe na ovaj segment organizacije posebnog programa najbolje pokazuje razvoj brojnih tražilica, aplikacija i Internet stranica raznih specijaliziranih organizacija koje nude usluge traženja sponzorstva putem Interneta i svojih informacijskih baza. Pokazatelji uspješnosti su indikatori efikasnosti koji predstavljaju signifikantne informacije, a koje su potpora menadžmentu u procesu završetka cjelokupne operacije programa. Financijska kontrola se provodi na osnovi financijskih pokazatelja. U dijelu istraživanja o financijskim pokazateljima navedene su kategorije i specifični pokazatelji koji najbolje odražavaju stanje programa. Rezimirajući zaključke istraživanja, konstatiraju se dvije bitne spoznaje: razvojem pojedinačnih sustava upravljanja kvalitetom svih odjela programa (*DQM*) formira se osnova za razvoj sustava potpunog upravljanja kvalitetom programa (*TQM*), a uspješnim povezivanjem pojedinačnih sustava (upravljanje kvalitetom na više fronti) se realizira funkcionalni sustav integralnog upravljanja kvalitetom (*IQM*); informacijsko-komunikacijski sustav posebnog programa služi kao podrška *IQM*-u, u koordinaciji aktivnosti menadžmenta i u interakciji s eksternom i internom okolinom, što olakšava definiranje, implementiranje i kontrolu provedbe standarda i poboljšanje poslovanja u više smjerova (*TQM*), čime se osigurava okvir djelovanja menadžera u pojedinom odjelu (*DQM*). Vidljivi multiplikativni efekti poslovne uspješnosti posebnih programa i događaja su: brojnost sudionika, posjetitelja, izletnika i turista, povećanje ukupne potrošnje, nadopunjavanje ponude novim sadržajem, otvaranje novih objekata u razne svrhe, revitalizacija kulturne i povijesne baštine i sl. Na listi



*ICCA*-e grad Zagreb značajno napreduje svake godine (2012. godine je rangiran na 87. mjestu, a 2018. godine na 57. mjestu od ukupno 406 gradova diljem svijeta).

Koncipirani su i scenariji mogućih ishoda posebnog programa uslijed novonastalih promjena. Uslijed velike zdravstvene krize (COVID-19, 2020.) posebni programi su: otkazani, odgođeni ili se realiziraju kroz prizmu virtualne organizacije. Globalno gledajući, broj programa, događaja i manifestacija vezanih uz lokaciju su za čak 90% reducirani, a preostalih 10% programa se realizira korištenjem suvremenih informacijskih sustava i komunikacijske tehnologije. Rezultati primjene informacijsko-komunikacijskog sustava u sustavu praćenja poslovne uspješnosti posebnog programa se mogu sagledati s aspekta menadžmenta i s aspekta sudionika. Svakako pozitivan efekt jest povećanje fleksibilnosti i brzine djelovanja menadžmenta u svim situacijama programa, specijalizacija izvođača u radu, povećanje preciznosti u budžetiranju, efikasnije upravljanje troškovima, racionalnije upravljanje resursima, prilagodljivost svakom programu i unaprjeđenje brzine toka informacija i poboljšanje kvalitete poslovne komunikacije. Kao negativna obilježja se mogu izdvojiti prije svega pouzdanost opskrbe uslijed zamjene fizičke kontrole s virtualnom kontrolom sustava, nerazumijevanje koordinacije i lanca dobavljača, povećanje troška implementacije i razvoja *ICT* komponente u dizajniranju programa, kao i trošak vremena i financija na dodatnu obuku angažiranih izvođača, izostanak osjećaja odgovornosti menadžera u organizaciji programa, manipulacija algoritmima u računalnim programima, krađa podataka i informacija iz informacijsko-komunikacijske baze, itd. Informacijsko-komunikacijski sustav i tehnologija uvelike olakšava posao menadžmentu u svim sferama, pa tako i u procesu evaluacije. Kvalitetan sustav i brojnost algoritama u računalnom programu su preduvjet kvalitetnog razvoja baze informacija, poštujući sve zakone, odredbe i direktive o zaštiti podataka na nacionalnoj i međunarodnoj razini. Kad se zna zašto je uspostavljena kontrola, koga i čega, planirani rezultat postaje meritoran. Uspostavljanjem sustava evaluacije programa se precizira kako ocijeniti pojedine subjekte i objekte kontrole prema utvrđenom načinu i dolazi se do otkrivanja realno ostvarenog rezultata. U komparaciji planiranog rezultata s ostvarenim rezultatom dolazi se do relevantne ukupne ocjene uspješnosti posebnog programa. Ovime je izvršeno cjelokupno istraživanje, uz iznošenje novih znanstvenih i stručnih spoznaja na temelju raznih metoda istraživanja.

Da bi se utvrdile važnost i uloga informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata u menadžmentu posebnog programa, a potom i da bi se utvrdio stupanj očekivanja i zadovoljstva svih sudionika tim segmentom, izvršena je kompleksna analiza posebnog programa, kojom je utvrđeno da je primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u organizaciji i realizaciji samog programa jedan od ključnih elemenata. Pomoću suvremene tehnologije menadžment posebnog programa ima visok udio kontrole nad svim operacijama programa, čime dodatno osnažuje dojam visoke sigurnosti i zaštite svih sudionika i svih resursa programa. Zaključne konstatacije nakon provedene analize istraživanja stupnja očekivanja i zadovoljstva sudionika posebnog programa implikacija su dobivenih rezultata na postavljene hipoteze istraživanja disertacije. Dobiveni rezultati empirijskog dijela istraživanja nedvojbeno potvrđuju postavljene hipoteze istraživanja:

- **H1:** Informacijsko-komunikacijska tehnologija značajno utječe na poslovnu uspješnost i konkurentnost posebnog programa.
- **H2:** Zadovoljni sudionici posebnog programa će se uključiti i u budući posebni program istog organizatora i dovesti nove sudionike.
- **H3:** Korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije sudionici programa će indirektno promovirati program, na temelju doživljaja.
  - **SH1:** *Menadžment posebnog programa, ulaganjem u komunikacijsku tehnologiju, ostvaruje pozitivne rezultate u pogledu povećanja stupnja očekivanja i zadovoljstva sudionika.*
  - **SH2:** *Informacijsko-komunikacijskom tehnologijom se utječe na povećanje stupnja očekivanja i zadovoljstva sudionika posebnog programa.*
  - **SH3:** *Integriranjem informacijsko-komunikacijske tehnologije u dizajniranje posebnog programa povećava se prepoznatljivost i konkurentnost na tržištu.*
  - **SH4:** *Zadovoljni sudionici posebnog programa će ostvariti dodatnu potrošnju i konzumirati dodatne proizvode i usluge koji inače nisu primarni razlog njihovog sudjelovanja u posebnom programu.*
    - **PH 1(1):** *Očekuje se da su sudionici posebnog programa obrazovani ljudi, bez obzira na spol, dob i mjesto prebivališta.*
    - **PH 2(1):** *Očekuje se da su sudionici posebnog programa upoznati sa informacijsko-komunikacijskim tehnologijama.*

- *PH 3(1): Očekuje se da menadžment posebnog programa na temelju pozitivnih pokazatelja uspješnosti realiziranog programa u budućnosti generira dodatne, diversificirane posebne programe.*

Podrška prihvaćenim postavljenim hipotezama je i iduća konstatacija: očekivanja ispitanika prilikom prijave na posebni program i zadovoljstvo konzumiranim programom su visoko ocijenjena te su očekivanja u potpunosti opravdana višim stupnjem zadovoljstva. Prosječna ocjena prosjeka svih elemenata su ocijenjeni s vrlo dobrim i za očekivanja i za zadovoljstvo. Najviše ocjene je dobio element „ljubaznost i profesionalnost osoblja“, dok je najnižu ocjenu dobio element „dodatni izbor aktivnosti“ i u segmentu očekivanja i u segmentu zadovoljstva.

Korištenjem suvremene tehnologije u planiranju, programiranju, dizajniranju i realiziranju posebnog programa u personaliziranom modelu menadžmenta posebnog programa svi članovi menadžmenta znaju koje zadatke i odgovornosti imaju, koja se faza trenutno odvija, a s druge strane sudionici programa znaju u realnom vremenu što, kad i gdje dobiti, kako bi zadovoljili svoje potrebe zbog kojih sudjeluju u tom posebnom programu. Na taj način posebni program stječe konkurentsku prednost, čime se postiže poslovna uspješnost. Sudionici će za vrijeme trajanja posebnog programa kreirati percepciju koja utječe na njihov konačni sud o zadovoljstvu ponuđenim, a kojeg donose po završetku programa. Na temelju stečenog zadovoljstva uključit će se i u buduće posebne programe istog organizatora te će na temelju svog iskustva privući i nove sudionike u budućem programu. Korištenjem platformi kao što su socijalne mreže, elektroničke pošte ili Internet stranice za komunikaciju i recenzije programa, utjecat će na poslovnu uspješnost posebnog programa. Stoga, menadžment posebnog programa mora biti korak ispred sudionika kada je riječ o znanju korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije u internom i eksternom komuniciranju. Postavljene su i tri pomoćne znanstvene hipoteze, čime se doprinijelo važnosti i težini istraživanja i općenito važnosti i potrebi za pisanjem ove doktorske disertacije.

Većina sudionika je ženskog spola – 63,6%. Prevladavaju mlađi sudionici (do 45 godina) koji čine 61,4% ukupnog uzorka. Više obrazovanje koje uključuje ispitanike s doktoratom, magisterijem te završenim fakultetom činilo je 65,9% ispitanika naspram 33,3% ispitanika sa završenom srednjom školom (0,8% ispitanika nije se izjasnilo o svom stupnju obrazovanja). Kada se promatra materijalni status ispitanika, tada je većina ispitanika (60,6%) s prihodima

kućanstava višim od 7.500 kuna. Što se tiče učestalosti pohađanja posebnih programa, prevladavaju oni koji su višekratno bili ili jesu sudionici programa (59,8%), naspram onih koji su konzumirali posebni program samo jedan put godišnje, a to je upravo ovaj istraživani program (40,2%). Najčešće se sudjeluje u onim posebnim programima koji se organiziraju u prvom i četvrtom tromjesečju godine (period siječanj-ožujak te listopad-prosinac). Većina sudionika se na posebni program prijavljuje iz osobnih interesa, a način financiranja je neovisan o tome je li se sudionik osobno financira ili troškove snosi poduzeće koje ga šalje na programe. Ispitanici su istaknuli kako se financijska sredstva najviše koriste za kotizaciju i dodatne usluge. Financiranje prijevoza je u granicama, neovisno o izvoru, odnosno načinu financiranja. Financiranje smještaja je najčešće u slučajevima kada ga financira poduzeće u kojem je ispitanik zaposlen. Duljina boravka u odredištu gdje se održava posebni program ovisi o tome je li sudionik živi u blizini lokacije gdje se održava program ili je tu samo za vrijeme trajanja programa.

Polovica ispitanika programa su povezani (umreženi) od trenutka prijave na posebni program, koristeći upravo informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate (putem mobilne aplikacije, Internet stranice, i/ili drugih kanala). Također su upoznati s informacijsko-komunikacijskom tehnologijom u dovoljnoj mjeri da je uspješno koriste u ove svrhe. Međutim, dio sudionika ima skepticizam u pogledu zaštite privatnosti i osobnih podataka. U tom dijelu menadžment posebnog programa svakako može utjecati na njihovu svijest, na način da ih konstantno educira o tome putem raznih medija, što će im dati sigurnost prilikom prijave na idući posebni program. Da informacijsko-komunikacijska tehnologija značajno utječe na poslovnu uspješnost i konkurentnost posebnog programa, kako je to pretpostavljeno glavnom hipotezom, potvrdili su u visokom postotku odgovori na postavljene tvrdnje. Sudionici posebnog programa vješto koriste internet stranice programa, a s druge strane, menadžment koristi puni potencijal takvog načina komuniciranja. Također, pozitivan utjecaj ima i ako menadžment posebnog programa koristi jedinstvenu aplikaciju, pomoću koje će omogućiti i održavati komunikaciju sa sudionicima, kao i s osobljem programa. To utječe na brzinu protoka informacija, čime mogu brže i efikasnije reagirati na sve situacije u danom trenutku. Sudionicima programa je veoma važno i da su umreženi s ostalim sudionicima programa, čak i prije početka programa, a još više da su umreženi tijekom programa. Oni također iskazuju potrebu pristupa bazi kontakata sudionika i nakon završetka programa, što personalizirana aplikacija može i omogućiti i na taj način doprinijeti ukupnoj uspješnosti programa. Za

vrijeme trajanja programa ta ista aplikacija može pravovremeno informirati sudionike, a oni mogu birati što ih konkretno zanima u cjelokupnom programu, a isto tako odabirati željene dodatne aktivnosti koje se nude u sklopu programa. Današnjim sudionicima posebnih programa je od iznimne važnosti i slanje povratnih informacija o zadovoljstvu programom te da imaju mogućnost ukazivanja na dobre i loše strane svih segmenata i elemenata programa. Nastavno tome, žele i očekuju dobivanje informacija o budućim posebnim programima od strane istog menadžmenta programa koji je u tijeku ili koji je neposredno završio.

Ono što je najvažnije za jedan posebni program je ostvariti potpuno zadovoljstvo sudionika programa, što zasigurno utječe i na zadovoljstvo ostalih sudionika (izvođači – osoblje, menadžment, sponzori, šira zajednica, itd.). Ono što je najvažnije u pogledu ostvarenja zadovoljstva sudionika je imati kvalitetan sadržaj kojeg će profesionalno i ljubazno osoblje znati prezentirati sudionicima, s kojima će se dodatno povezati upotrebom informacijsko-komunikacijske tehnologije. U tom slučaju, stupanj zadovoljstva će zasigurno biti veći od stupnja očekivanja sudionika, što je i dokazano tijekom istraživanja i analize dobivenih podataka. U pogledu implementacije informacijsko-komunikacijske tehnologije, menadžment posebnog programa bi zasigurno trebao razmotriti da, uz razvijenu jedinstvenu aplikaciju, koristi i *Beacon* tehnologiju koju će na pravi način približiti sudionicima i ukazati na potpunu sigurnost i zaštitu u svakom pogledu. Tome u prilog ide i konstatacija iz istraživanja kako je velik broj ispitanika izrazio visok stupanj sklonosti takvoj tehnologiji u posebnim programima, iako je nisu koristili u tom trenutku. Još jedna spoznaja u istraživanju je da je sudionicima bitna komunikacija s organizatorima i prije održavanja programa, kao i povratne informacije nakon programa. Konkretno spoznaje u ovom istraživanju upućuju upravo na to da upotrebom informacijsko-komunikacijske tehnologije u vođenju čitavog procesa posebnog programa menadžment ima cjelokupnu kontrolu. Osim takvih spoznaja tijekom istraživanja, zaključno su navedene i glavne preporuke za buduća istraživanja u ovom području. S obzirom da su posebni programi sve prisutniji i primjenjivi u svim sferama i u svim oblicima, ono što je posebno je što svi imaju iste elemente na kojima počivaju, što menadžmentu koji se bavi organizacijom i realizacijom posebnih programa može uvelike olakšati poslovanje. Ključna preporuka je da se za istraživanje budućih posebnih programa koristi spomenuta tehnologija u procesu ispitivanja korelacije zadovoljstva sudionika i dizajniranja posebnog programa, jer će se na taj način doći do kvalitetnih znanstvenih i stručnih spoznaja koje će biti meritorne.

## LITERATURA

### Knjige

1. Avelini Holjevac, I. (2007). *Kontroling – upravljanje poslovnim rezultatom, II. izdanje*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
2. Avelini Holjevac, I. (2002). *Upravljanje kvalitetom u turizmu i hotelskoj industriji*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
3. Barković, D. (2011). *Uvod u operacijski management, II. dopunjeno izdanje*, Osijek, Sveučilište J. J. Strossmayer u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
4. Berc Radišić, B. (2009). *Marketing turističkog proizvoda destinacije*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
5. Bernik, J., et. al. (2015). *Poduzetništvo, 2. izdanje*, Zagreb, Školska knjiga d.d.
6. Bowdin, G., et. al. (2006). *Events Management, 2nd edition*, Oxford, Butterworth-Heinemann.
7. Buble, M. (2010). *Management*, Split, Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet Split.
8. Cencula Olberding, J., Frambes, P. (2017). *Financial Management of Special Events: Towards a More Comprehensive Approach, Social Enterprise and Special Events: Market-Based Approaches to Mission-Driven Gatherings, 1st edition*, New York & London, Routledge, Taylor & Francis Group.
9. Cerović, Z. (2010). *Hotelski menadžment, II. izdanje*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
10. Cerović, Z. (2008). *Animacija u turizmu*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
11. Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
12. Cetinski, V., Perić, M. (2006). *Projektni menadžment*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
13. Chapman, N. (2003). *Vodstvo - Osnovni koraci koje svaki menadžer treba znati*, Zagreb, Mate d.o.o.

14. Cleary, S., Malleret, T. (2006). *Risques: Perception, Evaluation, Gestion*, Paris, Maxima.
15. Čerić, V., Varga, M. (2004). *Informacijska tehnologija u poslovanju*, Zagreb, Sveučilište u Zagrebu, Element.
16. Drucker, P. (2005). *Najvažnije o menadžmentu*, Zagreb, M.E.P. Consult.
17. Davidson, R., Rogers, T. (2007). *Marketing Destinations and Venues – for Conferences, Conventions and Business Events, 2nd Edition*, Oxford, Elsevier Ltd., Butterworth-Heinemann.
18. Davidson, R., Rogers, T. (2006). *Marketing Destinations and Venues – for Conferences, Conventions and Business Events, 1st Edition*, Oxford, Elsevier Ltd., Butterworth-Heinemann.
19. Fenich, G. (2012). *Meetings, Expositions, Events, and Conventions – An Introduction to the Industry, 3rd Edition*, New Jersey, USA, Pearson.
20. Fenich, G. (2019). *Meetings, Expositions, Events, and Conventions – An Introduction to the Industry, 5th Edition*, New Jersey, USA, Pearson.
21. Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*, Zagreb, Pučko otvoreno učilište, Hrvatska sveučilišna naklada.
22. Fox, R. (2001). *Poslovna komunikacija*, Zagreb, Pučko otvoreno učilište, Hrvatska sveučilišna naklada.
23. Galičić, V., Šimunić, M. (2006). *Informacijski sustavi i elektroničko poslovanje u turizmu i hotelijerstvu*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
24. Geić, S. (2012). *Putničke agencije i prometni sustavi*, Split, Sveučilište u Splitu, Sveučilišni odjel za stručne studije.
25. Gerardi, B., Pirić, V. (2018). *Digital Marketing – Transformation of Marketing Mix in Croatia and Worldwide*, Zagreb, Mate d.o.o.
26. Getz, D., Page, S. J. (2019). *Event Studies: Theory, Research and Policy for Planned Events, 4th Edition*, London, United Kingdom, Routledge.
27. Goldblatt, J. (2014). *Special Events: Creating and Sustaining a New World for Celebration, 7th Edition*, Hoboken, New Jersey, Wiley Events.
28. Goldblatt, J. (2010). *Special Events: Event Leadership for a New World, 5th Edition*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons.

29. Goldblatt, J. (2005). *Special Events: Event Leadership for a New World, 4th Edition*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons.
30. Haramija, P., et. al. (2013). *Marketing usluga*, Zagreb, Mate d.o.o. Zagreb.
31. Hollensen, S. (2003). *Marketing Management – A, Relationship Approach*, London, Pearson Education Limited (UK).
32. Jadrešić, V. (2001). *Turizam - U interdisciplinarnoj teoriji i primjeni - Zbornik istraživanja*, Zagreb, Školska knjiga.
33. Jelčić, S. (2014). *Utjecaj percipirane kvalitete usluge na lojalnost kupaca na tržištu maloprodaje, doktorska disertacija*, Mostar, Ekonomski fakultet u Mostaru.
34. Jones, G. R., George, J. M. (2018). *Contemporary Management, 10th Edition*, New York, McGraw-Hill.
35. Kesić, T. (2006) *Ponašanje potrošača, 2. izmijenjeno i dopunjeno izdanje*, Zagreb, Opinio.
36. Kotler, P. (1994). *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Informator.
37. Kotler, P. (2001). *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Mate.
38. Kotler, P. (2003). *Marketing Management*, New York, Pearson Education Upper Sadalle River (Prentice Hall).
39. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong, G. (2006). *Osnove marketinga*, četvrto izdanje, Zagreb, Mate.
40. Krippendorf, J. (1986). *Putujuće čovječanstvo*, Zagreb, SGL Zagreb.
41. Luković, T. (2009). *Controlling: koncepcija i slučajevi, prvo izdanje*, Dubrovnik, Sveučilište u Dubrovniku.
42. Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management*, Oxford, Elsevier Ltd., Butterworth-Heinemann.
43. Medlik, S., Ingram, H. (2002). *Hotelsko poslovanje*, Zagreb, Golden marketing.
44. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J. (2015). *Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi*, Zagreb, Plejada.
45. O'Toole, W., Mikolaitis, P. (2002). *Corporate Event Project Management*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
46. Pavia, N. (2009). *Menadžment procesnih funkcija u hotelijerstvu*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.



47. Perić, N., Čović, D. (2018). *Specijalni i medijski događaji – menadžerski i pravni aspekti*, Beograd, Visoka škola za komunikacije.
48. Pike, S. (2010). *Marketing turističkog odredišta – Pristup integriranih marketinških komunikacija*, Zagreb, Plus d.o.o.
49. Previšić, J., Ozretić Došen, Đ. (2007). *Osnove marketinga*, Zagreb, Advarta d.o.o.
50. Ranković, B. (2018). *Emocionalno inteligentna kompanija – kompanija u kojoj zaposleni sami žele da ostvare maksimalne rezultate*, Beograd, Alma.
51. Renko, N. (2009). *Strategije marketinga, 2. izdanje*, Zagreb, Naklada Ljevak do.o.o.
52. Rudančić, A. (2016). *Menadžment u funkciji razvoja poslovnog turizma destinacije, doktorska disertacija*, Osijek, Sveučilište J. J. Strossmayer u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
53. Rutherford Silvers, J. (2010). *Risk Management for Meetings and Events, 3rd edition*, Oxford, Elsevier Ltd., Butterworth Heinemann.
54. Ružić, D. (2007). *Marketing u turističkom ugostiteljstvu*, Osijek, Sveučilište J. J. Strossmayer u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
55. Segetlija, Z., Lamza Maronić, M. (2002). *Marketing trgovine*, Osijek, Sveučilište J. J. Strossmayer u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku.
56. Srića, V. (1990). *Informatički inženjering i menadžment*, Zagreb, DRIP, Biblioteka Informacijsko društvo.
57. Stipanović, C. (2006). *Koncepcija i strategija razvoja u turizmu – Sustav i poslovna politika*, Opatija, Sveučilište u Rijeci, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu.
58. Tum, J., Norton, P., Wright, J. N. (2006). *Management of Event Operations*, Oxford, Elsevier Ltd., Butterworth Heinemann.
59. Van der Wagen, L., Carlos, R. (2008). *Event Management – Upravljanje događanjima*, Zagreb, ZŠEM, Mate.
60. Varga, M. (1994). *Baze podataka; Konceptualno, logičko i fizičko modeliranje podataka*. Zagreb, DRIP.
61. Weihrich, H., Koontz, H. (1998). *Menadžment*, Zagreb, MATE.
62. Wendroff, A. L. (2004). *Special Events: Proven Strategies for Nonprofit Fundraising*, Hoboken, New Jersey, John Wiley & Sons Inc.
63. Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., Gremler, D. D. (2009). *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm*, New York, U.S.A., McGrawHill.

**Časopisi**

1. Avelini Holjevac, I. (2010). *Business excellence and quality of tourist events*, Tourism and Hospitality Industry – New Trends in Tourism and Hospitality Management, 20th Biennial International Congress, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, 729-741.
2. Bakarić, T. (2010). *Information system in tourist offices as a tool for better coordination between public and private sector*, 7th International Scientific Conference, Management in the Function of increasing the Tourism Consumption, Perić, J. (ur.), Opatija, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, 23-35.
3. Brdar, Ž. (2017). *Zagreb – top turistička destinacija, članak*, Manager – međunarodni studentski poslovni list, Hrvatska studentska asocijacija, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu, no. 37, 6-8.
4. Bruža, D., Rudančić, A. (2020). *Total Quality Management in Hotel Systems Within The Framework of Globalization, članak*, Ekonomske ideje i praksa, vol. 36, no. 1, 67-82.
5. Bruža, D., Miloloža, I., Santo, T. (2019). *Pre-opening hotel management – phases and procedures*, Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije Interdisciplinary Management Research XV, J. J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Opatija, 33-49.
6. Bruža, D., Rudančić, A. (2018). *Influence of information-communication trends on business communication in hotel industry*, Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije Interdisciplinary Management Research XIV, J. J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Opatija, 3-21.
7. Bruža, D., Rudančić, A. (2017). *Special city programs in the function of growth and development of tourism and hospitality offer*, Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije Interdisciplinary Management Research XIII, J. J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Opatija, 121-138.
8. Crnković, B., Rašić, J., Unukić, I. (2019). *Corporate Social Responsibility – Theoretical Assumptions and the Consumer Experience Survey*, Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije Interdisciplinary Management Research XV, J. J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Opatija, 1594-1612.

9. Čadarović, O., Šarinić, J. (2008). *Suvremena komunikacijska tehnologija i urbana sredina – prostor, mjest, vrijeme*, Socijalna ekologija: časopis za ekološku misao i sociologijska istraživanja okoline, vol. 17, no. 4, Hrvatsko sociološko društvo, Zagreb, 331-341.
10. Glavaš, J., Stanić, M., Stanić Šulentić, M. (2017). *Employability of university of applied sciences graduates*, Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije Interdisciplinary Management Research XIII, J. J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Opatija, 825-840.
11. Garača, N., Kadlec, Ž. (2011). *Komunikacija u procesu menadžmenta*, Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, vol. 2, br. 2, <https://hrcak.srce.hr/76463> (11. ožujka 2020.), 118-125.
12. Hanlon, Clare M., Cuskelly, G. (2002). *Major sport events Managing fluctuating staff Inducting event staff*, *Event Management*, International Journal University of Queensland, Brisbane, Australia, vol. 7, no. 4, 231-244.
13. Islam, F., Rahman, M. (2015). *Service Marketing Mix and Their Impact on Bank marketing Performance: A Case Study on Janata Bank Limited*, Journal for Worldwide Holistic Sustainable Development, vol. 1, Bangladesh, 16-32.
14. Jendričko, K., Mesarić, J. (2019). The significance of european and investment funds for the Republic of Croatia in the area of information and communications technologies, Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije Interdisciplinary Management Research XIII, J. J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Opatija, 1632-1656.
15. Jurčević, M., Stjepanović, T., Ivanković Babić, M. (2011). *Metode ocjenjivanja uspješnosti na radu zaposlenika u prometnim poduzećima*, *znanstveni rad*, Suvremeni časopis: časopis za pitanja teorije i prakse prometa, vol. 31, no. 5, 474-479.
16. Kokaz Pucciani, K., Murphy, H. C. (2011). An investigation of Data Management and Property Management Systems in Hotels, preliminary communication, *Tourism and Hospitality Management*, vol. 17, no. 1, Opatija, 101-114.
17. Lamza-Maronić, M., Glavaš, J., & Budimir, M. (2011). *Globalizacija i ICT – utjecaj na razvoj trgovine*, *znanstveni rad*, Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 229-239.

18. Markić, B., et. al. (2008). *Marketing informacijski sustavi za otkrivanje preferencija potrošača u procesu donošenja odluka o kupovini*, Zbornik znanstvenih i stručnih radova Informatologia, vol. 41, no. 1, Hrvatsko komunikološko društvo, Zagreb, 16-22.
19. Marušić, T. (2019). *Importance of marketing mix in successful positioning of products and services on the market*, Ekonomska misao i praksa, 1, 431-446.
20. Marzouki, S. Y. (2019). *The Role of Special Events in Branding Egypt as a Tourist Destination: A case Study of EXPO 2020 DUBAI*. International Academic Journal Faculty of Tourism and Hospitality, 1(5), 221-240.
21. Matić, B., Čenan, D. (2007). *Analysis of motives for international joint ventures in the Republic of Croatia*, Zbornik radova Ekonomskog fakulteta u Zagrebu, vol. 5, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Sveučilište u Zagrebu, 17-28.
22. Mihajlović, I. (2013). *Dinamika utjecaja novih trendova u turizmu primjenom ICT-a i posljedice transformacijskih procesa na poslovanje turističkih agencija, prethodno priopćenje*, Poslovna izvrsnost, vol. 7, no. 1, 45-71.
23. Milić, M. (2017). *How to Make a Good Impression at Event*, article, SEE business travel & meetings, Specialized magazine for business travel and meetings industry of South East Europe, no. 23, 38-44.
24. Milohnić, I. (2010). *Specificities of cultural events management in tourism (Case study: Istrian region)*, Zbornik radova Management in the Function of Increasing the Tourism Consumption, University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management Opatija, 164-171.
25. Nguyen, T. (2017). *The Role of the Special Event in Destination Marketing*. Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE).3(9), 60-68.
26. Odorčić, B. (2018). *Digitalizacija je više od transformacije, stručni članak*, Privredni vjesnik – hrvatski poslovno-financijski tjednik, vol. 4031, Privredni vjesnik d.o.o., Zagreb, 38-40.
27. Paparić, D., Bruža, D., Rudančić, A. (2020). *Elements of the tourist offer of the Island of Rab*, Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije Interdisciplinary Management Research XVI, J. J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Opatija, 127-144.
28. Prološki Vokić, N. (2004). *Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima, prethodno priopćenje*, Ekonomski pregled, vol. 55, no. 5-6, Hrvatsko društvo ekonomista, Zagreb, 455-478.

29. Ružić, D., Kelić, I., Čavar, V. (2017). *The importance of understanding mobile marketing and tourist mobile applications*, Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije Interdisciplinary Management Research XIII, J. J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Opatija, 459-468.
30. Sairam, S., Suresh, S., Hegde, S., Shaikh, B. (2016). *Event Management an Android Application*, article, International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology, vol. 5, no. 3, 3255-3259.
31. Stanić, L., Glavaš, J. (2013). *Uloga i značenje menadžmenta osiguranja*, pregledni članak, Ekonomski vjesnik, vol. 26, br. 2, Ekonomski fakultet u Osijeku, 637-654.
32. Šimunić, M. (2021.) *Ratio of the structure of hotel online booking channels and the monitoring of the quality of hotel websites in a multidimensional system: identification and distribution of potentials*, Ekonomski vjesnik, vol. 34, br. 2, 320-335.
33. Šimunić, M. (2020). *The importance of hotel's website performance for generating higher search engine visibility*, doi: <https://doi.org/10.31410/EMAN.2020.431>, EMAN 2020 Conference Proceedings, The 4<sup>th</sup> Conference on Economics and Management, 431-448).
34. Šimunić, M., Pilepić Stifanich, Lj., Perišić Prodan, M. (2019). *User satisfaction with hotel software tools: an empirical research*, Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije Interdisciplinary Management Research XV, J. J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Opatija, 914-931.
35. Tiedermann, N., Van Birgele, M., Semeijn, J. (2009). *Increasing hotel responsiveness to customers through information sharing*, Tourism Review, vol. 64, no. 4, 12-26.
36. Vidović, E. (2017). *Zaštita osobnih podataka u turizmu – segment poslovanja kojeg nikako ne treba zanemariti*, stručni članak, Turizam info – časopis za turizam, gastronomiju i hotelijerstvo, vol. 69, 70-71.
37. Vojinović, Ž., Leković, B., Glavaš, J. (2019). *Risk Management of the socio-economic system and insurance as a stability instrument*, Zbornik radova s međunarodne znanstvene konferencije Interdisciplinary Management Research XV, J. J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Opatija, 203-218.
38. Wallstam, M., Ioannides, D., Pettersson, R. (2018). *Evaluating the social impacts of events: in search of unified indicators for effective policymaking*, article, Journal of Policy Research in Tourism, Leisure and Events, doi: 10.1080/19407963.2018.1515214, 2-21.

39. Weber, S. (1998). *Measuring Destination Attractiveness Factors Using a Longitudinal Study Destination Marketing – Scopes and Limitations*, Report 48th, Congress AIEST, Marrakech, 393-496.
40. Wood, H., E. (2005). *Measuring the economic and social impacts of local authority events, article*, International Journal of Public Sector Management, vol. 18, no. 1, 37-53.
41. Zekanović, Korona, Lj., Klarin, T. (2012). *Internet – informacijsko-komunikacijska platforma za nove načine putovanja*, Medijska istraživanja: znanstveno-stručni časopis za novinarstvo i medije, vol. 18, no. 2, Naklada Medijska istraživanja, Zagreb, 59-71.

**Ostali izvori**

1. AEHT Split, <http://aeht2019.hr/2019/11/03/detailed-schedule/> (15. siječnja 2020.).
2. AZOP, *Opća uredba o zaštiti podataka*, <https://azop.hr/info-servis/detaljnije/opca-uredba-o-zastiti-podataka-gdpr> (1. travnja 2020.).
3. Cambridge Dictionary, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/event> (4. kolovoza 2019.).
4. Cerović, Z. (2011). *Kadrovski resursi i tražene osobine menadžera za izvođenje posebnih programa, predavanja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija.
5. Congrex Switzerland, Associaton & Congress Experts, <https://congrex.com/> (6. travnja 2020.).
6. Digital scoreboard, *Shaping Europe's digital future, Strategy, European Comission*, <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/scoreboard> (10. ožujka 2020.).
7. Digitalni program za Europu, <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/hr/sheet/64/-digitalni-program-za-europu-> (7. ožujka 2020.).
8. Europski parlament, <https://www.europarl.europa.eu/> (10. Ožujka 2020.).
9. Vijeće Europske unije, <https://www.consilium.europa.eu/hr/press/press-releases/2017/10/09/free-wifii4eu-internet-hotspots/> (10. ožujka 2020.).
10. Gerardi, B., Pirić, V. (2018). *Digital Marketing – Transformation of Marketing Mix in Croatia and Worldwide*, <http://www.ebook024.com/epubreader/digital-marketing50104808> (15. ožujka 2020.).
11. Google Play, *trg. aplikacija*, <https://play.google.com/store/apps> (20. ožujka 2020.).
12. HINA, <https://www.hina.hr/vijest/10311765> (20. ožujka 2020.).
13. Hotel Tech Report (2020). *What is Big Dana and How is it Impacting the Hotel Industry*, <https://hoteltechreport.com/news/big-data-examples> (15. ožujka 2020.).
14. Hrčak, portal hrvatskih znanstvenih i stručnih časopisa, <https://hrcak.srce.hr/> (2020.).
15. Hrvatski jezični portal, <http://hjp.znanje.hr/index.php?show=search> (4. kolovoza 2019.).
16. Hrvatski leksikon, <https://www.hrleksikon.info/definicija/gps.html> (20. ožujka 2020.).

17. Hurley, L. (2019). *Special Events' 50 Top Event Companies 2019*, article, <https://www.specialevents.com/corporate-events/special-events-50-top-event-companies-2019> (25. ožujka 2020.).
18. ICCA, [www.iccaworld.org](http://www.iccaworld.org) (10. travnja 2020.).
19. International Live Events Association, [www.ilea-europe.com](http://www.ilea-europe.com) (8. travnja 2020.).
20. Journal for Worldwide Holistic Sustainable Development, Holistic Sustainable Development Network, <http://www.hsdni.org/jwhsd/articles/> (9. veljače 2020.).
21. Kennedy, J. (2006). *Data Leakage: A Real Business continuity issue*, <http://www.continuitycentral.com/feature0361.htm> (20. ožujka 2020.).
22. Lazanski, T. J. (2004). *Event Management, predavanja*, University of Primorska, Portorož.
23. *Najnoviji tehnološki trendovi u kongresnoj i event industriji*, Restaurant & Hotel, stručni časopis za ugostiteljstvo i turizam, godina XVI, broj 91 (2/2017), 18-19.
24. Novi list, *Mobilna industrija će do 2022. generirati pet posto svjetskog BDP-a, članak na portalu*, <http://www.novilist.hr/Znanost-i-tehnologija/Tehnologija/Mobilna-industrija-ce-do-2022.-generirati-pet-posto-posto-svjetskog-BDP-a> (20. ožujka 2020.).
25. Pfeifer, S., Stanić, M. (2018). *Strateški menadžment - Portfolio analiza, predavanja*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište J. J. Strossmayer, Osijek.
26. Poslovni dnevnik, *Leksikon*, <http://www.poslovni.hr/leksikon/mckinseyeva-portfeljna-matrica-1837> (1. listopada 2019.).
27. Poslovni.hr – portal poslovni dnevnik, *HAKOM o uvođenju 5G mreže u Hrvatskoj, članak*, <https://poslovni.hr/sci-tech/hakom-o-uvođenju-5g-mreze-u-hrvatskoj-362331> (20. ožujka 2020.).
28. Poslovni turizam, Lider, *Novo izdanje Shift konferencije Split će pretvoriti u središte IT industrije, članak*, <https://www.poslovniturizam.com/dogadanja/novo-izdanje-shift-konferencije-split-ce-pretvoriti-u-srediste-it-industrije/3018/> (15. prosinca 2019.).
29. Penić, E. (2015). *Koristi od društvenih medija za promociju turističkih brendova*, <https://www.poslovniturizam.com/web-turizam/koristi-od-drustvenih-medija-za-promociju-turistickih-brendova/1754/> (20. veljače 2020.).
30. Politike Europske unije (2014). *Digitalna agenda za Europu*, [file:///C:/Users/Dino/Downloads/digital\\_agenda\\_hr.pdf](file:///C:/Users/Dino/Downloads/digital_agenda_hr.pdf) (10. ožujka 2020.).
31. Rječnik.com, <https://www.rjecnik.com/Gbps> (20. ožujka 2020.).



32. Roberts, J. H., Kayande, U., Stremersch, S. (2014). *From academic research to marketing practice: exploring the marketing science value chain*, International Journal of Research in Marketing, Elsevier, 32 (2), 127-140.
33. Ružić, D., Biloš, A., Turkalj, D., Kelić, I. (2015). Marketing informacijski sustavi, predavanja, Katedra za marketing, Ekonomski fakultet u Osijeku, Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, <http://www.efos.unios.hr/marketing-informacijski-sustav/wp-content/uploads/sites/253/2013/04/mis2015-03-marketing-informacijski-sustav.pdf> (11. ožujka 2020.).
34. Shift Conference, <https://shiftconf.co/> (15. prosinca 2019.).
35. Službeni list Europske unije, *Uredba (EU) 2016/679*, [www.eur-lex.europa.eu](http://www.eur-lex.europa.eu) (1. travnja 2020.).
36. Social Tables, *8 Innovative Ways to Get Sponsors for an Event*, članak, <https://www.socialtables.com/blog/event-planning/ways-to-attract-sponsors/> (5. travnja 2020.).
37. Social Tables, *Top Event Technology Trends: 14 Must Know Inovations for 2020*, članak, <https://www.socialtables.com/blog/event-technology/event-technology-trends/> (1. ožujka 2020.).
38. Solaris, J. (2020). *Event Technology: Trends and Strategy for 2020*, članak, <https://www.eventmanagerblog.com/event-technology> (1. ožujka 2020.).
39. Statista, *Global market share held by the leading smartphone operating systems in sales to end users from 1st quarter 2009 to 2nd quarter 2018, research results*, <https://www.statista.com/statistics/266136/global-market-share-held-by-smartphone-operating-systems/> (20. ožujka 2020.).
40. Stipanović, C. (2019). *Proces formuliranja potencijalnih strategija*, predavanja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija, <https://fmtu.lumens5plus.com/sites/fmtu.lumens5plus.com/files/25-a65e991ff1034c70090cf0c5f9dfdc4.pdf> (1. listopada 2019.).
41. Stipanović, C. (2011a). *Determinante planiranja događaja*, predavanja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija.
42. Stipanović, C. (2011b). *Marketing događaja*, predavanja, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija.

43. Stipanović, C. (2011c). *Postavljanje, upravljanje rizicima i financiranje događaja, predavanja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija.
44. Stipanović, C. (2011d). *Kontrola, kvaliteta i evaluacija događaja, predavanja*, Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, Sveučilište u Rijeci, Opatija.
45. Sveučilište u Zagrebu, Sveučilišni računski centar, <http://www.srce.unizg.hr/> (4. kolovoza 2019.).
46. The Importance of communication in event marketing, <https://www.smartinsights.com/lead-generation/event-marketing/importance-communication-event-marketing/> (1. ožujka 2020.).
47. Tockanai.hr – portal za poduzetnike, <https://tockanai.hr/tehnologija/5G-tehnologija-21590> (20. ožujka 2020.).
48. ZDNet, *Coronavirus tech conference cancellations list: Apple, WWDC, Microsoft Build, E3, NAB, Gartner, Dell World, and more, online data base article*, <https://www.zdnet.com/article/coronavirus-tech-conference-cancellation-e3-nab-gartner-dell-world-and-more/> (10. travnja 2020.).
49. Znanje društvo s ograničenom odgovornošću za nakladničku, tiskarsku djelatnost i trgovinu, [www.znanje.hr](http://www.znanje.hr) (4. kolovoza 2019.).

## Popis tablica

<b>Tablica 1.</b> Vrste događaja u pojedinim grupama.....	18
<b>Tablica 2.</b> Sadržajni sustav posebnih programa .....	19
<b>Tablica 3.</b> Etape u procesu programiranja događaja .....	23
<b>Tablica 4.</b> Zadaci menadžmenta posebnog programa kroz etape programiranja.....	24
<b>Tablica 5.</b> Glavni činitelji atraktivnosti posebnog programa .....	30
<b>Tablica 6.</b> Faze marketinškog planiranja posebnog programa .....	38
<b>Tablica 7.</b> Odlike menadžmenta informacija i informacijskog sustava u posebnom programu .....	65
<b>Tablica 8.</b> Komunikacijski alati u posebnom programu.....	74
<b>Tablica 9.</b> Tipične vrste informacijskih alata posebnog programa.....	76
<b>Tablica 10.</b> Proces upravljanja rizicima u posebnom programu .....	79
<b>Tablica 11.</b> Tipični rizici menadžmenta informacija posebnog programa .....	80
<b>Tablica 12.</b> Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala u posebnom programu .....	95
<b>Tablica 13.</b> Obilježja menadžmenta posebnih programa .....	97
<b>Tablica 14.</b> Poželjni resursi i potencijali menadžera i izvođača u posebnom programu.....	99
<b>Tablica 15.</b> Pregled sadržaja Uredbe (EU) 2016/679 Europskog parlamenta i Vijeća ( <i>GDPR</i> ) .....	105
<b>Tablica 16.</b> Informacijsko-komunikacijski kanali za sponzoriranje posebnog programa.....	114
<b>Tablica 17.</b> Činitelji upravljanja kvalitetom posebnog programa .....	122
<b>Tablica 18.</b> Utjecaj prisustva i odsustva informacijsko-komunikacijskog sustava i tehnologije na poslovnu uspješnost posebnog programa .....	129
<b>Tablica 19.</b> Sukus ocjene uspješnosti posebnog programa .....	136
<b>Tablica 20.</b> Sudionici posebnog programa prema spolu .....	145
<b>Tablica 21.</b> Frekvencija sudionika posebnog programa prema dobnoj strukturi .....	146
<b>Tablica 22.</b> Frekvencija sudionika posebnog programa prema stupnju obrazovanja.....	147
<b>Tablica 23.</b> Struktura ispitanika posebnog programa prema prihodima kućanstva.....	149
<b>Tablica 24.</b> Učestalost sudjelovanja ispitanika u posebnim programima tijekom godine ....	151

<b>Tablica 25.</b> Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema stupnju obrazovanja ispitanika .....	153
<b>Tablica 26.</b> Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema dobi ispitanika .....	155
<b>Tablica 27.</b> Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema prihodima ispitanika .	157
<b>Tablica 28.</b> Preferirano razdoblje sudjelovanja u posebnim programima.....	159
<b>Tablica 29.</b> Razlog sudjelovanja u posebnom programu .....	161
<b>Tablica 30.</b> Financiranje ispitanika od strane poduzeća u kojem su zaposleni .....	162
<b>Tablica 31.</b> Sudjelovanje organizatora posebnog programa u financiranju troška sudjelovanja .....	163
<b>Tablica 32.</b> Osobno financiranje troška sudjelovanja u posebnom programu .....	164
<b>Tablica 33.</b> Duljina boravka ispitanika u odredištu posebnog programa .....	166
<b>Tablica 34.</b> Povezanost ispitanika s menadžmentom posebnog programa i drugim sudionicima .....	168
<b>Tablica 35.</b> Ocjene očekivanja od elementa - prostor .....	171
<b>Tablica 36.</b> Ocjene očekivanja od elementa – lokacija .....	173
<b>Tablica 37.</b> Ocjena očekivanja od elementa – profesionalnost i ljubaznost osoblja .....	175
<b>Tablica 38.</b> Ocjena očekivanja od elementa – dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa .....	177
<b>Tablica 39.</b> Ocjena očekivanja od elementa – upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata .....	179
<b>Tablica 40.</b> Ocjena očekivanja od elementa – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće) .....	181
<b>Tablica 41.</b> Ocjena očekivanja od elementa – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj branda) .....	183
<b>Tablica 42.</b> Ocjena očekivanja od elementa – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi i spoznaje) .....	185
<b>Tablica 43.</b> Ocjena očekivanja od elementa – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti) .....	187
<b>Tablica 44.</b> Rezultati T-testa prema spolu ispitanika .....	190
<b>Tablica 45.</b> Rezultati T-testa prema starosnoj dobi ispitanika .....	191
<b>Tablica 46.</b> Rezultati T-testa prema stupnju obrazovanja ispitanika.....	192

<b>Tablica 47.</b> Rezultati T-testa prema prihodima kućanstva ispitanika.....	193
<b>Tablica 48.</b> Korelacija elemenata očekivanja.....	193
<b>Tablica 49.</b> Distribucija prosječnih ocjena elemenata očekivanja s obzirom na učestalost sudjelovanja.....	195
<b>Tablica 50.</b> Analiza varijance za prosječne ocjene elemenata očekivanja prema učestalosti pohađanja posebnih programa.....	196
<b>Tablica 51.</b> Ocjena zadovoljstva elementom - prostor .....	199
<b>Tablica 52.</b> Ocjena zadovoljstva elementom – lokacija .....	201
<b>Tablica 53.</b> Ocjena zadovoljstva elementom – profesionalnost i ljubaznost osoblja.....	203
<b>Tablica 54.</b> Ocjena zadovoljstva elementom – dodatni izbor aktivnosti.....	205
<b>Tablica 55.</b> Ocjena zadovoljstva elementom – upotreba <i>ICT</i> -a .....	207
<b>Tablica 56.</b> Ocjena zadovoljstva elementom – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće).....	210
<b>Tablica 57.</b> Ocjena zadovoljstva elementom – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj branda).....	212
<b>Tablica 58.</b> Ocjena zadovoljstva elementom – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi, spoznaje) .....	214
<b>Tablica 59.</b> Ocjena zadovoljstva elementom – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti) .....	216
<b>Tablica 60.</b> Rezultati T-testa prema spolu ispitanika .....	219
<b>Tablica 61.</b> Rezultati T-testa prema starosnoj dobi ispitanika .....	220
<b>Tablica 62.</b> Rezultati T-testa prema stupnju obrazovanja ispitanika.....	221
<b>Tablica 63.</b> Rezultati T-testa prema prihodima kućanstva ispitanika.....	222
<b>Tablica 64.</b> Korelacija elemenata zadovoljstva .....	222
<b>Tablica 65.</b> Distribucija prosječnih ocjena elemenata zadovoljstva s obzirom na učestalost sudjelovanja.....	223
<b>Tablica 66.</b> Analiza varijance za prosječne ocjene elemenata zadovoljstva prema učestalosti pohađanja posebnih programa.....	224
<b>Tablica 67.</b> Rezultati deskriptivne statističke analize (N=132).....	225
<b>Tablica 68.</b> T-test udvojenih uzoraka: očekivanje – zadovoljstvo .....	226
<b>Tablica 69.</b> Analiza varijance za prosječne ocjene očekivanja i zadovoljstva elementima ..	227

<b>Tablica 70.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 1.</i> prema spolu i dobi ispitanika .....	229
<b>Tablica 71.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 1.</i> prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva .....	230
<b>Tablica 72.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 2.</i> prema spolu i dobi ispitanika .....	231
<b>Tablica 73.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 2.</i> prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva .....	232
<b>Tablica 74.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 3.</i> prema spolu i dobi ispitanika .....	233
<b>Tablica 75.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 3.</i> prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva .....	234
<b>Tablica 76.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 4.</i> prema spolu i dobi ispitanika .....	235
<b>Tablica 77.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 4.</i> prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva .....	236
<b>Tablica 78.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 5.</i> prema spolu i dobi ispitanika .....	237
<b>Tablica 79.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 5.</i> prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika .....	238
<b>Tablica 80.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 6.</i> prema spolu i dobi ispitanika .....	239
<b>Tablica 81.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 6.</i> prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika .....	240
<b>Tablica 82.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 7.</i> prema spolu i dobi ispitanika .....	241
<b>Tablica 83.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 7.</i> prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika .....	242
<b>Tablica 84.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 8.</i> prema spolu i dobi ispitanika .....	243

<b>Tablica 85.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 8.</i> prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika .....	244
<b>Tablica 86.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 9.</i> prema spolu i dobi ispitanika .....	245
<b>Tablica 87.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 9.</i> prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika .....	246
<b>Tablica 88.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 10.</i> prema spolu i dobi ispitanika .....	247
<b>Tablica 89.</b> Frekvencija i distribucija odgovora na <i>Tvrđnju 10.</i> prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika .....	248
<b>Tablica 90.</b> Slaganje s postavljenim tvrdnjama .....	249
<b>Tablica 91.</b> Korelacija odgovora na postavljene tvrdnje .....	251
<b>Tablica 92.</b> Distribucija prosječnih ocjena tvrdnji prema spolu i dobi ispitanika .....	251
<b>Tablica 93.</b> Distribucija prosječnih ocjena tvrdnji prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika .....	252
<b>Tablica 94.</b> T-test prosjeka odgovora na postavljene tvrdnje .....	252
<b>Tablica 95.</b> Distribucija prosječnih ocjena na postavljene tvrdnje s obzirom na učestalost sudjelovanja .....	253
<b>Tablica 96.</b> Analiza varijance za prosječne ocjene elemenata zadovoljstva prema učestalosti pohađanja posebnih programa .....	254
<b>Tablica 97.</b> Realno lociranje lokacije sudionika programa, vidljivo drugim korisnicima aplikacije .....	255
<b>Tablica 98.</b> Dobivanje informacija o blizini prisutnosti drugih sudionika od posebnog interesa .....	256
<b>Tablica 99.</b> Uspostava kontakta s osobama u blizini .....	257
<b>Tablica 100.</b> Realno praćenje programa .....	258
<b>Tablica 101.</b> Dobivanje uvida u materijale određenog segmenta programa .....	258
<b>Tablica 102.</b> Direktni kontakt s moderatorom programa .....	259
<b>Tablica 103.</b> Direktni kontakt s menadžmentom programa .....	260
<b>Tablica 104.</b> Odabir dodatnih aktivnosti u ponudi posebnog programa .....	261
<b>Tablica 105.</b> Dobivanje poziva na ciljani dio programa .....	262

<b>Tablica 106.</b> Olakšana odjava prilikom završetka posebnog programa .....	263
<b>Tablica 107.</b> Ispitivanje stavova ispitanika o korištenju Beacon tehnologije .....	264
<b>Tablica 108.</b> Korelacija odgovora na iznesene stavove.....	265
<b>Tablica 109.</b> Distribucija prosječnih ocjena stavova o korištenju <i>Beacon</i> tehnologije prema spolu i starosnoj dobi ispitanika .....	266
<b>Tablica 110.</b> Distribucija prosječnih ocjena stavova o korištenju <i>Beacon</i> tehnologije prema stupnju obrazovanja i prihodima kućanstva ispitanika .....	267
<b>Tablica 111.</b> T-test prosjeka stavova o korištenju <i>Beacon</i> tehnologije.....	267
<b>Tablica 112.</b> Distribucija prosječnih ocjena izraženih stavova o korištenju Beacon tehnologije s obzirom na učestalost sudjelovanja .....	268
<b>Tablica 113.</b> Analiza varijance za prosječne ocjene izraženih stavova o korištenju <i>Beacon</i> tehnologije prema učestalosti pohađanja posebnih programa.....	270



**Popis slika**

<b>Slika 1.</b> Hipotetski primjer GE matrica posebnog programa .....	32
<b>Slika 2.</b> Model menadžmenta operacija događaja i programa .....	35
<b>Slika 3.</b> MIS model i podsustavi .....	53
<b>Slika 4.</b> Sustav menadžmenta informacija u posebnom programu .....	68
<b>Slika 5.</b> Model kritičnog puta u upravljanju ljudskim potencijalima .....	100
<b>Slika 6.</b> Učinkovito upravljanje ljudskim potencijalima u posebnim programima .....	103
<b>Slika 7.</b> Analiza točke pokrića posebnog programa (Break-Even Point Analysis) .....	111
<b>Slika 8.</b> Lokacija i prostorije posebnog programa .....	140

**Popis shema**

<b>Shema 1.</b> Jednostavni način formiranja menadžmenta posebnog programa .....	21
<b>Shema 2.</b> Funkcijski način formiranja menadžmenta posebnog programa .....	21
<b>Shema 3.</b> Matrični način formiranja menadžmenta posebnog programa .....	22
<b>Shema 4.</b> Model koncepcije posebnog programa .....	27
<b>Shema 5.</b> Marketinški splet posebnog programa .....	42
<b>Shema 6.</b> Nacrt operacija marketinga posebnog programa .....	46
<b>Shema 7.</b> Etape komunikacijske tehnologije u marketingu posebnog programa .....	57
<b>Shema 8.</b> Uloga informacijsko-komunikacijskog sustava u posebnom programu.....	66
<b>Shema 9.</b> Model informacijsko-komunikacijskog sustava u menadžmentu posebnog programa .....	71
<b>Shema 10.</b> Integralno upravljanje kvalitetom posebnog programa .....	123
<b>Shema 11.</b> Upravljanje kvalitetom posebnog programa.....	126

## Popis grafikona

<b>Grafikon 1.</b> Distribucija odgovora ispitanika prema dobnoj strukturi .....	146
<b>Grafikon 2.</b> Distribucija sudionika posebnog programa prema stupnju obrazovanja.....	148
<b>Grafikon 3.</b> Distribucija odgovora o prihodovnoj strukturi ispitanika posebnog programa.	150
<b>Grafikon 4.</b> Distribucija frekvencija prema učestalosti sudjelovanja u posebnim programima tijekom godine.....	152
<b>Grafikon 5.</b> Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema obrazovanju ispitanika .....	154
<b>Grafikon 6.</b> Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema dobi ispitanika.....	156
<b>Grafikon 7.</b> Učestalost sudjelovanja u posebnim programima prema prihodima ispitanika	158
<b>Grafikon 8.</b> Preferirano razdoblje sudjelovanja u posebnim programima .....	160
<b>Grafikon 9.</b> Distribucija odgovora o razlozima sudjelovanja u posebnom programu .....	161
<b>Grafikon 10.</b> Financiranje ispitanika od strane poduzeća u kojem su zaposleni .....	163
<b>Grafikon 11.</b> Sudjelovanje organizatora posebnog programa u financiranju troška sudjelovanja.....	164
<b>Grafikon 12.</b> Osobno financiranje troška sudjelovanja u posebnom programu.....	165
<b>Grafikon 13.</b> Duljina boravka ispitanika u odredištu posebnog programa .....	167
<b>Grafikon 14.</b> Povezanost ispitanika s menadžmentom posebnog programa i drugim sudionicima .....	169
<b>Grafikon 15.</b> Paretov dijagram tvrdnji istraživanja.....	250
<b>Grafikon 16.</b> Paretov dijagram stavova .....	265

## Popis histograma

<b>Histogram 1.</b> Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – prostor .....	172
<b>Histogram 2.</b> Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – lokacija.....	174
<b>Histogram 3.</b> Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – profesionalnost i ljubaznost osoblja.....	176
<b>Histogram 4.</b> Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – dodatni izbor aktivnosti.....	178
<b>Histogram 5.</b> Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata .....	180
<b>Histogram 6.</b> Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće).....	182
<b>Histogram 7.</b> Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj branda).....	184
<b>Histogram 8.</b> Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi i spoznaje).....	186
<b>Histogram 9.</b> Distribucija frekvencija ocjena očekivanja od elementa – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti) .....	188
<b>Histogram 10.</b> Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – prostor .....	200
<b>Histogram 11.</b> Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – lokacija.....	202
<b>Histogram 12.</b> Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – profesionalnost i ljubaznost .....	204
<b>Histogram 13.</b> Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – dodatni izbor aktivnosti.....	206
<b>Histogram 14.</b> Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – upotreba informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata .....	209
<b>Histogram 15.</b> Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće).....	211
<b>Histogram 16.</b> Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj branda).....	213

**Histogram 17.** Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi, spoznaje) ..... 215

**Histogram 18.** Distribucija frekvencija ocjena zadovoljstva elementom – ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti) ..... 217

**Prilog** – anketni upitnik na hrvatskom jeziku**Anketni upitnik za istraživanje stupnja očekivanja i zadovoljstva sudionika posebnog programa**

Poštovani sudionici,

unaprijed vam zahvaljujemo na sudjelovanju u ovom upitniku, koji je sastavljen u svrhu razrade istraživačkog dijela doktorske disertacije „Primjena informacijsko-komunikacijske tehnologije u managementu posebnog programa“. Cilj istraživanja jest otkriti stupanj očekivanja i stupanj zadovoljstva sudionika posebnog programa korištenjem informacijsko-komunikacijske tehnologije. Posebni program je skup usluga i proizvoda koji se organizira za ciljanu skupinu, jednokratno i sam sebi predstavlja svrhu, a informacijsko-komunikacijska tehnologija predstavlja suvremeni aspekt infrastrukture koja potpomaže uspješnosti tog posebnog programa kroz razne načine, prvenstveno u pogledu umrežavanja i prijenosa informacija u realnom vremenu. Sudjelovanje u ovom istraživanju je u potpunosti anonimno i dobrovoljno, zbog čega iznimno cijenimo Vaš doprinos i Vaše vrijeme kako biste odgovorili na skup pitanja, čijom analizom će se doprinijeti relevantnosti i kvaliteti izrade ove doktorske disertacije.

S poštovanjem,

Dino Bruža, mag.oec., doktorand

Ekonomski fakultet u Osijeku

**1. Sociodemografski podaci sudionika:****a) Spol:**

muško

žensko

**b) Starosna dob:**

do 30 godina       31-45 godina       46-55 godina

56-65 godina       više od 66 godina

**c) Stupanj obrazovanja:**

srednja škola     fakultet (preddiplomski, diplomski, stručni studij)     magisterij     doktorat

drugo \_\_\_\_\_

**d) Visina prihoda Vašeg kućanstva:**

do 3.500 kuna       3.501-5.000 kuna       5.001-7.500 kuna

7.501-9.000 kuna     9.001-10.500 kuna     više od 10.501 kuna

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija****e) U posebnim programima obično sudjelujete:**

- jednom godišnje                       dva puta godišnje  
 tri puta godišnje                       četiri puta godišnje i više

**f) Posebni programi na kojima prisustvujete većinom se održavaju (moguće više odgovora):**

- u 1. tromjesečju godine     u 2. tromjesečju godine  
 u 3. tromjesečju godine     u 4. tromjesečju godine

**g) Na ovaj posebni program ste se prijavili: (trenutno sudjelujete u određenom programu ili posljednji na kojem ste bili)**

- osobno (osobni interes)  
 poduzeće u kojem radim me prijavilo kao predstavnika organizacije  
 poduzeće u kojem radim je organizator ovog programa (svi zaposlenici sudjeluju)  
 pratnja sam drugom sudioniku

**h) Sudjelovanje u ovom posebnom programu je financirano: (označite polje koje najbolje opisuje način financiranja)**

1. Od strane poduzeća u kojem radim:  smještaj  prijevoz  ostalo (kotizacija i dodatne usluge)  
2. Organizator posebnog programa financira:  smještaj  prijevoz  ostalo (kotizacija i dodatne usluge)  
3. Osobno financiranje:  smještaj  prijevoz  ostalo (kotizacija i dodatne usluge)

**i) Duljina boravka u odredištu gdje se održava posebni program:**

- živim u blizini lokacije održavanja posebnog programa  
 boravim tu prije početka programa i dio vremena nakon završetka programa  
 tu sam samo za vrijeme trajanja programa  
 tu sam samo u određenim segmentima programa, ne prisustvujem čitavom programu

**j) S drugim sudionicima i menadžmentom posebnog programa ste:**

- povezani od trenutka prijave na posebni program koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate (putem mobilne aplikacije, Internet stranice, i/ili drugih kanala)  
 povezani od trenutka registracije (*check-in*) na posebni program koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate  
 parcijalno povezani tijekom trajanja programa koristeći informacijsko-komunikacijske tehnologije i alate  
 informacijsko-komunikacijska tehnologija i alati nisu zastupljeni u ovom posebnom programu  
 ne koristim informacijsko-komunikacijsku tehnologiju i alate

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**2. Molimo Vas da za svaki sljedeći element programa označite STUPANJ OČEKIVANJA od posebnog programa u kojem sudjelujete prilikom prijave na program:**

**1-bez ikakvog očekivanja, 2-s minimalnim očekivanjem, 3-donekle očekujem, 4-visoko očekivanje, 5-najviše očekivanje**

Prostor	①	②	③	④	⑤
Lokacija	①	②	③	④	⑤
Profesionalnost i ljubaznost osoblja	①	②	③	④	⑤
Dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa	①	②	③	④	⑤
Upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata	①	②	③	④	⑤
Ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće)	①	②	③	④	⑤
Dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda)	①	②	③	④	⑤
Kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi i spoznaje)	①	②	③	④	⑤
Ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti)	①	②	③	④	⑤

**3. Molimo Vas da za svaki sljedeći element programa označite STUPANJ ZADOVOLJSTVA posebnim programom u kojem sudjelujete ili ste nedavno sudjelovali:**

**1-u potpunosti nezadovoljan/a, 2-minimalno zadovoljstvo, 3-prosječno zadovoljstvo, 4-visoko zadovoljstvo, 5-iznimno zadovoljan/a**

Prostor	①	②	③	④	⑤
Lokacija	①	②	③	④	⑤
Profesionalnost i ljubaznost osoblja	①	②	③	④	⑤
Dodatni izbor aktivnosti za vrijeme trajanja posebnog programa	①	②	③	④	⑤
Upotreba informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata	①	②	③	④	⑤
Ponuda ugostiteljskog asortimana (hrana i piće)	①	②	③	④	⑤
Dizajn i priprema programa (prepoznatljivost i utjecaj brenda)	①	②	③	④	⑤
Kvaliteta sadržaja programa (nove teme, trendovi i spoznaje)	①	②	③	④	⑤
Ostalo (ukupna atmosfera, pokloni i novi kontakti)	①	②	③	④	⑤



**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**4. Kao sudionik posebnog programa, molimo Vas da iznesete stav slažete li se ili se ne slažete s idućim tvrdnjama:**

<b>Prilikom prijave na program važno mi je da:</b>	<b>ODGOVORI</b>
postoji Internet stranica s detaljnim planom programa	<input type="checkbox"/> Slažem se <input type="checkbox"/> Ne slažem se
postoji mobilna aplikacija za program	<input type="checkbox"/> Slažem se <input type="checkbox"/> Ne slažem se
imam kontakt i komunikaciju s menadžmentom programa korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (podrška)	<input type="checkbox"/> Slažem se <input type="checkbox"/> Ne slažem se
budem umrežen/a s ostalim sudionicima programa prije početka programa	<input type="checkbox"/> Slažem se <input type="checkbox"/> Ne slažem se
budem umrežen/a s ostalim sudionicima programa za vrijeme programa	<input type="checkbox"/> Slažem se <input type="checkbox"/> Ne slažem se
imam pristup bazi kontakata ostalih sudionika programa i nakon programa korištenjem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata	<input type="checkbox"/> Slažem se <input type="checkbox"/> Ne slažem se
sam informiran/a o mogućnostima korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata za vrijeme programa	<input type="checkbox"/> Slažem se <input type="checkbox"/> Ne slažem se
putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica, i sl.) mogu odabirati što me zanima u cjelokupnom programu	<input type="checkbox"/> Slažem se <input type="checkbox"/> Ne slažem se
putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica, i sl.) mogu poslati povratno mišljenje o zadovoljstvu programa	<input type="checkbox"/> Slažem se <input type="checkbox"/> Ne slažem se
putem informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata (aplikacije, Internet stranica, i sl.) mogu dobiti informacije o budućem programu	<input type="checkbox"/> Slažem se <input type="checkbox"/> Ne slažem se

**PRIMJENA INFORMACIJSKO-KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE U MANAGEMENTU  
POSEBNOG PROGRAMA: doktorska disertacija**

**5. Molimo Vas da se izjasnite biste li koristili *Beacon* tehnologiju (korištenje aplikacije na uređaju, koja je povezana sa senzorima u okruženju, pomoću *Bluetootha*) kao sudionik posebnog programa u idućim situacijama:**

Korištenje beacon tehnologije (senzori i aplikacija) u svrhu:	<b>ODGOVORI</b>
Realnog lociranja Vaše lokacije na programu, vidljivo drugima na aplikaciji	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne
Dobivanja informacija kad vam je u blizini sudionik od posebnog interesa	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne
Korištenja opcije za uspostavu kontakta sa osobama u blizini	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne
Realno praćenje tijeka programa	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne
Korištenje opcije za dobivanje uvida u materijale određenog segmenta u programu	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne
Stupanje u direktni kontakt s moderatorom programa (direktno i trenutno davanje prijedloga i postavljanje pitanja)	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne
Stupanje u direktni kontakt s menadžmentom programa	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne
Odabira dodatnih aktivnosti koje su u ponudi za vrijeme odvijanja programa	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne
Dobivanje poziva na ciljani dio programa, ovisno o definiranim preferencijama	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne
Olakšane odjave prilikom završetka programa	<input type="checkbox"/> Da <input type="checkbox"/> Ne

**Vaše mišljenje i sugestije o unaprjeđenju posebnih programa, s aspekta korištenja informacijsko-komunikacijske tehnologije i alata:**

Srdačno Vam zahvaljujemo na danim odgovorima i što ste odvojili vrijeme kako biste dali doprinos ovom istraživanju, u svrhu ukupnog poboljšanja posebnih programa, a naročito u sferi korištenja informacijsko-komunikacijskih tehnologija i alata. Rezultati istraživanja će biti objavljeni u sklopu doktorske disertacije, koju Vam možemo dostaviti na Vaš zahtjev, nakon službene objave.

Dino Bruža, mag.oec., doktorand, Ekonomski fakultet u Osijeku,  
dino.bruza@gmail.com

## **Biografija autora**

Dino Bruža je rođen 15. studenoga 1988. godine u Splitu, gdje je završio osnovnu školu Trstenik i srednju Turističko-ugostiteljsku školu, smjer hotelijersko-turistički tehničar. Preddiplomski sveučilišni studij i diplomski sveučilišni studij je završio na Fakultetu za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji, Sveučilište u Rijeci, smjer menadžment događaja i slobodnog vremena. Obje razine studija završava u skupini od 10% najuspješnijih studenata i s pohvalama sveobuhvatne klasifikacije časti. Tijekom studija aktivno djeluje kao predsjednik Studentskog zbora Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu, a tu funkciju obnaša kroz tri uzastopna mandata. Djeluje i kao studentski pravobranitelj, član Predsjedništva Studentskog zbora Sveučilišta u Rijeci, član Etičkog odbora, član Odbora za kvalitetu i član Stegovnog povjerenstva. U isto vrijeme radi kao demonstrator na Katedri za turizam (kolegij Nautički turizam, voditeljica kolegija prof.dr.sc. Daniela Gračan). 2012. godine dobiva zahvalnicu od rektora Sveučilišta u Rijeci za studentski volonterski angažman i sudjelovanje u Akademskoj donatorskoj večeri. Kao predsjednik organizacijskog odbora tri godine zaredom organizira Bal hotelijera Hrvatska u Opatiji. Pokreće i studentski časopis E.T. – extra tourist, koji se nastavlja izdavati i nakon njegovog završetka studija. 2011. godine završava studijski program „Marketing i menadžment u turizmu“, *International Summer University Alpen – Adria*, u organizaciji Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Beču, u Austriji (*WU Wien*). 2012. godine, jednoglasnom odlukom Predsjedništva, postaje počasni doživotni predsjednik Studentskog zbora Fakulteta za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija, Sveučilišta u Rijeci. Iste godine uspješno realizira projekt „Kreativni menadžment“, kao autor i voditelj pri matičnom fakultetu. 2016. godine završava jednogodišnji poslijediplomski dopunski program „Pedagoško – psihološko – didaktičko - metodičko obrazovanje“ na Filozofskom fakultetu, Sveučilišta u Splitu. Krajem 2016. godine upisuje sveučilišni doktorski studij *Management*, na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Osijeku.

Zadnjih petnaest godina aktivno radi u turizmu i u obrazovnom sustavu. Karijeru započinje na radnom mjestu portira u hotelu Milenij u Opatiji, a zatim nastavlja raditi u turističkoj animaciji u Valamar d.d., u Dubrovniku. 2013. godine postaje voditelj dječje animacije u hotelu Nimfa u Živogošću, radeći za francusko poduzeće Top Travel, sa sjedištem u Parizu.

Povratkom u Split, određeno vrijeme radi kao voditelj recepcije, marketinga, prodaje i odnosa s gostima u *The View luxury rooms & La Porta luxury rooms*, a zatim prelazi u *Radisson Hotel Group* korporaciju, *Radisson Blu Resort & Spa Split*, radeći kao voditelj noćne smjene (*Night Audit Manager*) te kao voditelj dnevne smjene (*Front Office Supervisor*). 2018. godine postaje asistent generalnom direktoru u kompleksnom projektu otvaranja *Radisson* hotela u Gdanjsku, u Poljskoj. Završetkom projekta seli u Njemačku, u Frankfurt na Majni, gdje radi kao asistent – mentor u vođenju odjela recepcije (*Task Force Manager*) hotela *Park Inn Frankfurt am Main*, u sklopu *Radisson Hotel Group*. Krajem 2019. godine je u svojstvu gostujućeg predavača na *Libertas International University* u Zagrebu, a paralelno s tim radi i kao profesor ekonomskih i turističkih predmeta u Turističko-ugostiteljskoj školi, IV. općoj gimnaziji Marko Marulić i u Ekonomskoj i upravnoj školi u Splitu. Aktivno govori engleski, francuski, talijanski i njemački jezik te se koristi raznim informatičkim alatima i softverskim aplikacijama. 2020. godine završava studijski kolegij Inovativni poslovni procesi, odnosi i modeli, na privatnom fakultetu DOBA, Sveučilišta u Ljubljani, u Sloveniji. Također, od strane Agencije za mobilnost i programe EU odabran je u Bazu vanjskih stručnjaka za sljedeća područja: odgoj i opće obrazovanje, strukovno obrazovanje i osposobljavanje, visoko obrazovanje i opće obrazovanje odraslih, u okviru programa za ocjenjivanje projektnih prijedloga, akreditacija te privremenih i završnih izvješća i programa Erasmus+ i Europske snage solidarnosti za razdoblje 2021. – 2027. Recenzent je knjige „*Kolo života*“ (Agić, M.) te je autor i koautor jedanaest znanstvenih i stručnih radova i istraživanja. Najveća želja mu je osnovati privatni Institut za znanstvena istraživanja u području društvenih znanosti. Vlasnik je i izvršni direktor turističkog startupa „Animator Design“.

### **Popis znanstvenih i stručnih radova:**

1. Bruža, D. (2022.): „**The satisfaction of students with instruction in high schools (A, B, C models of lessons during the pandemic)**“, International Doctoral Conference, (ur): Mirela Župan, Ph.D., Doctoral Study Programme of Law of the Faculty of Law Osijek and Doctoral School of the Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, 26-27 May 2022.
2. Bruža, D. (2022.): „**Personalized animation service as a modern tourism animation**“, original scientific paper, The post-pandemic world: a bad picture or a

good opportunity?, Communication Management Forum 2021., international scientific conference, Edward Bernays, pp. 160-178.

3. Bruža, D. (2022.): „**The perspective of information and communication technology in special programs as a part of the virtual identity of Croatia**“, original scientific paper, Zbornik radova Migracije i identitet: kultura, ekonomija, država (2), Croatian Academy of Sciences and Arts, pp. 59.
4. Bruža, D. (2021.): „**Personalized animation activities in tourism with the example of “Animator Design” startup**“, scientific paper, International Management Research XVI, J.J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Hochschule Pforzheim University in Germany, Croatian Academy of Sciences and Arts, (ur): Boris Crnković, Ph.D., Dean, Faculty of Economics in Osijek, Croatia; Thomas Cleff, Ph.D., Dean, Hochschule Pforzheim University in Germany, ISSN 1847-0408, pp. 80-103.
5. Bruža, D., Latkovich, L. (2020.): „**The banking development within the framework of financial globalization**“, Education for Entrepreneurship – E4E, International Journal of Education for Entrepreneurship, (ur): Ivica Katavić, Vitomir Tafra, European Business School Zagreb, vol. 10 (2), ISSN 1849-7845, accepted.
6. Bruža, D., Rudančić, A., Glavaš, J. (2020.): „**Multidisciplinary approach to managing animation team in European business context**“, scientific paper, EU and comparative law issues and challenges 2020 – ECLIC, 4th International Scientific Conference, Faculty of Law, J.J. Strossmayer University in Osijek, (ur): Dunja Duić, Tunjica Petrašević, Osijek, ISSN 2459-9425, pp. 72.
7. Bruža, D., Rudančić, A. (2020.): „**Total Quality Management in Hotel Systems within the framework of Globalization**“, scientific paper, Economic Ideas and Practice, International Journal of Economics, Business and Management, Statistics and Business Informatics, Faculty of Economics, University in Belgrade, vol. 36 (1), pp. 67-82.

8. Paparić, D., Bruža, D., Rudančić, A. (2020.): „**Elements of the tourist offer of the island of Rab**“, scientific paper, International Management Research XVI, J.J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Hochschule Pforzheim University in Germany, Croatian Academy of Sciences and Arts, (ur): Boris Crnković, Ph.D., Dean, Faculty of Economics in Osijek, Croatia; Thomas Cleff, Ph.D., Dean, Hochschule Pforzheim University in Germany, ISSN 1847-0408, pp. 127-144.
9. Bruža, D., Miloloža, I., Santo, T. (2019.): „**Pre-opening Hotel Management – phases and procedures**“, scientific paper, International Management Research XV, J.J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Hochschule Pforzheim University in Germany, Croatian Academy of Sciences and Arts, (ur): Boris Crnković, Ph.D., Dean, Faculty of Economics in Osijek, Croatia; Thomas Cleff, Ph.D., Dean, Hochschule Pforzheim University in Germany, ISSN 1847-0408, pp. 33-50.
10. Bruža, D., Rudančić, A. (2018.): „**Influence of information-communication trends on business communication in hotel industry**“, scientific paper, International Management Research XIV, J.J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Hochschule Pforzheim University in Germany, Croatian Academy of Sciences and Arts, (ur): Boris Crnković, Ph.D., Dean, Faculty of Economics in Osijek, Croatia; Thomas Cleff, Ph.D., Dean, Hochschule Pforzheim University in Germany, ISSN 1847-0408, pp. 3-23.
11. Bruža, D., Rudančić, A. (2017.): „**Special city programs in the function of growth and development of tourism and hospitality offer**“, scientific paper, International Management Research XIII, J.J. Strossmayer University in Osijek, Faculty of Economics in Osijek, Hochschule Pforzheim University in Germany, (ur): Vladimir Cini, Ph.D., Dean, Faculty of Economics in Osijek, Croatia; Ulrich Jautz, Ph.D., Dean, Hochschule Pforzheim University in Germany, ISSN 1847-0408, pp. 121-138.