

mr. sc.
Igor Vrečko
struč. spec. oec.
Zlatko
Barilović

**UNAPRJEĐENJE
OBRAZOVNOG SUSTAVA
ZA POTREBE TURIZMA
HRVATSKE I SLOVENIJE
ELEMENTIMA PROJEKTOG
MENADŽMENTA**

**IMPROVING THE TOURISM
EDUCATIONAL SYSTEM IN
CROATIA AND SLOVENIA
WITH ELEMENTS OF
PROJECT MANAGEMENT**

SAŽETAK: Konkurentnost hrvatskog i slovenskog turizma na međunarodnom tržištu temelji se na uspješnosti izvođenja operativnih poslova, ali i na pripremi i izvođenju strateških i drugih projekata. Ti projekti od ključne su važnosti za njegov rast i razvoj, kao i poslovnih sustava koji djeluju unutar područja navedene gospodarske grane.

Uspješno upravljanje projektima od ključne je važnosti za konkurentnost poslovnih sustava s područja turizma, iako se tome do sada nije pridavalo dovoljno pažnje. Također, dovoljno pažnje nije bilo posvećeno ni ulozi rada zaposlenika na turističkim projektima te njihovoj motivaciji i pripadnosti organizaciji.

Uspješnost projekata zahtijeva određenu razinu osposobljenosti osoba koje se susreću s narudžbom, vođenjem ili sudjelovanjem u njihovom izvođenju. Sadašnji obrazovni sustav za potrebe turizma Hrvatske i Slovenije ne omogućuje dovoljan razvoj potrebnih sposobnosti, znanja i iskustava iz područja projektnog menadžmenta.

Ovim radom autori predlažu dopune postojećeg obrazovnog sustava za potrebe turizma elementima projektnog menadžmenta, sukladno

ABSTRACT: The competitiveness of Croatian and Slovenian tourism on the international market is based on success in carrying out operational tasks but also on the preparation and implementation of strategic and other projects. These projects are of key importance for tourism's growth and development, and for the business systems operating in this branch of the economy.

Successful project management is of major importance for the competitiveness of business systems in the tourism sector, although not enough attention has been given to this issue until now. Neither has sufficient attention been paid to the role played by employees in tourism projects and to their motivation and sense of belonging to an organisation.

For projects to be successful, a certain level of training is required for persons dealing with requesting, managing and participating in project execution. The current tourism educational system in Croatia and Slovenia does not develop the necessary competences, knowledge and experience in project management.

The authors of this paper propose amending the existing tourism education system with elements of

Mr. sc. **Igor Vrečko**, *Ekonomsko-poslovna fakulteta Maribor, Slovenija* tel.: +385 31 643 655 e-mail: igor.vrecko@uni-mb.si

Struč. spec. oec. **Zlatko Barilović**, *Visoka škola za poslovanje i upravljanje, s pravom javnosti "Baltazar Adam Krčelić", Zaprešić, Hrvatska* tel.: +385 98 665 162 e-mail: zlatko.barilovic@vspu.hr

međunarodnom sustavu razvoja projektnih sposobnosti prema *International Project Management Association* (IPMA).

KLJUČNE RIJEČI: turizam, projekti u turizmu, projektni menadžment, razvoj ljudskih potencijala u turizmu

UVOD

Turizam¹ je u posljednjem razdoblju postao neophodna vrijednost i dio životnog stila stanovništva u razvijenim dijelovima svijeta. *Svjetska turistička organizacija* (UNWTO) je turizam 1999. g. unutar Kodeksa etike za turizam uvrstila čak i među ljudska prava². UNWTO uz tu činjenicu već nekoliko godina s ponosom ističe kako je sektor turizma jedan od najvažnijih dijelova svjetskog gospodarstva: u globalni bruto društveni proizvod turizam od početka ovog tisućljeća donosi više doprinosa od nafte, automobilske ili farmaceutske industrije.

Prognoze UNWTO-a iznimno su optimistične: 924 milijuna međunarodnih turista do 2008. g. (<http://www.unwto.org>) – do kraja tisućljeća očekuje se brojka iznad milijarde³; prihodi od turizma porasti će s 856 milijardi US \$ iz 2007. g. na preko bilijun US \$ do kraja ovoga desetljeća. Rast prihoda od turizma u mnogim državama, pa tako u Hrvatskoj (Ministarstvo turizma RH, 2010) i u Sloveniji (Ministarstvo gospodarstva RS, 2010) u prosjeku je iznad intenzivnosti rasta cijelog gospodarstva.

Razvoj turizma u Sloveniji i Hrvatskoj (Lebe i ostali, 2009) tijekom posljednjeg desetljeća bio je vrlo intenzivan i projektno usmjeren. Izvedeno je mnogo infrastrukturnih projekata (investicije u nove objekte, opremu i slično) odnosno projekata kvantitativnog rasta, s kojima se izravno povećavaju pokazatelji rasta. Pokazateljima rasta u turizmu možemo smatrati broj dolazaka gostiju, smještajne kapacitete, raspon *wellness* ponude, broj

project management in line with the international system for the development of project management competences according to the *International Project Management Association* (IPMA).

KEY WORDS: tourism, projects in tourism, project management, development of human resources in tourism

INTRODUCTION

Tourism³ has recently become an essential value and is part of people's lifestyle in developed countries. In 1999 the *World Tourism Organisation* (UNWTO) classified tourism as a human right in the Global Code of Ethics for Tourism.⁴ In addition, UNWTO has been proudly underlining for years that the tourism sector is one of the most important parts of the world economy: since the beginning of this millennium, tourism has contributed more to the global gross social product than the oil, automobile or pharmaceutical industries.

UNWTO's forecasts are very optimistic: 924 million international tourists by 2008 (<http://www.unwto.org>) – and more than a billion by the end of the millennium;⁵ income from tourism will increase from USD 856 billion in 2007 to over USD 1 trillion by the end of this decade. The growth of income from tourism in many countries, including Croatia (Ministry of Tourism of the Republic of Croatia, 2010) and Slovenia (Ministry of the Economy of the Republic of Slovenia, 2010) is on average above the growth rate of the entire economy.

The development of tourism in Slovenia and Croatia (Lebe et al., 2009) was very intense and project oriented in the last decade. There were many infrastructural projects (investments in new facilities, equipment, and so on), that is, quantitative growth projects, which had a direct impact on the increase in growth indicators. Growth indicators in tourism include the number

kongresnih dvorana i njihove kapacitete i slično. Mnogo takvih projekata u Hrvatskoj i Sloveniji provedeno je uz financijsku potporu relevantnih državnih institucija i sredstvima iz EU fondova.

Sagledamo li situaciju u tom geografskom području s aspekta organizacija koje djeluju u turizmu, uočiti ćemo veliki problem u nedostatku ključnih zanimanja vezanih uz turističku djelatnost. Nedavno provedenom anketom u Sloveniji dokazano je da su mladima zanimanja iz turističkog sektora neprivlačna (Lebe i ostali, 2009). Među razlozima za tako slab interes mladih za turistička zanimanja najviše se spominje nizak ugled struke. Negativnoj slici također pridonosi i često neprimjeren odnos gostiju prema turističkim radnicima, koji često zna biti uvredljiv, te na takav način kod radnika stvara osjećaj manje vrijednosti. Od ostalih problema najviše se spominju relativno niske plaće, slabe mogućnosti napredovanja unutar turističkih organizacija te neodgovarajući sustav nagrađivanja (Vodopivec i ostali, 2007). U takvim okolnostima vrlo je teško stvoriti uvjete za atraktivnost rada u turizmu kod kvalitetnih i ambicioznih mladih ljudi. Ovi rezultati u skladu su i s istraživanjima *International Labour Organization* (ILO, 2005), prema kojoj su plaće za pojedine poslove s područja turizma u svijetu u prosjeku 20% manje od onih u istim zanimanjima izvan turizma.

Kada govorimo o problematici ljudskih resursa u turizmu, važno je spomenuti i problem visoke fluktuacije – što je posao neprivlačniji i slabije plaćen, dolazi do veće fluktuacije osoblja. Taj podatak turističkim organizacijama uzrokuje povećanje dodatnih troškova, koji nastaju zbog potraživanja za zamjenskim radnicima i njihovog uvođenja u posao.

Neuspješnost rješavanja navedenih problema ljudskih resursa u turizmu ugrožava njegov daljnji razvoj i opravdanost ulaganja u nove investicije (Pender i Sharpley, 2005). Iznenađujuć je podatak da s područja turizma u razvijenom svijetu, gdje je

of arrivals, accommodation capacity, the variety of the wellness offer, the number of congress facilities and their capacity, and the like. Many such projects in Croatia and Slovenia have been implemented with financial support from relevant state institutions and EU funds.

If one considers the situation in this geographic area from the point of view of tourism organisations, one can notice a significant problem related to the lack of interest in working in tourism. A recently opinion poll in Slovenia showed that young people find occupations in the tourism sector unattractive (Lebe et al., 2009). The most frequently mentioned reason for such a lack of interest in tourism-related occupations among young people is the poor reputation of this occupation. This negative image is reinforced by the inappropriate behaviour of guests towards tourism workers, which is often offensive and, consequently, results in the low self-esteem of workers in this sector. The most often mentioned other problems are relatively low salaries, the lack of opportunities for promotion within tourism organisations, and the inadequate reward system (Vodopivec et al., 2007). Given this, it is very difficult to create conditions that will make working in tourism more attractive to high-quality and ambitious young people. These results are in accordance with the survey of the *International Labour Organization* (ILO, 2005), according to which, at the international level, salaries for certain jobs in the tourism sector are on average 20% lower than for similar occupations outside the tourism sector.

Considering the issues related to human resources in tourism, it is important to mention the problem of high staff turnover – the more unattractive and poorly paid the job, the greater the turnover of staff. This causes an increase in costs for tourism organisations due to the need to replace workers and train them for the job.

If these problems related to human resources in tourism remain unresolved, the further development of tourism is jeopardised and

radna snaga dosta skupa i gdje nedostaje osoblja u različitim turističkim zanimanjima, ne postoji mnogo istraživanja i/ili modela koji bi se bavili rješavanjem predstavljenog problema. Većina istraživanja o ljudskim potencijalima u turizmu bavi se problemima utjecaja turističkog osoblja na potrošače – na zadovoljstvo gostiju, povećanje njihove lojalnosti i slično. Samo nekoliko studija bavi se zadovoljstvom samih zaposlenika i načinima kako dobre zaposlenike dovesti u organizaciju i tamo ih zadržati.

Jedno od mogućih rješenja svakako je uključivanje turističkog osoblja u različite projekte, koji su neophodni za povećanje konkurentnosti svake turističke organizacije. Uključivanjem radnika u različite vrste internih i eksternih projekata, a ne samo njihov rad na operativnim poslovima, može pozitivno utjecati na privlačnost rada u turističkom sektoru. Na takav način moguće je podići razinu zadovoljstva zaposlenika, što u konačnici može dovesti i do njihove veće kreativnosti te uspjeha svake turističke organizacije koja je spremna primijeniti ovakav oblik poslovanja.

Naravno, pretpostavka takvom “projektom” poslovanju je i projektna osposobljenost osoblja koje sudjeluje u različitim vrstama i fazama projekta (od voditelja projekata do izvođača). U nastavku ćemo detaljnije prikazati potrebu za uspješnim upravljanjem projekata u turizmu te ponuditi model osposobljavanja turističkog osoblja sukladno *International Project Management Association* (IPMA), međunarodnom sustavu razvoja projektnih sposobnosti.

POTREBA ZA USPJEŠNIM UPRAVLJANJEM PROJEKTIMA U TURIZMU

Konkurentnost poslovnih sustava s područja turizma⁴ postiže se u nekom određenom razdoblju uspješnim izvođenjem operativnih procesa, a konkurentnost u budućnosti temelji se na efikasnosti izvođenja strateški dobro odabranih

investments in new projects begin to lose justification (Pender & Sharpley, 2005). The lack of significant research and/or models dealing with these issues in developed countries is surprising considering that the labour force is expensive here and that there is a shortage of employees in the tourism sector. The majority of research on human resources in tourism focuses on problems related to the influence of tourism workers on consumers – guest satisfaction, guest loyalty, and so on. Only a few studies deal with the satisfaction of employees themselves and with ways to bring good employees into an organisation and keep them there.

One of the possible solutions could certainly be to include tourism staff in various projects which are necessary to increase the competitiveness of a tourism organisation. The inclusion of employees in various types of internal and external projects in addition to their work on everyday operations may increase the attractiveness of working in the tourism sector. In this manner, the level of employee satisfaction may be raised, thus leading to more creativity and success in every tourism organisation which is willing to apply such a mode of business.

Of course, the prerequisite for such “project-oriented” business operations is training in project management for the staff involved in various types and stages of a project (from project leaders to contractors). The following sections of the paper will provide a more detailed analysis of the need for successful project management in tourism and will offer a model for the training of tourism staff in accordance with the international system of development of project management competences of the *International Project Management Association* (IPMA).

THE NEED FOR SUCCESSFUL PROJECT MANAGEMENT IN TOURISM

The competitiveness of business systems in the tourism sector⁶ is achieved over a certain period of time by the successful performance of operational

projekta. U današnjem, vrlo konkurentnom okruženju turističkih poslovnih sustava, turistička djelatnost (Page, 2003; Doswell, 1997) postaje *sve više razgranata* i izrazito *dinamička projektna djelatnost*.

Razgranatost turističke djelatnosti odražava se u izrazitoj diversifikaciji, gdje se područje turizma dijeli na pod-područja, kao na primjer zdravstveni turizam, poslovni turizam, kongresni turizam, sezonski turizam, obiteljski turizam, seoski turizam, destinacijski turizam i slično. Potrebne kompetencije osoblja – tj. znanje, vještine i pozitivan stav – koje djeluje na tim raznim turističkim pod-područjima (i na različitim hijerarhijskim područjima unutar poslovnih sustava) djelomično su koherentne, ali su isto tako i vrlo različite. Ono što je zajedničko svim poslovnim sustavima na tim pod-područjima je potreba za stalnim izvođenjem novih razvojnih aktivnosti, ukoliko žele ostati konkurentni ili žele povećati svoju konkurentsku poziciju. Izvođenje tih razvojnih aktivnosti zapravo znači izvođenje projekata te se iz tog razloga potreba za uspješnim upravljanjem projektima smatra nužnom (Bjork, P. i Virtanen, H., 2005).

Tako područje turizma postaje izrazito dinamična projektna djelatnost, gdje uspjeh poslovnih sustava jako ovisi o uspješnosti izvođenja projekata. Budući da okruženje zbog rasta konkurentnosti i drugih promjena postaje sve dinamičnije, javlja se i broj projekata koje je potrebno izvesti. S time nastaje tzv. *multiprojektno okruženje* (Hauc, 2007; Platje et al., 1994; Turner i Speiser, 1992), koje je potrebno svladati i organizirati na pravi način ukoliko želimo doći do dobrih projektnih rezultata.

Kada govorimo o savladavanju multiprojektnog turističkog okruženja, to zapravo znači da pri tome savladavanju sudjeluje čitavo menadžersko osoblje, uključujući sve zaposlenike na nižim operativnim i izvedbenim razinama. Ovu spoznaju potrebno je ugraditi u moderne sustave obrazovanja i osposobljavanja svih postojećih i novih turističkih

processes, while future competitiveness is based on the efficient execution of strategically well-chosen projects. In today's very competitive environment of tourism business systems, tourism activity (Page, 2003; Doswell, 1997) is increasingly *branching out* and becoming a *dynamic project activity*.

The branching out of tourism activity is reflected in significant diversification as a result of which the tourism sector is divided into subsectors, such as, health tourism, business tourism, congress tourism, seasonal tourism, family tourism, village tourism, destination tourism and so on. The necessary competences of staff – i.e. knowledge, skills and positive attitudes – working in different subsectors (or at different hierarchical levels within business systems) are partially coherent, but also very different. What all the business systems in the subsectors have in common is the need for the continuous introduction of new developmental activities to maintain competitiveness or improve competitive position. The execution of these developmental activities actually means the execution of projects and, for that reason, successful project management is of crucial importance (Bjork, P. & Virtanen, H., 2005).

In this way, the tourism sector is becoming an increasingly dynamic project activity where the success of business systems depends on the success of project execution. Since the environment is becoming increasingly dynamic through the growth of competitiveness and other changes, a number of necessary projects appear. This creates what is termed a *multiproject environment* (Hauc, 2007; Platje et al., 1994; Turner & Speiser, 1992), which needs to be mastered and organised in the right manner if we wish to achieve good project results.

The mastering of the multiproject tourism environment means that the entire managerial structure, including all employees at lower operative and execution levels, needs to participate in the process. This idea should be incorporated into modern education and training systems in all existing and new tourism activities and into

djelatnosti te u suvremene modele motiviranja i razvoja zaposlenika.

Projekti koji se pojavljuju u poslovnim sustavima s područja turizma vrlo su različiti. Možemo ih podijeliti na: operativne projekte, strateške projekte rasta poslovnog sustava, strateške projekte razvoja poslovnog sustava i urgentne projekte (prema Hauc, 2007; Vrečko, u pripremi). Ti projekti različito su naglašeni kod različitih poslovnih sustava, budući da ovise o područjima na kojima oni djeluju, konceptu upravljanja i slično.

Operativni projekti su oni projekti koji su za poslovni sustav uobičajeni i predstavljaju svakodnevni posao. Djelatnost takvog poslovnog sustava koncipirana je na izvođenju projekata i prihod koji takav sustav stvara više ili manje proizlazi iz projekata. Takvi projekti skoro su rutinske naravi (iako prema definicijama projekata ni za jedan projekt ne možemo reći da je rutinski posao za naručitelja ili izvođača) i često se ponavljaju u sličnim oblicima. Govorimo o projektima koji omogućuju postizanje godišnjih planova poslovnih sustava. Operativni projekti mogu biti eksterni (ukoliko je vanjski naručitelj) ili interni (ukoliko je naručitelj unutarnji, dakle netko iz menadžmenta poslovnog sustava).

Strateški projekti rasta poslovnog sustava su projekti koje izvodi poslovni sustav s namjerom da poveća prihode i druge pokazatelje rasta. To su projekti koji u svojoj eksploataciji direktno utječu na promjene, odnosno na poboljšanje ekonomskih pokazatelja. Tim projektima sa stajališta najvišeg menadžmenta daje se najviši prioritet. Takvi projekti su npr. proširenje kapaciteta, uvođenje novih dopunskih djelatnosti koje se kasnije naplaćuju, promocija poslovnog sustava u okruženju gdje se prije nije održavala – odakle gosti ne dolaze često i slično. Ti projekti trebali bi biti određeni u strateškom razvojnom programu poslovnih sustava pa ih možemo svrstati u interne projekte.

Strateški projekti razvoja poslovnog sustava su projekti kod kojih učinci u fazi eksploatacije nisu

contemporary models for the motivation and professional development of employees.

The projects which arise in the business systems of the tourism sector are very different. They may be divided into operational projects, strategic projects for the growth of a business system, strategic projects for the development of a business system, and urgent projects (see Hauc, 2007; Vrečko, in preparation). These projects are given different priority in different business systems since they depend on the subsector in which they are executed, on the management concept, and so on.

Operational projects are those which are common in a business system and represent everyday activities. The activity of such a business system is based on project execution, and the income generated by such a system comes more or less from projects. Such projects are almost of a routine nature (although according to the definition of a project, no project may be called a routine job for the contracting authority or the contractor) and they often appear in similar forms. These are projects which allow for the fulfilment of the annual plans of business systems. Operational projects may be external (in the case of an external contracting authority) or internal (in the case of an internal contracting authority, that is, someone from the management of the business system).

Strategic projects for the growth of a business system are projects executed by a business system with the aim of increasing revenue and other growth indicators. During their exploitation, these projects have a direct impact on change, that is, on improving economic indicators. From the point of view of top management, these projects have the highest priority. Such projects include, for example, increasing capacity, introducing new supplementary activities which are subsequently charged for, the promotion of a business system in an environment where it previously did not exist – from which guests often did not come, and so on. These projects should be defined in a strategic

neposredno mjerljivi, ali daju neke druge pozitivne učinke, važne za poslovni sustav. Govorimo o projektima kojima se postiže kvalitetni razvoj sustava (kao npr. poboljšanje osposobljenosti osoblja, zamjena informacijskog sustava, reorganizacija poslovnog sustava i slično). Projekti razvoja također bi trebali biti, kao i projekti rasta, u strateškom razvojnom programu poslovnih sustava (iz tog razloga ih također smatramo internim projektima). Projekte razvoja potrebno je na srednji i duži rok uravnotežiti s projektima rasta.

Urgentni projekti su oni koji se u poslovnim sustavima pojavljuju iznenada. Njih je potrebno vrlo brzo i hitno izvesti, ali oni nisu predviđeni u strateškom razvojnom programu ili godišnjem planu poslovanja, niti su vanjski naručeni. To su projekti koji proizlaze iz potrebe zbog razvoja raznih događaja koji ometaju daljni rad poslovnih sustava. Pojavljuju se kod određenih problema do kojih može doći (npr. požar u kuhinji – zahtijeva brzu obnovu kuhinjskih kapaciteta; udar groma i uništenje informacijskog sustava, što sprječava normalno funkcioniranje poslovnog sustava i slično). Mogu se pojaviti kod određenih nesreća (npr. teža ozljeda gosta, što može izazvati niz hitnih projekata unutar poslovnog sustava, ali i kod raznih inspekcijskih i drugih sigurnosnih organizacija), kod primjene novih zakona (npr. zakon zahtijeva određene prilagodbe) i slično.

Nijedan poslovni sustav, neovisno o tome govorimo li o malim sustavima ili čak o cijelom gospodarstvu, ne može ispravno funkcionirati ukoliko u razvojnim aktivnostima nisu prikladno uravnoteženi projekti rasta i razvoja. U proteklom razdoblju turističkog sektora Hrvatske i Slovenije dominirali su projekti rasta, dok su donekle zanemarivani razvojni projekti. To su uglavnom projekti s područja sustavnog razvoja osoblja, potrebni na nacionalnoj razini (kao što su promjene u standardima zanata i standardima djelatnosti zbog novih zahtjeva suvremenog poslovnog okruženja, prilagođavanje javnih formalnih načina obuke i izobrazbe, promicanje

development programme of business systems and as such may be classified under internal projects.

Strategic projects for the development of a business system are projects whose impacts are not directly measurable at the exploitation stage but provide some other positive effects which are important for the business system. These are projects which contribute to the high-quality development of the system (e.g. training of staff, replacing the information system, reorganising the business system, and the like). Development projects should also be included, just like growth projects, in the strategic development programme of business systems (and for this reason we regard them as internal projects). Development projects need to be balanced with growth projects in the medium and long term.

Urgent projects are those that appear unexpectedly in a business system. They need to be executed quickly and urgently, but they are not envisaged in the strategic development programme or the annual business plan, or brought in from the outside. These projects arise due to certain events which obstruct the further functioning of the business systems. They arise in the event of certain problems (e.g. a kitchen fire – which requires the quick reconstruction of kitchen capacity, a lightning strike, or the collapse of an information system which prevents the normal functioning of the business system). They may arise from certain accidents (e.g. a serious injury to a guest, which may cause a series of urgent projects in a business system and in various inspection and other security organisations), when new laws are passed (e.g. the law requires certain adjustments), and so on.

Every business system, regardless of whether we are talking about small systems or the entire economy, cannot function properly if growth and development projects are not properly balanced with developmental activities. In the foregoing period, the tourism sector in Croatia and Slovenia was dominated by growth projects, and development projects were neglected to a certain

strateški važnih deficitarnih djelatnosti i slično), kao i na razini poduzeća (modeli zapošljavanja, napredovanje, modeli nagrađivanja i motivacije, modeli osobnog razvoja i slično). Takvi projekti sami po sebi pružaju niz neposrednih učinaka u smislu povećanja učinkovitosti pojedinačnog poslovnog sustava, a time i cijelog sektora. Posredno ti projekti potiču i omogućuju učinkovito ostvarenje novih projekata, koji će donijeti nove ekonomske i druge učinke.

Današnja uspješnost poslovnih sustava i njihova uspješnost u budućnosti ovisi o njihovoj mogućnosti svladavanja operativnih procesa kao i razvojnog rada, odnosno projekata (Arto i Wikström, 2005; Dietrich i Lehtonen, 2005; Shenhar i Dvir, 2004; Vrečko, 2007). Ta tvrdnja vrijedi naravno i za poslovne sustave u turizmu. Za izvođenje uspješnog operativnog i razvojnog rada potrebni su ljudski resursi, koji trebaju imati određene osobine koje će im omogućiti učinkovitost rada i pridonijeti uspješnosti poslovnog sustava (Tablica 1). Kod izvođenja operativnog rada trebaju biti vrijedni, marljivi i uređeni, moraju biti komunikativni, imati dobar odnos prema strankama i biti osposobljeni za operativni (stručni) rad (prema Choy, 1995 i Karatepe i ostali, 2006). Osim tih osobina, za postizanje uspješnosti projekata potrebno je motivirati radnike za razvojno djelovanje (Hauc, 2007), poticati kreativnost (Vrečko i Mulej, 2010), izgraditi dobar odnos sa suradnicima (Huemann i ostali, 2007) i razviti projektnu osposobljenost (IPMA, 2010).

Ukoliko govorimo o tome da bi zaposlenici trebali imati sve potrebne karakteristike za uspješnost na operativnim poslovima i projektnom radu, postavlja se pitanje, koliko je moguće da se sve te karakteristike razviju kod zaposlenika zaposlenih na kraći period ili prema potrebi. Budući da je stjecanje tih karakteristika dugotrajan proces ulaganja (vremena, novca i slično), teško je očekivati da će takav proces izvoditi netko tko za to i nema prevelikog interesa (Tablica 2). Zaposlenicima koji su stalno zaposleni u nekom

extent. These are mostly projects related to the systematic development of staff, which are necessary at the national level (such as adjustments in the crafts and activities standards to the new requirements of a modern business environment, the adjustments of formal education and training methods, the promotion of important deficitary activities and the like) and at the level of companies (employment models, promotion, reward and motivation models, personal development models, and so on). Such projects yield a series of immediate results in the sense of an increase in the efficiency of an individual business system, and the entire sector. Indirectly, these projects encourage and ensure the efficient realisation of new projects that will have new economic and other impacts.

The current and future success of business systems depends on their ability to master operational processes and developmental work, that is, projects (Arto & Wikström, 2005; Dietrich & Lehtonen, 2005; Shenhar & Dvir, 2004; Vrečko, 2007). This claim applies to business systems in tourism as well. Human resources are necessary for successful operational and developmental performance, where personnel need certain personality traits that will allow them to be successful in their work and contribute to the success of a business system (Table 1). When carrying out operational activities, staff need to be diligent, hard-working, and organised, they need to be communicative, have a good relationship with clients and be trained for operational (professional) work (see Choy, 1995 and Karatepe et al. 2006). In addition to these traits which are necessary for the successful execution of projects, workers also need to be motivated for developmental action (Hauc, 2007), their creativity needs to be encouraged (Vrečko & Mulej, 2010), they need to build a good relationship with their co-workers (Huemann et al 2007), and their project competences need to be developed (IPMA, 2010).

If one claims that employees need to have all the necessary traits to be successful in operational jobs and project work, the question that arises is how

TABLICA 1. POTREBNE OSOBINE TURISTIČKOG OSOBLJA, KAKO BI SE OSIGURAO DUGOROČNI USPJEH TURISTIČKIH POSLOVNIH SUSTAVA

TABLE 1. NECESSARY TRAITS OF TOURISM EMPLOYEES TO ENSURE THE LONG-TERM SUCCESS OF TOURISM BUSINESS SYSTEMS

ZAHTEJEVI ZA ZAPOSLENIKE KOD OPERATIVNOG RADA / REQUIREMENTS FOR EMPLOYEES DURING OPERATIONAL WORK	ZAHTEJEVI ZA ZAPOSLENIKE KOD RAZVOJNOG RADA / REQUIREMENTS FOR EMPLOYEES DURING DEVELOPMENTAL WORK
Vrijedan, marljiv i uređen / Diligent, hard-working, organised	Motiviran za razvojno djelovanje / Motivated for developmental action
Komunikativan / Communicative	Kreativan / Creative
Dobar odnos prema strankama / Good relationships with clients	Dobar odnos sa suradnicima / Good relationships with co-workers
Osposobljenost za operativan (stručni) rad / Trained for operational (professional) work	Projektna osposobljenost / Project management skills

Izvor: izradili autori / Source: prepared by the authors

TABLICA 2. INTERESI I MOTIVACIJA NEPROFESIONALNIH I (MOTIVIRANIH) PROFESIONALNIH TURISTIČKIH RADNIKA

TABLE 2. THE INTEREST AND MOTIVATION OF NON-PROFESSIONAL AND (MOTIVATED) PROFESSIONAL TOURISM EMPLOYEES

	NEPROFESIONALNI TURISTIČKI RADNIK / NON-PROFESSIONAL TOURISM EMPLOYEE	PROFESIONALNI (MOTIVIRAN) TURISTIČKI RADNIK / PROFESSIONAL (MOTIVATED) TOURISM EMPLOYEE
Interes za dugoročnu uspješnost organizacije / Interest in the long-term successful performance of an organisation	→	→
Osposobljenost za izvođenje temeljnih djelatnosti poslovnog sustava / Training for the execution of basic activities of a business system	→	→
Osposobljenost (projektna) za izvođenje razvojnih zadataka poslovnog sustava / Training (in projects) for the execution of developmental tasks in a business system	→	→
Spremnost za izvođenje razvojnih (projektnih) zadataka poslovnog sustava / Readiness to carry out developmental (project) tasks in a business system	→	→

Izvor: izradili autori / Source: prepared by the authors

turističkom poslovnom sustavu sigurno je više u interesu da taj poslovni sustav djeluje dugo i kvalitetno. Ako je takav zaposlenik svjestan da se učinkovitim izvođenjem operativnog i projektnog rada osigurava dugoročna uspješnost sustava, može se očekivati da će pri izvođenju svojih zadataka biti puno motiviraniji nego njegovi kolege zaposleni na određeno vrijeme. To naravno znači da je takav, motiviran radnik spreman preuzeti i više dodatnih opterećenja vezanih uz izvođenje razvojnih (projektnih) zadataka poslovnog sustava nego netko tko je angažiran samo prema trenutnoj potrebi. S druge pak strane, gledano sa stajališta poslovnih sustava, u interesu je da su zaposlenici osposobljeni za izvođenje temeljnih djelatnosti sustava kao i za izvođenje razvojnih (projektnih) zadataka, budući da je poznato kako se time povećava učinkovitost rada i uspješnost poslovnog sustava. Iz toga možemo izvući zaključak kako je upravo ulaganje sredstava za osposobljavanje zaposlenika nužno, pa je samim time i logično da će se pri tome preferirati zaposlenici koji su stalno zaposleni u tom poslovnom sustavu.

ELEMENTI SPOSOBNOSTI POTREBNI ZA USPJEŠNO UPRAVLJANJE PROJEKTIMA PREMA IPMA MEĐUNARODNOM SUSTAVU

Trenutno u svijetu postoji nekoliko organizacija s područja projektnog menadžmenta koje se bave profesionalizacijom te struke, prije svega razvojem svojih standarda i procesa certifikacije projektnih menadžera. Najdominantnijim se trenutno smatraju: International Project Management Association (IPMA) i Project Management Institute (PMI) (Vrečko i Barilović, 2009).

Budući da je IPMA zastupljena više na području Europe, a PMI u SAD-u, u ovome radu prikazat ćemo elemente sposobnosti potrebne za uspješno upravljanje projektima prema IPMA-inim standardima. Sposobnosti koje navodimo u

these traits can be developed in staff employed for the short term or those called on a per need basis. Since the gaining of these skills is a long-term investment (time, money, and the like), it cannot be expected that it will be carried out by someone who does not have much interest in them (Table 2). Permanent employees in a tourism business system are more interested in the lasting and high-quality performance of this business system. If such an employee becomes aware that the efficient execution of operational and project activities ensures the long-term success of the system, it may be expected that he or she will be more motivated when executing the tasks than colleagues whose employment is of a shorter duration. This, of course, means that such a motivated worker is prepared to take on additional work related to the carrying out of developmental (project) tasks in a business system than someone who has been employed on a per need basis. On the other hand, from the point of view of business systems, it is important that employees are trained to carry out the basic activities in the system and to carry out developmental (project) tasks because this increases the efficiency of work and the success of the business system. As a result, it may be concluded that investments in employee training are necessary, and it is logical that priority will be given to permanent employees in the business system in question.

COMPETENCE ELEMENTS NECESSARY FOR SUCCESSFUL PROJECT MANAGEMENT ACCORDING TO THE IPMA INTERNATIONAL SYSTEM

Currently, there are several international organisations in the field of project management which deal with the official status of the profession, in the first place by developing its standards and processes for the certification of project managers. Currently, the most dominant are: the International Project Management Association (IPMA) and the Project Management Institute (PMI) (Vrečko & Barilović, 2009).

nastavku prepoznate su od strane IPMA-e kao skup znanja, osobnih ponašanja, vještina i relevantnog iskustva potrebnog za uspješno upravljanje projektima.

Upravo prema procjeni tih sposobnosti svakog kandidata ispitivači provode i proces međunarodnog certificiranja projektnih menadžera. U IPMA-inom sustavu postoje četiri razine certifikata (A-D), a za svaku od njih potreban je određen stupanj znanja i iskustava prema elementima sposobnosti. Sve sposobnosti detaljno su objašnjene u *IPMA competence baseline (ICB)* – posljednja verzija 3.0 je iz 2006. godine (IPMA ICB, 2006).

IPMA elementi sposobnosti

IPMA elementi sposobnosti smješteni su u tri različita područja (HUUP NCB, 2008: 11):

☞ *Područje tehničkih sposobnosti* – opisuje elemente sposobnosti upravljanja projektima. To područje obuhvaća sadržaj upravljanja projektima, što se katkad naziva čvrstim elementima. ICB sadrži 20 tehničkih elemenata sposobnosti.

☞ *Područje sposobnosti ponašanja* – opisuje elemente sposobnosti upravljanja projektima na osobnoj razini. To područje obuhvaća ponašanje i vještine voditelja projekta. ICB sadrži 15 elemenata sposobnosti ponašanja.

☞ *Područje kontekstualnih sposobnosti* – opisuje elemente upravljanja projektima vezane uz sadržaj projekta. To područje pokriva sposobnost voditelja projekta za upravljanje vezama s organizacijom linijskog tipa i sposobnošću da se djeluje u projektno usmjerenom organizaciji. ICB sadrži 11 kontekstualnih elemenata sposobnosti.

Svi elemente sposobnosti iz ova tri područja prikazani su u Tablici 3.

Kontinuirani razvoj svih sposobnosti od ključne je važnosti za svaku osobu koja se želi profesionalno baviti vođenjem projekata u bilo kojoj djelatnosti pa tako i u turizmu. Upravo profesionalizam u

Since IPMA is more represented in Europe, and PMI in the USA, this paper will present the competence elements necessary for successful project management in accordance with IPMA's standards. The competences listed below have been recognised by IPMA as a collection of knowledge, personal behaviour, skills and the relevant experience necessary for successful project management.

The international certification of project managers is carried out on the basis of the assessment of these competences in every candidate by the examiners. The IPMA system contains four levels of certificates (A-D), and each requires a certain level of knowledge and experience in accordance with the competence elements. All competences have been explained in detail in the *IPMA Competence Baseline (ICB)*, of which the last version 3.0 is from 2006 (IPMA ICB, 2006).

IPMA Competence Elements

IPMA competence elements are divided into three different areas (HUUP NCB, 2008: 11):

☞ *Technical competences* – describe the competence elements for project management. This area covers the contents of project management, sometimes referred to as the solid elements. The ICB contains 20 technical competence elements.

☞ *Behavioural competences* – describe competence elements for project management on a personal level. This area covers the behaviour and skills of project managers. The ICB contains 15 behavioural competence elements.

☞ *Contextual competences* – describe competence elements for project management related to project content. This area covers the project manager's competence in managing relations with the permanent organisations and the ability to function in a project focused organisation. The ICB contains 11 contextual competence elements.

All competence elements from these two areas are illustrated in Table 3.

TABLICA 3. IPMA ELEMENTI SPOSOBNOSTI RASPOREĐENI U TRI SKUPINE: TEHNIČKI, ELEMENTI PONAŠANJA I KONTEKSTUALNI
TABLE 3. IPMA COMPETENCE ELEMENTS DIVIDED INTO THREE GROUPS: TECHNICAL, BEHAVIOURAL AND CONTEXTUAL ELEMENTS

TEHNIČKE SPOSOBNOSTI / TECHNICAL COMPETENCES	SPOSOBNOSTI PONAŠANJA / BEHAVIORAL COMPETENCES	KONTEKSTUALNE SPOSOBNOSTI / CONTEXTUAL COMPETENCES
Uspjeh upravljanja projektima / Project management succes	Vođenje / Leadership	Projektna orijentacija / Project orientation
Interesne strane / Interested parties	Sudjelovanje i motivacija / Engagement & motivation	Programska orijentacija / Programme orientation
Zahtjevi i ciljevi projekta / Project requirements & objectives	Samokontrola / Self-control	Portfeljna orijentacija / Portfolio orientation
Rizik i prilike / Risk & opportunity	Prodornost / Assertiveness	Implementacija projekata, portfelja i programa / Project programme & portfolio implementation
Kvaliteta / Quality	Opuštanje / Relaxation	Stalna organizacija / Permanent organisation
Projektna organizacija / Project organisation	Otvorenost / Openness	Poslovanje / Business
Timski rad / Teamwork	Kreativnost / Creativity	Sistemi, proizvodi i tehnologija / Systems, products & technology
Rješavanje problema / Problem resolution	Orijentiranost na rezultate / Result orientation	Upravljanje kadrovima / Personnel management
Projektne strukture / Project structures	Učinkovitost / Efficiency	Zdravlje, osiguranje, sigurnost i zaštita okoliša / Health, security, safety & environment
Opseg i isporuke / Scope & deliverables	Konzultacije / Consultation	Financije / Finance
Vrijeme i faze projekta / Time & project phases	Pregovaranje / Negotiation	Pravo / Legal
Resursi / Resources	Sukobi i krize / Conflict & crisis	
Troškovi i financije / Cost & finance	Pouzdanost / Reliability	
Nabava i ugovori / Procurement & contract	Poštivanje vrijednosti / Values appreciation	
Promjene / Changes	Etika / Ethics	
Kontrola i izvješća / Control & reports		
Informacije i dokumentacija / Information & documentation		
Komunikacija / Communication		
Pokretanje / Start-up		
Zatvaranje / Close-out		

Izvor: prilagođeno prema ICB – International Competence Baseline, Version 3.0, 2006. i Hrvatskom vodiču za temeljne sposobnosti upravljanja projektima, Verzija 3.0, 2008. /

Source: adapted according to the ICB – International Competence Baseline Version 3.0, 2006 and the Croatian Guide for Basic Project Management Competences 3.0, 2008

procesu upravljanja projektima može povećati postotak uspješno pripremljenih i izvedenih projekata u toj djelatnosti.

Trenutno stanje certificiranih projektnih menadžera u Hrvatskoj i Sloveniji prema IPMA međunarodnom sustavu ovjere i usporedba s nekim državama iz EU

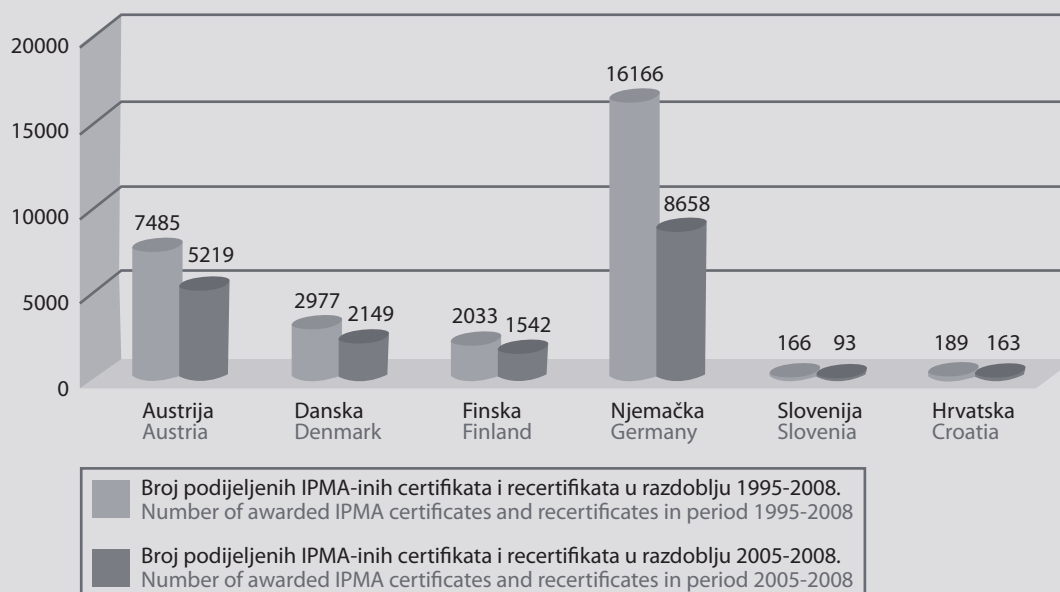
Ukupan broj certificiranih projektnih menadžera u Hrvatskoj i Sloveniji prema IPMA sustavu certifikacije, a vidljiv iz IPMA-ine godišnje publikacije *IPMA Certification Yearbook*, prikazuje dosta loše podatke, posebno ukoliko ih pogledamo u usporedbi s nekim državama iz EU (Grafikon 1).

The continuous development of all competences is of key importance for every person wishing to be professionally engaged in project management in any activity, including tourism. It is precisely expertise in project management that can increase the rate of successfully prepared and executed projects in an activity.

The Current Situation with Certified Project Managers in Croatia and Slovenia in Accordance with the IPMA International Certification System and Comparisons with Some EU Countries

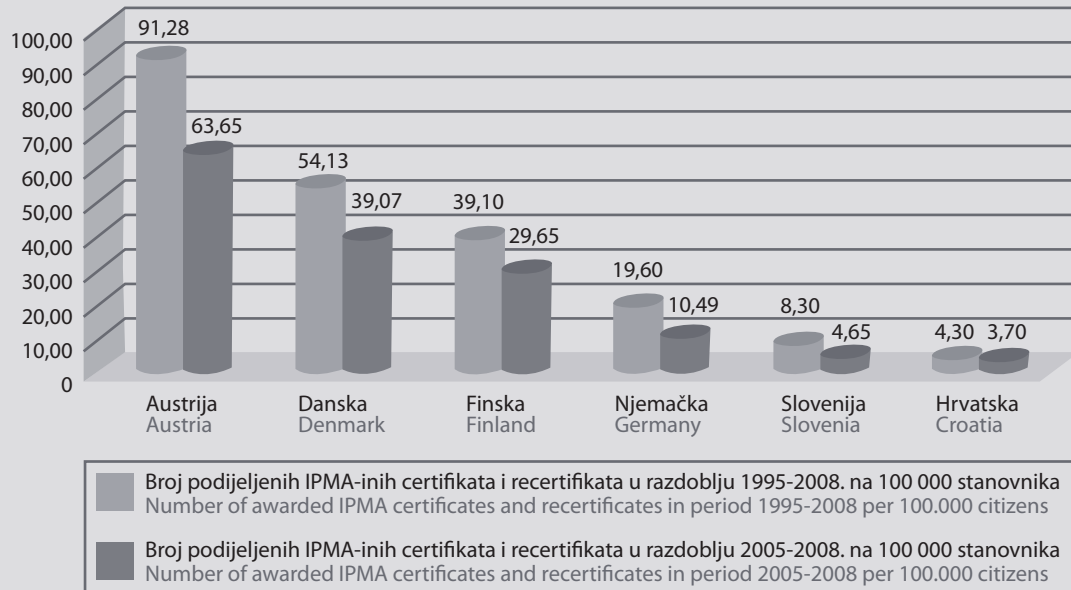
The total number of certified project managers in Croatia and Slovenia according to the IPMA

GRAFIKON 1. BROJ PODIJELJENIH IPMA-INIH CERTIFIKATA I RECERTIFIKATA
GRAPH 1. NUMBER OF AWARDED IPMA CERTIFICATES AND RECERTIFICATES



Izvor: podaci preuzeti i obrađeni iz publikacije *IPMA Certification Yearbook 2009* (Vrečko i Barilović, 2009) /
Source: data taken and processed from the publication *IPMA Certification Yearbook 2009* (Vrečko & Barilović, 2009)

GRAFIKON 2. BROJ PODIJELJENIH IPMA-INIh CERTIFIKATA I RECERTIFIKATA PREMA BROJU STANOVNIKA
GRAPH 2. NUMBER OF AWARDED IPMA CERTIFICATES AND RECERTIFICATES PER INHABITANT



Izvor: podaci preuzeti i obrađeni iz publikacije *IPMA Certification Yearbook 2009* (Vrečko i Barilović, 2009) /
 Source: data taken and processed from the publication *IPMA Certification Yearbook 2009* (Vrečko & Barilović, 2009)

S obzirom na to da pri ovakvim usporedbama nije zanemariv ukupan broj stanovnika svake države, još bolju sliku realnog stanja u kojemu se nalaze Hrvatska i Slovenija možemo dobiti ukoliko prikazemo broj certificiranih projektnih menadžera na 100 000 stanovnika svake od država (Grafikon 2).

Iako su u ovome radu prezentirani samo rezultati istraživanja vezani uz IPMA certifikate, rezultati certifikacija ostalih stručnih organizacija i trenutno mogućih oblika osposobljavanja projektnih menadžera u Hrvatskoj i Sloveniji također pokazuju slične podatke (v. Vrečko i Barilović, 2009: 421-425).

Budući da su prikazani podaci vezani uz projektne menadžere u svim djelatnostima, nameće se

certifications system, which can be seen in the IMPA's annual publication *IPMA Certification Yearbook*, is very low, especially when compared to some other EU countries (Chart 1).

Since the size of the population of a country is not negligible in such comparisons, an even better picture of the actual situation in Croatia and Slovenia appears if we show the number of certified project managers per 100,000 inhabitants in each of the countries (Chart 2).

Although this paper presents only the results of the research on IPMA certificates, the results of certifications carried out by other professional organisations and current forms of training for project managers in Croatia and Slovenia also

zaključak da u hrvatskom i slovenskom turizmu postoji vrlo malen, gotovo zanemariv broj stručno osposobljenih i prepoznatih osoba za vođenje projekata. Za točne rezultate osposobljenih projektnih menadžera na području turizma trebalo bi napraviti detaljnije istraživanje, ali autori ovoga članka mogu i na temelju osobnog, dosta dobrog poznavanja stanja⁵, potvrditi da certifikanata s područja turizma nema više od 10% između svih IPMA certifikanata u Hrvatskoj i Sloveniji.

Takvi rezultati daju realan prikaz razlika u razvijenosti projektnog menadžmenta i projektne osposobljenosti stanovnika Hrvatske i Slovenije u odnosu na razvijene države EU, a posebno na području turizma.

OSPOSOBLJAVANJE ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA U TURIZMU

Mogućnosti razvoja projektnih sposobnosti kroz proces cjeloživotnog obrazovanja

Razvoj svih elemenata sposobnosti potrebnih za uspješno upravljanje projektima moguće je ostvariti kombinacijom znanja i iskustava (Eurydice, 2002), prvenstveno procesom cjeloživotnog obrazovanja. Proces cjeloživotnog obrazovanja sastoji se od kombinacije nekoliko različitih oblika: formalnog, neformalnog i informalnog obrazovanja te nenamjernog ili iskustvenog učenja.

Nikola Pastuović (2008: 256-257) te oblike učenja definira na sljedeći način:

“Formalno obrazovanje je službeno strukturirano učenje, organizirano od obrazovne institucije. Provodi se u sustavu škola, koledža, sveučilišta i drugih službenih ustanova, koje obično čine neprekinutu ‘ljestvicu’ obrazovnih stupnjeva. Formalno obrazovanje rezultira diplomom o završenom stupnju obrazovanja.”

“Neformalno obrazovanje je sustavna organizirana obrazovna aktivnost koja se može provoditi u

provide similar data (See Vrečko & Barilović, 2009: 421-425).

Since the illustrated data refer to project managers in all activities, it may be concluded that the Croatian and Slovenian tourism sectors have a very small, almost negligible, number of trained and recognised project managers. In order to obtain precise results on trained project managers in the tourism sector, further research is necessary and the authors of this article may confirm, on the basis of their own knowledge,⁷ that there are no more than 10% of holders of tourism certificates among all holders of IPMA certificates in Croatia and Slovenia.

Such results provide a realistic overview of the differences in the level of development of project management and project competences of the population of Croatia and Slovenia compared to developed EU countries, particularly in the tourism sector.

PROJECT MANAGEMENT TRAINING IN TOURISM

Possibilities for the Development of Project Competences in the Lifelong Learning Process

The development of all competence elements necessary for successful project management may be achieved by combining knowledge and experience (Eurydice, 2002), primarily in the process of lifelong learning. The lifelong learning process is a combination of several different forms: formal, non-formal and informal education and experiential learning.

Nikola Pastuović (2008: 256-257) defines these forms of learning in the following manner:

“Formal education is official, structured learning organised by an educational institution. It takes place in the system of schools, colleges, universities and other official institutions which usually make a continuous ‘ladder’ of levels of

školama i neškolskim organizacijama i uključuje osobe svih dobnih skupina, od djece do osoba treće životne dobi. Završetak nekog oblika neformalnog obrazovanja može rezultirati potvrdom o uspješno završenom obliku neformalnog obrazovanja, ali se njome ne stječe neki stupanj stručne spreme. Postoje različiti organizacijski oblici neformalnog obrazovanja, kao što su: seminar, tečaj, savjetovanje, simpozij, konferencija i drugi. Za svako je neformalno obrazovanje karakteristična eksterna obrazovna potpora osobi koja uči.”

“Informalno je obrazovanje namjerno učenje bez izvanjske potpore. Njemu odgovara hrvatski naziv – samoobrazovanje. To je oblik namjernog učenja koje je manje organizirano od neformalnog obrazovanja. Neformalno obrazovanje organiziraju institucije i osobe za potrebe drugih osoba koje će uz njihovu pomoć učiti. Informalno obrazovanje pokreće i organizira sama osoba koja će učiti bez izvanjske pomoći drugih.”

“Nenamjerno ili iskustveno učenje (*experiential learning, learning by doing, incidental learning*) zbiva se u različitim životnim ulogama: ulozi učenika, radnoj, obiteljskoj/roditeljskoj, političkoj, rekreativnoj, ratnoj i drugim. Iskustveno je učenje najčešće nesvjesno. Uči se radeći i prolazeći kroz različite životne situacije. Pri tome aktivnosti kojima se stječe iskustvo nisu motivirane učenjem, nego zadovoljavanjem različitih ekonomskih, socijalnih i samoostvarujućih motiva.”

Iako se svi navedeni oblici smatraju gotovo jednako važnim u procesu cjeloživotnog obrazovanja, u sljedećem poglavlju donosimo pregled srednjoškolskih i visokoškolskih ustanova u Hrvatskoj i Sloveniji specijaliziranih za područje turizma (formalno obrazovanje). Poseban naglasak staviti ćemo na mogućnosti njihovog poboljšanja u cilju razvoja elemenata sposobnosti potrebnih za uspješno upravljanje projektima u turizmu.

education. Formal education results in a diploma at the completed level of education.”

“Non-formal education is a systematic organised educational activity which may be carried out in schools and non-educational institutions and includes persons of all age groups, from children to the elderly. The completion of some form of non-formal education may result in a certificate of successful completion of non-formal education but it does not provide an official level of education. There are various organisational forms of non-formal education, such as: seminars, courses, conventions, symposia, conferences and others. Every form of non-formal education is characterised by external educational support for the person who is learning.”

“Informal education is intentional learning without external support. The equivalent Croatian term is ‘self-education’. This is a form of intentional learning which is less organised than non-formal education. Non-formal education is organised by institutions and persons for the needs of other persons who learn with their help. Informal education is initiated and organised by the same person who learns, without external support from others.”

“Experiential learning, learning by doing or incidental learning, takes place in different life roles: the role of a student, worker, family member/parent, political, recreational, military and other roles. Experiential learning is most frequently subconscious. It involves learning by doing and by experiencing various situations in life. In this process, activities with which experience is gained are not motivated by learning but by satisfying various economic and social needs, as well as by self-realisation.”

Although all of the above forms are regarded as equally important in the lifelong learning process, the following section of this article provides an overview of secondary and higher education institutions in Croatia and Slovenia specialising in tourism (formal education). Special emphasis is

Mogućnosti stjecanja sposobnosti za upravljanje projektima u postojećem obrazovnom sustavu Hrvatske i Slovenije

Trenutno se na prostoru Hrvatske i Slovenije obrazovanje stručnjaka s područja turizma kroz formalno obrazovanje provodi na srednjoškolskoj i visokoškolskoj razini.

Srednje škole specijalizirane za područje turizma u Hrvatskoj su (Bartoluci, 2010: 13, prema MZOS):

- ☞ Ekonomska, trgovačka i ugostiteljska škola Samobor,
- ☞ Ekonomsko-turistička škola Karlovac,
- ☞ Trgovačko-ugostiteljska škola Karlovac,
- ☞ Ugostiteljska i prehrambena škola Bjelovar,
- ☞ Ugostiteljska škola Opatija,
- ☞ Hotelijersko-turistička škola Opatija,
- ☞ Hotelijersko-turistička i ugostiteljska škola Zadar,
- ☞ Ugostiteljsko-turistička škola Osijek,
- ☞ Turističko-ugostiteljska škola Šibenik,
- ☞ Turističko-ugostiteljska škola Split,
- ☞ Turističko-ugostiteljska škola Antona Štifanića Poreč,
- ☞ Škola za turizam, ugostiteljstvo i trgovinu Pula,
- ☞ Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik,
- ☞ Ugostiteljsko-turističko učilište Zagreb,
- ☞ Hotelijersko-turistička škola u Zagrebu.

Visokoškolsko obrazovanje stručnih kadrova za potrebe turizma u Hrvatskoj danas se provodi u okviru nekoliko sustava, i to (v. Bartoluci, 2010: 14-17):

- ☞ sustav sveučilišnog studija,
- ☞ sustav veleučilišnog stručnog studija,
- ☞ sustav visokih škola.

Sveučilišni studiji turizma izvode se na različitim razinama na nekoliko fakulteta u Hrvatskoj:

- ☞ Ekonomski fakultet u Splitu,

placed on opportunities for their improvement in order to develop competence elements necessary for successful project management in tourism.

Possibilities for the Acquisition of Project Management Competences in the Existing Educational System in Croatia and Slovenia

The education of tourism experts is currently carried out in the territory of Croatia and Slovenia through formal education at secondary and higher education levels.

Croatian secondary schools specialising in tourism are the following (Bartoluci, 2010: 13 according to the Ministry of Science, Education and Sports):

- ☞ Secondary School for Economics, Commerce and Hospitality in Samobor,
- ☞ Secondary School for Economics and Tourism in Karlovac,
- ☞ Secondary School for Commerce and Hospitality in Karlovac,
- ☞ Secondary School for Hospitality and Food Technology in Bjelovar,
- ☞ Catering School in Opatija,
- ☞ Secondary School for Hospitality and Tourism in Opatija,
- ☞ Secondary School for Hospitality and Tourism in Zadar,
- ☞ Secondary School for Hospitality and Tourism in Osijek,
- ☞ Secondary School for Tourism and Hospitality in Šibenik,
- ☞ Secondary School for Tourism and Hospitality in Split,
- ☞ Anton Štifanić Secondary School for Tourism and Hospitality in Poreč,
- ☞ School for Tourism, Hospitality and Commerce in Pula,
- ☞ Secondary School for Tourism and Hospitality in Dubrovnik,
- ☞ College for Hospitality and Tourism in Zagreb,

- ☞ Filozofski fakultet u Zadru,
- ☞ Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu u Opatiji,
- ☞ Sveučilište u Dubrovniku,
- ☞ Ekonomski fakultet u Zagrebu.

Razina veleučilišnog stručnog studija:

- ☞ Veleučilište u Čakovcu,
- ☞ Veleučilište u Šibeniku.

Sustav visokih škola:

- ☞ Visoka poslovna škola Utilus.

Srednje škole specijalizirane za područje turizma u Sloveniji su (Ministarstvo za školstvo i šport RS, 2010):

- ☞ Srednja gostinska in turistična šola Radovljica,
- ☞ Grm Novo mesto – center biotehnike in turizma, Srednja šola za gostinstvo in turizem,
- ☞ Šolski center Slovenj Gradec, Srednja gostinsko turistična in lesarska šola,
- ☞ Srednja gostinska in turistična šola Izola,
- ☞ Srednja šola za gostinstvo in turizem v Ljubljani,
- ☞ Srednja šola za gostinstvo in turizem Maribor,
- ☞ Srednja šola za gostinstvo in turizem Radenci,
- ☞ Srednja šola za gostinstvo in turizem Celje.

Visokoškolsko obrazovanje stručnih kadrova za potrebe turizma u Sloveniji provodi se u okviru (Ministarstvo za školstvo i šport RS, 2010):

- ☞ Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Bled,
- ☞ Višja strokovna šola za gostinstvo in turizem Maribor,
- ☞ Grm Novo mesto – center biotehnike in turizma, Višja strokovna šola.

Sveučilišni studiji turizma izvode se na različitim razinama na nekoliko fakulteta u Sloveniji

- ☞ Secondary School for Hospitality and Tourism in Zagreb.

The higher education of professional tourism employees in Croatia is conducted as part of several systems, including (See Bartoluci, 2010: 14-17):

- ☞ university education,
- ☞ polytechnic education,
- ☞ college education.

University courses in tourism are carried out at various levels at several faculties in Croatia:

- ☞ Faculty of Economics in Split,
- ☞ Faculty of Philosophy in Zadar,
- ☞ Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija,
- ☞ University of Dubrovnik,
- ☞ Faculty of Economics and Business in Zagreb.

Polytechnics:

- ☞ Polytechnic in Čakovec,
- ☞ Polytechnic in Šibenik.

Schools of Professional Higher Education:

- ☞ Utilus Business School for Tourism and Hotel Management.

Secondary schools specialising in tourism in Slovenia are (according to the Ministry of Education and Sport of the Republic of Slovenia, 2010):

- ☞ Secondary School for Hospitality and Tourism in Radovljica,
- ☞ Grm Novo mesto – Center for Biotechnics and Tourism - Secondary School for Hospitality and Tourism,
- ☞ Slovenj Gradec School Centre, Secondary School for Hospitality, Tourism and Carpentry,
- ☞ Secondary School for Hospitality and Tourism in Izola,
- ☞ Secondary School for Hospitality and Tourism in Ljubljana,

(Ministarstvo za visoko školstvo, znanost i tehnologiju RS, 2010):

- ☞ Sveučilište na Primorskem, Fakulteta za turistične študije Portorož – Turistica,
- ☞ Sveučilište u Mariboru, Fakulteta za turizam Brežice,
- ☞ Sveučilište u Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta,
- ☞ Sveučilište u Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Studiji turizma izvodi se i na samostojnom visokoškolskom zavodu:

- ☞ Fakulteta za komercijalne in poslovne vede, Celje.

Kraćom analizom nastavnih programa dostupnih putem web stranica prethodno navedenih srednjih škola i visokoškolskih ustanova u Hrvatskoj i Sloveniji specijaliziranih za područje turizma, možemo zaključiti kako postoji dosta prostora za njihove dopune kolegijima i aktivnostima vezanim za razvoj elemenata sposobnosti, potrebnih za uspješno upravljanje projekata u turizmu (prema prethodno objašnjenom IPMA sustavu).

Budući da su svi srednjoškolski programi s područja turizma dosta slični (u nekim školama potpuno isti), razvoj projektnih sposobnosti moguć je uvođenjem ili povećanjem projektnog učenja i nastave kao osnove projektnog menadžmenta.

Projektnom nastavom moguće je potaknuti povećanu aktivnost učenika, što je teško ostvarivo u klasičnoj predavačkoj nastavi. U takvoj nastavi nastavnik preuzima ulogu mentora, suradnika i organizatora, a ne predavača. Ovakvu metodu nastave posebno je popularizirao američki filozof odgoja William Heard Kilpatrick 1918. godine, objavom teksta pod nazivom *The Project Method*.

Ciljevi takve vrste nastave trebali bi biti (Matijević, 2008: 189):

- ☞ Secondary School for Hospitality and Tourism in Maribor,
- ☞ Secondary School for Hospitality and Tourism in Radenci,
- ☞ Secondary School for Hospitality and Tourism in Celje.

The higher education of professional tourism employees is carried out in Slovenia in the following institutions (Ministry of Education and Sport of the Republic of Slovenia, 2010):

- ☞ Polytechnic for Hospitality and Tourism in Bled,
- ☞ Polytechnic for Hospitality and Tourism in Maribor,
- ☞ Grm Novo Mesto – Centre for Biotechnics and Tourism, Polytechnic.

University education in tourism is carried out at different levels at several universities in Slovenia (Ministry of Higher Education, Science and Technology of the Republic of Slovenia, 2010):

- ☞ University of Primorska, Faculty of Tourism Portorož - Turistica,
- ☞ University of Maribor, Faculty of Tourism, Brežice,
- ☞ University of Maribor, Faculty of Economics and Business,
- ☞ University of Ljubljana, Faculty of Economics.

Tourism courses also take place at an independent higher education institute:

- ☞ Faculty of Commercial and Business Sciences, Celje

A brief analysis of curricula available on the websites of the above-mentioned secondary schools and higher education institutions in Croatia and Slovenia specialising in tourism shows that there is enough room to supplement education with courses and activities related to the development of competence elements necessary for successful

- ☞ naučiti učiti,
- ☞ naučiti istraživati,
- ☞ naučiti tražiti i birati obavijesti (informacije),
- ☞ naučiti koristiti obavijesti, metode i teorije,
- ☞ stjecati društvene (socijalne) vještine,
- ☞ učiti živjeti zajedno (suradnja i snošljivost),
- ☞ stjecati praktične vještine (modeliranje, stvaranje u materijalu, uporaba alata ili uređaja),
- ☞ stjecati poduzetničke vještine,
- ☞ stvarati pozitivnu sliku o sebi (stjecati sigurnost, osvještavanje vlastitih kvaliteta i prednosti) sudjelovanjem u brojnim iskustvenim situacijama (didaktičkim scenarijima).

U sustavu visokoškolskog obrazovanja za potrebe turizma, osim projektom nastavom, razvoj projektnih sposobnosti moguće je ostvariti uvođenjem dodatnih kolegija povezanih s područjem projektnog menadžmenta. Također je moguće pokretanje interdisciplinarnе nastave i studentskih projekata te povezivanje visokoškolskih ustanova s profesionalnim domaćim i međunarodnim udrugama iz područja projektnog menadžmenta. Na području Hrvatske takvo povezivanje moguće je ostvariti kroz suradnju s Hrvatskom udrugom za upravljanje projektima (HUUP, 2010), dok je na području Slovenije takvu suradnju moguće ostvariti u suradnji sa Slovenskim združenjem za projektni menadžment (ZPM, 2010).

Prethodno navedene udruge djeluju kao nacionalne članice IPMA-e i u skladu s njezinim programom, unutar kojega je posebno naglašena uloga razvoja projektnog menadžmenta kao struke te provođenje međunarodne certifikacije s područja projektnog menadžmenta.

Prema prikazanom modelu (Slika 1), uz postojeći obrazovni sustav s područja turizma, koji razvija prvenstveno sposobnosti vezane za operativni rad u turizmu, potrebno je razvijati i sposobnosti

project management in tourism (in accordance with the previously presented IPMA system).

Since all secondary education programmes in tourism are very similar (in some schools identical), the development of project competences can be made possible by introducing or increasing project learning and teaching as a basis for project management.

Project teaching could encourage increased student activity, which cannot be achieved in classical frontal teaching. With such a type of teaching, the teacher assumes the role of mentor, associate and organiser, and not of lecturer. This teaching method was made popular by the American philosopher of education William Heard Kilpatrick in 1918, when he published the text entitled *The Project Method*.

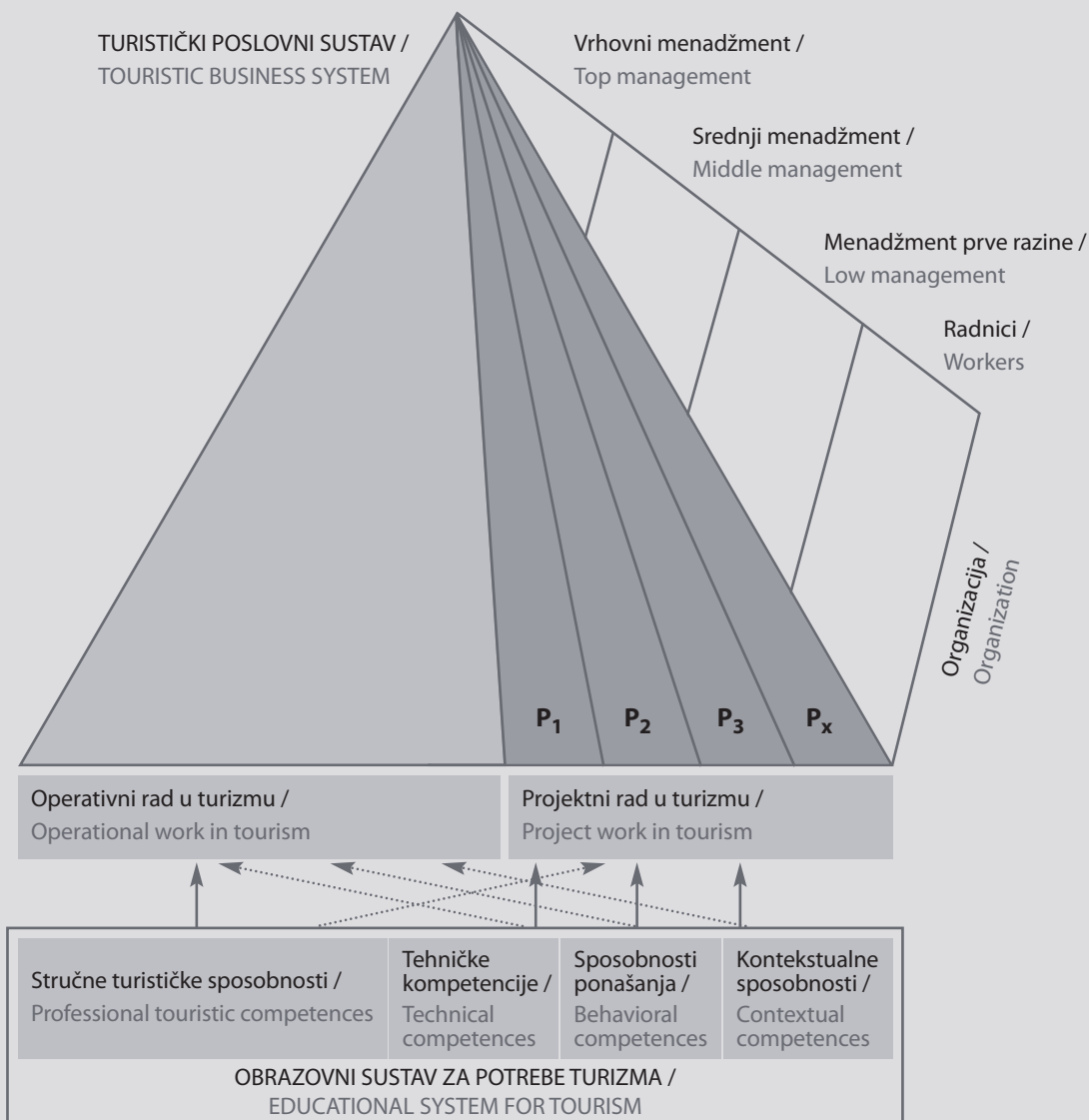
The objectives of such teaching should be the following (Matijević, 2008: 189):

- ☞ Learn how to study,
- ☞ Learn how to conduct research,
- ☞ Learn how to look for and select information,
- ☞ Learn how to use information, methods and theories,
- ☞ Acquire social skills,
- ☞ Learn how to co-exist (cooperation and tolerance),
- ☞ Acquire practical skills (modelling, creating from materials, use of tools or devices),
- ☞ Acquire entrepreneurial skills,
- ☞ Create a positive image of oneself (gain confidence, become aware of one's own qualities and strengths) by participating in numerous experiential situations (didactic scenarios).

In the system of higher education for the needs of tourism, the development of project competences, apart from by project teaching, may be realised by introducing additional project management courses. Interdisciplinary courses and student

SLIKA 1. MODEL DOPUNE POSTOJEĆEG OBRAZOVNOG SUSTAVA ZA POTREBE TURIZMA ELEMENTIMA PROJEKTOG MENADŽMENTA POTREBNIH U MULTIPROJEKTNOM POSLOVANJU TURISTIČKIH POSLOVNIH SUSTAVA

FIGURE 1: THE MODEL FOR SUPPLEMENTING THE EXISTING TOURISM EDUCATIONAL SYSTEM WITH ELEMENTS OF PROJECT MANAGEMENT NECESSARY IN THE MULTIPROJECT BUSINESS OPERATIONS OF TOURISM BUSINESS SYSTEMS



potrebne za rad u današnjim uvjetima multiprojektne poslovanja. Iz modela možemo vidjeti kako poslovni sustavi s područja turizma mogu istovremeno izvoditi i više različitih ili istih vrsta projekata (operativne projekte, strateške projekte rasta poslovnog sustava, strateške projekte razvoja poslovnog sustava i urgentne projekte). Ukoliko unutar poslovnog sustava želimo postići uspješnost u procesu upravljanja projektima, potrebno je podjednako razvijati projektne sposobnosti unutar cjelokupnog sustava menadžmenta (od najvišeg menadžmenta do radnika). Razvojem projektnih sposobnosti moguće je pozitivno utjecati i na razvoj stručnih sposobnosti kao i obrnuto.

ZAKLJUČAK

Podizanjem razine znanja i osposobljenosti ljudskih potencijala s područja projektnog menadžmenta za potrebe turizma, moguće je podići kvalitetu pripreme i izvođenja projekata u turizmu.

Za uspješno poslovanje poslovnih sustava u turizmu potrebno je podići razinu osposobljenosti unutar cjelokupnog sustava menadžmenta. Takvo osposobljavanje moguće je poboljšati integracijom projektnih sposobnosti u postojeći obrazovni sustav, a posebno kroz formalne oblike obrazovanja za potrebe turizma. Ukoliko želimo uspješno upravljati projektima, osim kontinuiranog osposobljavanja ljudskih potencijala, veliku važnost ima i njihovo stalno zaposlenje u turističkim poslovnim sustavima. Turistički poslovni sustavi također bi se trebali strateški opredijeliti za uspostavljanje projektnog poslovanja i usklađivanje svojih projekata rasta i razvoja.

Budući da su učinkovitost i uspješnost projekata istodobno vezane i za pitanje konkurentnosti, jasno je da se podizanjem projektnih sposobnosti pojedinaca može podići i konkurentnost hrvatskog i slovenskog turizma, a samim time i gospodarstva tih dviju država.

projects are also possible, as are the networking of higher education institutions with professional domestic and international associations in the field of project management. Such networking can be achieved in Croatia through cooperation with the Croatian Association for Project Management (HUUP, 2010), and in Slovenia through cooperation with the Slovenian Project Management Association (ZPM, 2010).

The above-mentioned associations are national members of IPMA and act in accordance with its programme, which particularly emphasises the role of the development of project management as a profession and the carrying out of international certification in project management.

According to the presented model (Figure 1), the existing tourism education system, which primarily develops competences related to operational work in tourism, needs to develop competences necessary in the current conditions of multiproject business operations. The model shows that business systems in tourism may execute several different projects or the same kinds of projects at the same time (operational projects, strategic projects for the growth of the business system, strategic projects for the development of the business system and urgent projects). If the objective is to achieve success in project management within a business system, project competences in the entire management system need to be equally developed (from top management to workers). The development of project competences may have a positive impact on the development of professional competences and vice versa.

CONCLUSION

An increase in the level of knowledge and training of staff in project management in tourism may improve quality in the preparation and execution of projects.

The successful performance of business systems in tourism requires a higher level of competences in

BILJEŠKE

¹ U radu ćemo upotrebljavati riječ turizam kao glavni termin za područje koje obuhvaća ugostiteljstvo, putovanja, prijevoz putnika, destinacije itd., a to je u skladu s međunarodnom praksom na svim tim područjima “turizma”.

² Sedmi članak navedenog Kodeksa predstavlja “pravo na turizam” kao kombinaciju općeg prava na odmor i slobodno vrijeme (24. članak UN-ove Deklaracije o ljudskim pravima, koja uključuje pravo na plaćeni godišnji odmor) i prava o slobodnom kretanju ljudi (www.unwto.org).

³ Podaci UNWTO-a temelje se na izvještajima iz pojedinih država koje UNWTO-u šalju podatke vezane za dolaske i noćenja stranaca u tim državama. Stvarna turistička kretanja (posebno u slabije razvijenim državama u kojima si ljudi ne mogu priuštiti inozemna putovanja te iz tog razloga svoj godišnji odmor provode na području svojih država) mogu biti čak nekoliko puta veća od prikazanih podataka.

⁴ U daljnjem tekstu upotrebljavat ćemo termin “poslovni sustav”, koji obuhvaća sva poduzeća i druge organizacije s područja turizma, koje za postizanje svojih ciljeva, koji uvjetuju njihov opstanak i daljnji razvoj, moraju izvoditi sve potrebne poslovne procese (dakle, voditi brigu o troškovima, prodaji, organiziranju, vođenju i slično).

⁵ Autori su članovi predsjedništva Slovenskega združenja za projektni management (ZPM) i Hrvatske udruge za upravljanje projektima (HUUP) te sudjeluju odnosno vode procese certifikacije projektnih menadžera u svojim državama.

the entire management system. Such training may be improved by integrating project competences into the existing education system, in particular through formal education for tourism. If projects are to be managed successfully, apart from the continuous training of staff, their permanent employment in tourism business systems is very important. Tourism business systems also need to be strategically committed to establishing project-based business operations and to harmonising the growth and development of these projects.

Since the efficiency and success of projects are also related to competitiveness, it is clear that enhancing the project competences of individuals may increase the competitiveness of Croatian and Slovenian tourism, and, consequently, of the economy of both countries.

REFERENCES

¹ The word tourism in this paper will be used as the main term for the field comprising the hospitality industry, travel, transport of passengers, destinations etc., which is in accordance with the international practice in all these fields of “tourism”.

² The seventh article of the above-mentioned Code presents the “right to tourism” as a combination of the general right to rest and leisure (Article 24 of the UN Universal Declaration of Human Rights which includes the right to paid holidays) and the right to free movement of persons (www.unwto.org).

³ UNWTO data are based on reports from individual countries which send UNWTO data on arrivals and overnight stays of foreigners in these countries. Actual tourist movements (particularly in underdeveloped countries where people cannot afford to travel abroad, and thus spend their holidays in their home countries) may be several times greater than the presented data.

⁴ Hereinafter the term “business system” will be used. This includes all companies and other organisations in tourism which, in order to achieve their goals which are the precondition for their survival and further development, must execute all the necessary business processes (therefore, cost accounting, sales, organisation, management and the like).

⁵ The authors are members of the presidency of the Slovenian Project Management Association (ZPM) and the Croatian Association for Project Management (HUUP) and they participate in the certification process of individual project managers in their countries.

LITERATURA / LITERATURE

- ARTTO & WIKSTRÖM (2005), "What is project business?" *International Journal of Project Management*, 23: 343–353
- BARTOLUCI, M. & BUDIMSKI, V. (2010), "Obrazovni sustav stručnih kadrova za potrebe turizma u Hrvatskoj". In: N. Breslauer (ed.), *Zbornik radova 1. hrvatskog znanstveno stručnog skupa "Stručni kadrovi u turizmu i sportu"*, Sv. Martin na Muri, 18-20. ožujka 2010. Čakovec: Medimursko veleučilište u Čakovcu: 7-20
- BJORK, P. & VIRTANEN, H. (2005), "What Tourism Project Managers Need to Know about Co-operation Facilitators". *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 5/3: 212–230
- CHOY, J. L. DEXTER (1995), "The quality of tourism employment". *Tourism Management*, 16/2: 129-137
- DIETRICH & LEHTONEN (2005), "Successful management of strategic intentions through multiple projects – Reflections from empirical study". *International Journal of Project Management*, 23: 386–391
- DOSWELL, R. (1997), *Tourism: How effective management makes the difference*. Oxford: Elsevier Publications
- EURYDICE (2002), *Key competences: A developing concept in general compulsory education*. Brussels: Eurydice
- HAUC, ANTON (2007), *Projektne menadžment i projektno poslovanje*. Zagreb: MEP Consult
- HRVATSKA UDRUGA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA (2008), *Hrvatski NCB, Verzija 3.0. – Hrvatski nacionalni vodič za temeljne sposobnosti upravljanja projektima, Verzija 3.0*. Zagreb: Hrvatska udruga za upravljanje projektima
- HRVATSKA UDRUGA ZA UPRAVLJANJE PROJEKTIMA, <http://www.capm.hr/> [08.10.2010.]
- http://www.mss.gov.si/si/delovna_podrocja/srednjesolsko_izobrazevanje/seznam_srednjih_sol/ [05.10.2010.]
- HUEMANN, M., KEEGAN, A., TURNER, J. R. (2007), "Human resource management in the project-oriented company". *International Journal of Project Management*, 25/3: 315–323.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION (2005), "Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector. Report for discussion at the Tripartite Meeting on the Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector. Office Geneva." <http://www.ilo.org/public/english/dialogue/sector/techmeet/tmhct01/tmhctr.pdf> [15.04.2010.]
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA) (2006), *ICB – IPMA Competence Baseline, Version 3,0*. Nijkerk: IPMA
- INTERNATIONAL PROJECT MANAGEMENT ASSOCIATION (IPMA) (2009), *IPMA Certification Yearbook, March 2009*. IPMA
- KARATEPE, OSMAN M. ET AL. (2006), "The effects of selected individual characteristics on frontline employee performance and job satisfaction". *Tourism Management*, 27: 547–560.
- LEBE, S. S. ET AL. (2009), *Sodoben model upravljanja s človeškimi viri za področje turizma*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta Univerze v Mariboru
- MATIJEVIĆ, M. (2008), "Projektno učenje i nastava". In Drandić, B. (ed.), *Nastavnički suputnik*, pp. 188-225. Zagreb: Znamen
- MINISTARSTVO GOSPODARSTVA REPUBLIKE SLOVENIJE, <http://www.mg.gov.si/> [08.10.2010.]
- MINISTARSTVO TURIZMA REPUBLIKE HRVATSKE, <http://www.mint.hr/> [08.10.2010.]
- MINISTARSTVO ZA ŠOLSTVO I ŠPORT REPUBLIKE SLOVENIJE, <http://www.mss.gov.si/> [08.10.2010.]
- MINISTRSTVO ZA VISOKO ŠOLSTVO, ZNANOST IN TEHNOLOGIJO REPUBLIKE SLOVENIJE, "Mreža visokošolskih zavodov in študijskih programov v Republiki Sloveniji 2010" (pdf) [05.10.2010.]
- PAGE, J. STEPHEN (2003), *Tourism Management: Managing for a change*. Oxford: Elsevier Publications
- PASTUOVIĆ, N. (2008), "Cjeloživotno učenje i promjene u školovanju". *Odgovorne znanosti*, vol. 10, br. 2: 253–267
- PENDER, L. (2005), *The Management of Tourism*. London: Sage Publications etc.
- PLATJE ET AL. (1994), "Project and portfolio planning cycle: project-based management for the multiproject challenge". *International Journal of Project Management*, 12/2: 100-106.

SHENHAR & DVIR (2004), "Project management evolution: past history and future research directions". In: Slevin, D. P., Cleland, D. I., Pinto, J. K. (eds.), *Innovations: Project management research 2004*. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT, <http://sl.zpm-si.com/> [08.10.2010.]

TURNER & SPEISER (1992), "Programme management and its information system requirements". *International Journal of Project Management*, 10/4: 196-206

VODOPIVEC, M., DOLENC, P., VODOPIVEC, M. AND BALDE, A. (2007), *Mobilnost dela in fleksibilnost sistema plač*. Koper: Fakulteta za management

VREČKO, I. & BARILOVIĆ, Z. (2009), "Osposobljenost projektnih menadžera u Republici Hrvatskoj i Republici Sloveniji". In: Skledar, N. (ed.), *Zbornik radova*, pp. 403-429. Zaporešić: VŠPU

VREČKO, I. & MULEJ, M. (2010), "Holistic understanding of interactions among innovations and projects". In: Trappl, R. (ed.), *Cybernetics and systems 2010*. Vienna: Austrian Society for Cybernetic Studies

VREČKO, I. (2007), "Mastering strategic crisis with project management usage as a holistic invention-innovation process". In: Wdowiak, M. A., Schwarz, E. J., Mulej, M. (eds.), *Entrepreneurship and innovation in Europe*. Klagenfurt: Klagenfurt University, Department of Innovation Management and Entrepreneurship

VREČKO, I. (u pripremi), "Obvladovanje strateških kriz z uporabo projektnega managementa kot celovit invencijsko invocacijski proces". Doktorska disertacija. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.