

# Analiza tržišta rada u ugostiteljstvu i turizmu

---

**Pilko, Ivan**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Libertas International University / Libertas međunarodno sveučilište**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:223:716472>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-24**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital repository of the Libertas International University](#)



## **SAŽETAK**

Specijalistički diplomski rad na temu Analiza tržišta rada u ugostiteljstvu i turizmu imao je za cilj analizirati tržište rada za potrebe turizma. Kao podloga za ovo istraživanje poslužio je teorijski okvir, u kojem se pojmovno definiralo tržište rada, napravio se pregled trendova na tržištu rada, kako općenito tako i u Hrvatskoj. Definiran je pojam hotelijerstva i ugostiteljstva te je objašnjena važnost ljudskih resursa i obrazovanja. Napravljena je analiza tržišta rada u turizmu, obrađeni su podaci o ponudi radnih mjesta, zapošljavanju i radnim kvotama i dozvolama. U radu je stavljen naglasak i na budućnost kadrova kroz europske i nacionalne investicijske politike obrazovanja i osposobljavanja. Na temelju cjelokupnog istraživanja daju se odgovori na tri ključna pitanja rada.

**Ključne riječi:** tržište rada; obrazovanje; turizam; Republika Hrvatska; ljudski resursi.

## **SUMMARY**

The aim of this specialist graduate thesis on Labor Market Analysis in Hospitality and Tourism is to analyze the labor market for the requirements of the tourism industry. The basis of the research is a theoretical framework, which defines the labor market in conceptual terms, and reviews labor market trends, in general and for the specific case of Croatia. The concept of hotel and catering is defined and the importance of human resources and education is highlighted. The labor market was analyzed within the tourism industry and included data on job vacancies, employment and job quotas, and permits were also reviewed. The paper also places an emphasis on the future of human resources in European and national investment policies on education and training. Based on the overall research, answers are given to three key work-related issues.

**Key words:** labor market, education, tourism, Republic of Croatia, human resources.

## 1. UVOD

Tržište rada područje je od velike važnosti za svaku državu te jedan od glavnih elemenata za gospodarski rast i razvoj. Naime, ljudski potencijali su zapravo ti koji mijenjaju ekonomiju. Usavršavanjem ljudskih znanja, vještina i kompetencija, podiže se i sposobnost organizacije da stvara novu vrijednost koju potvrđuje tržište i koja osigurava dugoročnu konkurentnost i omogućava održivi rast i razvoj. Rad gledamo kao važan input proizvodnje koji se sastoji od svih ljudskih, kako fizičkih tako i umnih, sposobnosti koje se koriste u proizvodnji dobara i usluga. Postojanje radne snage kao robe temeljni je uvjet za djelovanje tržišta rada.

Hrvatsko tržište rada sve se više približava standardnim tržišnim ekonomijama u svom institucionalnom ustroju, ali u funkcionalnom pogledu je pod snažnim utjecajem globalizacije i razvojne pozicije hrvatske ekonomije na svjetskom tržištu. U usporedbi s drugim članicama EU-a samo stanje hrvatskog tržišta rada je nepovoljno. Prisutni su strukturni nedostaci pri čemu pažnju svakako treba usmjeriti na obrazovni sustav, odnosno nezadovoljavanje potražnje na tržištu rada. Razvoj stvara veću potrebu za visokoobrazovanom radnom snagom.

Jedan od rastućih fenomena i u svijetu pa tako i u Hrvatskoj je turizam koji zahtjeva veliki broj radne snage. Zbog te činjenice, Republika Hrvatska treba prepoznati važnost turizma kao priliku za zapošljavanje. Sektor turizma i ugostiteljstva jedan je od strateških sektora u Republici Hrvatskoj, koji uz to što snažno podupire gospodarstvo, isto tako potiče i razvoj i rast ostalih gospodarskih sektora. Udio prihoda od turizma u ukupnom BDP-u u 2017. godini iznosio je 19,6%. Rijetko koja država može reći da joj turizam čini petinu ukupnog BDP-a, kao što je to slučaj u Hrvatskoj te se zbog toga turizam etablirao kao jedna od najvažnijih ekonomskih aktivnosti naše zemlje i izvor blagostanja njezinih stanovnika. Turizam je fenomen koji se stalno mijenja i potrebno je neprekidno prilagođavanje novonastalim potrebama turista. Učinkovit razvoj i pružanje kvalitetnih usluga u turističkoj djelatnosti najizraavnije ovisi o edukaciji i kvalifikaciji kadrova.

U Hrvatskoj sustav školovanja za potrebe hotelske industrije ne provodi se dostatno na svim razinama obrazovanja. Problem se očituje u tome što sve manje učenika završava srednje škole specijalizirane za potrebna znanja u turizmu i ugostiteljstvu. Kao posljedica, postoji veliki broj nekvalificirane radne snage koja se zapošljava tijekom sezone. Isto tako, još uvijek postoji relativno mali udio visokoobrazovanih stručnjaka u turizmu, a upravo takve kadrove trebalo bi poticati na daljnje školovanje i usavršavanje.

Predmet istraživanja rada je analiziranje tržišta rada, odnosno ponuda i potražnja za radnom snagom. Posebna pažnja usmjerila se na ljudske resurse i potencijale te njihovu potrebu na današnjem tržištu rada u turizmu. Također, obratila se pažnja na obrazovanje i kvalificiranost za rad u turizmu i ugostiteljstvu.

Cilj i svrha istraživanja u ovom diplomskom radu je ukazati na stanje i potrebe na tržištu rada u turizmu i ugostiteljstvu Republike Hrvatske, ukazati na važnost ljudskih potencijala te prikazati potrebne promjene u vidu kvalitetnijeg obrazovnog sustava za lakšu prilagodbu novonastalim situacijama u turizmu.

Temeljem definiranog predmeta, svrhe i ciljeva istraživanja, postavljena su sljedeća istraživačka pitanja:

**IP 1:** Jesu li potrebe poslodavaca za tržišnom radnom snagom ispunjene?

**IP 2:** Jesu li kompetencije, znanja i vještine radne snage tijekom turističke sezone dostatne, mogu li ispuniti očekivanja poslodavaca?

**IP 3:** Zbog čega se povećavaju kvote za uvoz radne snage u turizmu?

Diplomski rad sastoji se od šest poglavlja, uključujući uvod i zaključak. Uvod sadrži problem i predmet istraživanja, postavljene ciljeve istraživanja te istraživačka pitanja na koje će se u radu dati odgovori. Drugo poglavlje donosi teorijski pregled tržišta rada. U ovom poglavlju bit će obuhvaćeni osnovni elementi kretanja ponude i potražnje na tržištu rada, same institucije i statistički podaci tržišta rada kako za EU tako i za Republiku Hrvatsku. Uz to u ovom poglavlju obrađen je i dio fleksibilnosti radne snage. Treće poglavlje odnosi se na ljudske resurse i potencijale u kojem će detaljno biti opisan menadžment ljudskih potencijala i problemi ljudskih resursa u turizmu. U četvrtom poglavlju pažnja se posvećuje na hotelijerstvo/ugostiteljstvo i turizam Republike Hrvatske. Samo poglavlje donosi detaljan opis ugostiteljstva i hotelijerstva kao gospodarskih djelatnosti, tj. grana. Osim toga bit će govora i o hotelskoj industriji gdje će se pažnja posvetiti vodećoj turističkoj grupaciji Valamar Riviera d.d. i prikazu brojki za turizam Republike Hrvatske 2017. godine. Peto poglavlje donosi pregled trenutnog obrazovanja i kakva je budućnost kadrova u turizmu i ugostiteljstvu. Šesto poglavlje, posljednji dio rada, sadržava zaključna razmatranja cjelokupnog istraživanja. Nakon zaključka naveden je popis literature, izvori podataka, slike i tablice.

## 2. TRŽIŠTE RADA

Problematika vezana uz rad javlja se u razdoblju od 16. stoljeća do 18. stoljeća kada se ozbiljnije razmišlja o reorganizaciji poljoprivrede te dolazi do prve pojave industrijalizacije. Prestrukturiranjem poljoprivrednog stanovništva dolazi do ruralnog egzodusa te premještanja stanovništva u gradove.<sup>1</sup>

Izučavanjem rada i njegove problematike te njegovog značaja kao proizvodnog čimbenika ozbiljnije se počinju baviti ekonomisti klasične političke ekonomije, tj. ekonomisti 18. i 19. stoljeća. Prvi koji je postavio rad u središte stvaranja ekonomskog bogatstva i osnovu ekonomske aktivnosti bio je Adam Smith. On je svojim radom utemeljio radne teorije vrijednosti i teorije kapitalističke eksploatacije koju je kasnije razvio Karl Marx postavivši radnika u središte svojih promišljanja.<sup>2</sup>

Tržište rada obuhvaća sveukupnost transakcija vezanih za kupoprodaju rada. Temeljni uvjet za djelovanje tržišta rada je postojanje radne snage kao robe. Radnik time stječe osobno-pravnu slobodu i istovremeno postaje oslobođen od vlasništva nad sredstvima za proizvodnju. Istovremeno se javlja vlasnik nad sredstvima za proizvodnju koji s njima nije proizvodio ili nije proizvodio sam. Kategoriju radne snage utemeljio je Karl Marx u teoriji viška vrijednosti iznesenoj u njegovom značajnijem djelu „Kapital“.<sup>3</sup>

Cilj robne proizvodnje nije upotrebna vrijednost robe, već njezina prometna vrijednost izražena novčanom vrijednošću – cijenom i prihodom koji se ostvaruje njezinom prodajom. Robna proizvodnja započela je sitnom robnom proizvodnjom koju karakterizira:<sup>4</sup>

- proizvođač kao vlasnik sredstava za proizvodnju na kojima proizvodi sam ili s članovima svoje obitelji
- proizvođač ne kupuje tuđi rad
- proizvođač zamjenjuje robu za robu ili robu za novac
- cilj je zadovoljavanje vlastitih potreba i omogućavanje daljnje proizvodnje.

---

<sup>1</sup> Bušelić, M. (2014), Tržište rada: teorijski pristup, Pula: Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, str. 7.

<sup>2</sup> Ibid., str. 7.

<sup>3</sup> Ibid., str. 7.

<sup>4</sup> Ibid., str. 8.

Kapitalist kao vlasnik, neposredno ili preko posebnih slojeva najamnih radnika upravlja uvjetima, procesima i rezultatima rada, koje neposredno prisvaja i vraća dio najamnom radniku kroz cijenu njegovog rada. Nasuprot tome, do 90-ih godina 20. stoljeća u dijelu zemalja svijeta, prevladavao je socijalistički način proizvodnje temeljen na državno-društvenom vlasništvu.<sup>5</sup>

Ulaskom u tranzicijsko razdoblje 90-ih godina, osamostaljenjem Republike Hrvatske izlaskom iz sustava jugoslavenske države (SFRJ), uz ratnu agresiju započinje razdoblje tranzicije. Tranzicija se odvijala u tri smjera: političkom, zakonodavnom i gospodarskom. Gospodarska je označavala pretvorbu društvenog u privatno vlasništvo. Ovu pojavu prati visoka stopa nezaposlenosti koja se, bez obzira na stabilizacijski program 1992. - 1993., do danas nije smanjila već je u porastu. Zakon o radu, koji kao temeljni zakon regulira odnose na tržištu rada donesen je u svibnju 1995. i stupio je na snagu 1. siječnja 1996. godine. Nakon toga, donesen je još dodatan niz popratnih zakona (Zakon o posredovanju pri zapošljavanju, Zakon o zdravstvenom osiguranju, Zakon o mirovinskom osiguranju...). Time se Republika Hrvatska odredila prema tržišnom gospodarstvu i prihvatila tržište rada.

Današnje tržište rada karakterizira relokacija kao odgovor na nove strukturne uvjete oplemenjivanja kapitala i trend opadanja broja zaposlenih u industrijskim zemljama kroz globalnu reorganizaciju proizvodnje te prijelaz proizvodnog u uslužno gospodarstvo.<sup>6</sup> Glavne osobine modernog tržišta rada, koje postoje globalno su: fleksibilnost, liberalizacija i mobilnost. Ekonomska kriza koja potresa svijet posljednjih godina dovela je mnoge radnike u razne oblike ranjivih skupina zaposlenosti, smanjila je broj radnih mjesta i značajno povećala nesigurna zapošljavanja i broj radnika s niskim primanjima. Na svjetskoj, globalnoj razini smanjio se broj zaposlenih u odnosu na broj stanovnika, smanjena je produktivnost rada, a samim time stvorio se silazni pritisak na uvjete rada, odnosno pogoršao se položaj radnika.<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Bušelić, M., op.cit., str.

<sup>6</sup> Ibid., str. 9.

<sup>7</sup> Obadić, A., Smolić, Š. (2011) Analiza radnog kontingenta i ekonomska aktivnost stanovništva Hrvatske, Serija članaka u nastajanju, Čl. br. 07 – 11, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

## 2.1. Osnovni elementi kretanja ponude i potražnje na tržištu rada

Tržište rada možemo promatrati i kao razmjenu tržišta dobara i usluga. Na tržištu rada pojedini kupci dobara i usluga postaju dobavljači rada, dok tvrtke koje prodaju dobra i usluge postaju kupci.<sup>8</sup> Tvrtkama su potrebni radnici kako bi proizvele i prodale proizvode te nakon što su odlučile koliko im je potrebno radnika i radnih sati, one ulaze na tržište rada i kupuju rad.

### 2.1.1. Ponuda rada

Ponudu rada definiramo kao broj radnika koji je raspoloživ za zapošljavanje za određeno radno mjesto i ovisi o stanju i uvjetima na tržištu rada.<sup>9</sup> Može se doći do zaključka kako je svaka ponuda rada specifična za sebe i da je ona stvorila svoje tržište. Tržišta ponude rada se razlikuju ovisno o određenim vještinama, razinama znanja, stručnim kvalifikacijama i prema tome stvaraju li sami uvjete za zapošljavanje. Sveukupna ekonomska ponuda rada mjeri ukupan broj ljudi koji mogu i koji su voljni sudjelovati u plaćenom zapošljavanju. Ponuda rada, kao segment aktivnog stanovništva, obuhvaća zaposlenu radnu snagu i registrirane nezaposlene koji aktivno traže novi posao.

Ponuda rada može se definirati i kao broj radnih sati koje stanovništvo želi raditi u svim djelatnostima gospodarstva. Odnosno, ponuda rada je određena brojem osoba koje nude rad i brojem sati rada koju svaka osoba nudi. Pojedinci koji su nezaposleni i žele raditi ulaze na tržište rada na temelju svojih subjektivnih preferencija. Naime, oni samostalno odlučuju na koji će način alocirati vrijeme između rada i dokolice. Vrijeme rada se u ovom modelu izbora odnosi na plaćeni posao, dok se vrijeme dokolice odnosi na sve vrste aktivnosti za koje pojedinac nije plaćen.<sup>10</sup> Radnik, pri odlučivanju želi li raditi ili ne i koliko želi raditi, suočen je s dvije mogućnosti: slobodnim vremenom i vremenom rada.<sup>11</sup>

---

<sup>8</sup> Bušelić, M., op.cit. str. 16.

<sup>9</sup> Ibid., str. 16.

<sup>10</sup> Ibid., str. 17.

<sup>11</sup> Ibid., str. 17.

### 2.1.2. Potražnja za radom

Potražnja za radom uobičajeno se promatra na razini poduzeća i određena je ekonomskim uvjetima, tehnologijom, kapitalom i razinom nadnica. Potražnja za radom je izvedena iz potražnje za proizvodom.<sup>12</sup> Budući da poslodavac ne treba radnika per se, odnosno samog po sebi, već treba njegov rad, pristupa potražnji za radom, odnosno, želi kupiti uslugu rada. Potražnja za radom pojedinog poslodavca prilagođena je karakteristikama proizvodnog procesa i što lakšoj zamjeni rada s kapitalom ili ostalim proizvodnim resursima.<sup>13</sup> Vodeći se načelom maksimizacije profita, podrazumijevajući da će promjena u proizvodnji biti praćena i promjenom zaposlenosti, poslodavac želi što više povećati proizvodnost rada. Proizvodnost rada mjeri količinu dobara i usluga koja se proizvede u jednom satu rada. Na razini gospodarstva, produktivnost rada mjeri količinu stvarnog BDP-a koja se proizvede u jednom satu rada ili po jednom zaposleniku.

Povećanje proizvodnosti rada ovisi o:<sup>14</sup>

- novim tehnologijama,
- ulaganjima i štednji u fizički kapital,
- ljudskom kapitalu,
- poboljšanoj kvaliteti rada,
- poboljšanoj alokaciji resursa,
- društveno odgovornom poslovanju.

Postizanje visoke proizvodnosti rada nije jednostavno. Različiti čimbenici utječu na proizvodnost radne snage, kao što su npr.: veličina i kvaliteta opreme, IT sustav, postrojenja, sposobnost i motivacija radne snage, vještine i mnogi drugi. Poslodavac želi maksimizirati profit uz što manji utrošak ljudskog rada i stoga, uvodi i mjerilo učinkovitosti poslovanja. Samim time troškovi rada su usko povezani s ukupnim troškovima.

Poboljšanja u produktivnosti rada i kapitala omogućuju proizvodnju outputa po nižoj prosječnoj cijeni. Ove uštede na troškovima mogu se prenijeti na potrošače u obliku nižih cijena, potičući ekspanziju potražnje, veće outpute i moguće povećanje u zapošljavanju.

---

<sup>12</sup> Bušelić, M., op.cit. str. 27.

<sup>13</sup> Ibid., str. 27.

<sup>14</sup> Ibid., str. 28.



### 2.1.3. Usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada<sup>15</sup>

Postojeća ponuda rada sve se teže prilagođava promjenjivoj potražnji za radom koja je povezana s rastućom konkurencijom na globalnom tržištu i ubrzanim tehnološkim promjenama. Naime, porast nezaposlenosti danas se dijelom objašnjava i razvojem tehnologije, ponajprije u obliku raširene upotrebe računala koja je pogodovala radnicima s više vještina i obrazovanja. Nakon nekoliko početnih godina tranzicijskog šoka, u svim tranzicijskim zemljama polako dolazi do oporavka ekonomskog rasta. Rast BDP-a bio je povezan s opadajućom nezaposlenošću i rastućom zaposlenošću, ali u tim početnim godinama ekonomskog oporavka proporcionalni rast zaposlenosti bio je manji od rasta BDP-a. Od 1995. rast BDP-a u tranzicijskim zemljama bio je povezan s rastućom zaposlenošću, ali je sve do danas rast zaposlenosti manji od rasta BDP-a. To znači da ili je došlo do pada skrivene nezaposlenosti ili do jačeg izražaja pojave neusklađenosti između ponude i potražnje na tržištu rada.

Slaba učinkovitost tržišta rada na početku procesa tranzicije objašnjava se i činjenicom da ni uredi za zapošljavanje ni sami nezaposleni nisu bili navikli na tržišnu utakmicu, pa tako ni na aktivno traženje posla na tržištu. Promjene strukture radne snage nastaju zbog demografskih promjena te promjena karakteristika radne snage u uvjetima obrazovanja, stručne spreme ili regionalne distribucije. Neusklađenost tržišta je početno proizašla iz značajnih promjena koje su se dogodile od 1990. do 1998. godine na tržištu dobara. U svim je tranzicijskim zemljama do početka procesa restrukturiranja tržište dobara bilo planski regulirano, tako da je struktura ponude i potražnje bila značajno iskrivljena. U takvim uvjetima težište se stavljalo na razvoj industrije, dok su vrlo mali udio tržišta činile usluge. Preferencije kupaca se nisu uvažavale, a struktura cijena bila je deformirana.

---

<sup>15</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, Usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada, [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strucna%20akademija\\_strucni%20pregled%201.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strucna%20akademija_strucni%20pregled%201.pdf), pristupljeno: 28.11.2018.

## 2.2. Institucije na tržištu rada

Pitanje rada značajno je političko pitanje, te osim zakonodavne regulacije tržišta rada na njega utječe i niz institucija.<sup>16</sup> Iako pri prihvaćanju načela slobodnog tržišta rada, država nastoji što manje utjecati na uvjete tržišta rada, ona i dalje donosi razne propise i zakone kojima regulira odnose radnika i poslodavaca. Njima osigurava minimalne uvjete rada, a temeljem dogovora između radnika i poslodavaca dopušta slobodno dogovaranje pojedinih uvjeta koji su iznad propisane razine, tako poštujući uvjete slobodnog tržišta.<sup>17</sup> Institucije koje djeluju na tržištu rada su: Međunarodna organizacija rada, sindikati, udruge poslodavaca, gospodarsko–socijalno vijeće, agencije za privremeno zapošljavanje i javni uredi za zapošljavanje.

Aktivne politike zapošljavanja obuhvaćaju mjere koje imaju zadatak izravnog zapošljavanja nezaposlenih i povećanje njihove zapošljivosti, a provode ih javni uredi za zapošljavanje. Aktivne mjere politike zapošljavanja su:<sup>18</sup>

- obrazovanje,
- prekvalifikacija,
- dokvalifikacija,
- stručno osposobljavanje,
- potpore za zapošljavanje.

Aktivnim politikama zapošljavanja nastoji se povećati zapošljivost određenih skupina nezaposlenih u koje se ubrajaju žene, nekvalificirani radnici, mladi bez radnog iskustva, radnici iz starijih dobnih skupina i osobe s umanjenom radnom sposobnošću. Temeljna mjera aktivne politike zapošljavanja je cjeloživotno obrazovanje, odnosno prihvaćanje tog vida obrazovanja kako bi nezaposlene osobe postale konkurentnije na tržištu rada te širile svoja znanja, vještine i kvalifikacije te se tako lakše prilagodile dinamičnim uvjetima na tržištu rada. Kroz aktivne politike zapošljavanja trebalo bi ostvariti pristupačnije tržište rada, ojačati privlačnost zaposlenja, osigurati prihvatljivo kretanje troškova rada te zadovoljiti odgovarajuće potrebe tržišta.<sup>19</sup>

---

<sup>16</sup> Bušelić, M., op.cit. str. 34.

<sup>17</sup> Bušelić, M., op.cit. str. 34.

<sup>18</sup> Bušelić, M., op.cit. str. 41.

<sup>19</sup> Ibid., str. 41.

## 2.3. Fleksibilnost radne snage<sup>20</sup>

Kako se poduzeća, gospodarstva i zemlje susreću sa sve većom konkurencijom otkako su tržišta otvorena globalnom natjecanju, konkurentnost pojedinog poduzeća ili gospodarstva u globalnom tržištu uvelike ovisi o mogućnosti uspješne prilagodbe promjenama tržišta i iskorištavanju mogućnosti najnovijih tehnoloških i tehničkih dostignuća. Za potpuno iskorištavanje svojih mogućnosti poduzeća i zemlje trebaju fleksibilnu radnu snagu i tržište rada. Na međunarodnoj razini postoji opća suglasnost ekonomista da većina zemalja pogotovo u Europi treba fleksibilnije tržište rada. Postoji jasna povezanost stope fleksibilnosti tržišta rada i troškova rada te stope nezaposlenosti i gospodarskog rasta. Primjerice, zemlje poput Njemačke, Francuske i Hrvatske, koje imaju vrlo rigidno tržište rada, imaju veću stopu nezaposlenosti i niže stope gospodarskog rasta nego SAD, Velika Britanija, Nizozemska i Irska koje imaju fleksibilnije tržište rada jer su u prvoj skupini zemalja troškovi zapošljavanja i otpuštanja radnika visoki, što dovodi do visoke nezaposlenosti. Pojam fleksibilizacije rada može imati različita tumačenja. Jedno od tumačenja je negativna fleksibilizacija, što podrazumijeva veću dostupnost i prilagodljivost radnika promjenama i zahtjevima poslodavca. Većina se sindikata protivi tom obliku fleksibilizacije i zalažu se za fleksibilizaciju u interesu radnika, koja im pruža veću slobodu pri organizaciji rada i privatnog života, a stvaranjem boljih mogućnosti profesionalnog napredovanja potiče razvoj vještina i ambicija zaposlenih. Idealno bi bilo ostvariti tržište rada koje će zadovoljiti potrebe svih socijalnih partnera: poslodavaca i sindikata.

### 2.3.1. Fleksibilizacija rada<sup>21</sup>

Na makrorazini fleksibilizacija tržišta rada može se definirati kao sposobnost tržišta rada da se brzo prilagodi promijenjenim gospodarskim uvjetima, uključujući i mogućnosti ublažavanja raznovrsnih vanjskih šokova koji mogu pogoditi gospodarstvo. Na mikrorazini fleksibilizacija tržišta rada može se objasniti kao sposobnost da poduzeće i zaposleni: 1. prilagode razinu i vrijeme radnih inputa s obzirom na promjene potražnje; 2. prilagođavaju plaće sukladno proizvodnosti i/ili profitabilnosti; 3. promijene obveze i/ili zadatke zaposlenih ovisno o promjenama potražnje.

---

<sup>20</sup> Lowther, J. (2003.), Fleksibilnost radne snage i uloga hrvatskih socijalnih partnera u njezinu povećanju, Zagreb, Financijska teorija i praksa, Vol.27 No. 4, str. 457–479.

<sup>21</sup> Ibid., str. 459.

Najčešće se navode četiri glavne vrste fleksibilnosti:

1. fleksibilnost radnog vremena,
2. fleksibilnost zaposlenja,
3. fleksibilnost plaća,
4. fleksibilnost radnog vremena.

### 2.3.2. Provedba fleksibilizacije tržišta rada<sup>22</sup>

Fleksibilne se mjere mogu uvesti jednostranim djelovanjem poslodavca, zakonodavstvom, kolektivnim pregovaranjem, individualnim ugovorima o radu, socijalnim dijalogom ili kombinacijom tih metoda. U pojedinim se zemljama te prilike razlikuju ovisno o tome koje odluke poslodavci mogu donijeti praktično odriješenih ruku, s tim da je, naravno, manevarski prostor manji ako se određeno područje podrobno regulira zakonom ili kolektivnim pregovaranjem.

Glavni čimbenici koji utvrđuju sposobnost i načine provođenja mjera fleksibilizacije jesu:

- pravila koja određuju okvir kolektivnih radnih odnosa te pojedinačnih uvjeta rada i zapošljavanja
- opseg stvarne primjene kolektivnog pregovaranja
- način na koji poslodavci iskorištavaju svoja upravljačka prava.

### 2.3.3. Politika i direktive Europske unije o fleksibilnosti tržišta rada<sup>23</sup>

Stopa nezaposlenosti u Europskoj uniji iznosi oko 10%. EU se suočava s tri problema u vezi s tržištem rada, koja mora rješavati istodobno s pokušajem smanjenja tehnološkog jaza koji postoji s obzirom na SAD. To su: stanovništvo koje stari; stalni valovi imigranata s juga i istoka; nestajanje načela jednoga radnog mjesta za cijeli radni vijek.

---

<sup>22</sup> Lowther, J., op.cit., str. 464.

<sup>23</sup> Lowther, J., op.cit., str. 472-474.

Posljedično, postoji sve veći rizik od segmentiranja tržišta radne snage u Europi, što će najviše pogoditi slabe marginalne skupine, a posebice imigrante, nekvalificirane radnike i starije osobe. Kada je riječ o fleksibilnosti rada, treba spomenuti nekoliko dokumenata, od kojih većina smanjuje, a ne povećava fleksibilnost. Jedan od najvažnijih dokumenata o temeljnim pravima u EU jest Sporazum iz Amsterdama, utemeljen na Europskoj konvenciji o ljudskim pravima iz 1950. godine. Članak 136. Sporazuma o Europskoj zajednici utvrđuje temeljna socijalna prava kojima je cilj promicanje zapošljavanja i unaprjeđenje uvjeta rada i života kako bi se omogućilo da svi građani imaju koristi od napretka, osigurala odgovarajuća socijalna zaštita, osigurao dijalog poslodavaca i radnika te razvili ljudski resursi na način koji jamči trajnu visoku zaposlenost i uklanjanje socijalne isključenosti.

Postoji nekoliko glavnih direktiva EU-a o tržištu rada koje se odnose na njegovu fleksibilnost:

- Direktiva Vijeća 91/383/EEC od 25. lipnja 1991. sadrži mjere za poticanje i poboljšanje sigurnosti te zaštitu radnika u radnom odnosu na određeno vrijeme ili u privremenom radnom odnosu.

- Direktiva Vijeća 91/533/EEC od 14. listopada 1991. o obvezi poslodavaca da informira radnike o uvjetima iz ugovora o radu ili iz radnog odnosa.

- Direktiva Vijeća 93/104/EC od 23. studenog 1993. o pitanjima organizacije radnog vremena, koja utvrđuje minimalno razdoblje dnevnoga, tjednoga i godišnjeg odmora, stanke na radu i maksimalno trajanje tjednoga radnog vremena.

- Direktiva Vijeća 94/45/EC od 22. rujna 1994. o osnivanju Europskoga radničkog vijeća radi unapređenja prava na informiranje i savjetovanje radnika u velikim poduzećima.

- Direktiva Vijeća 1997/81/EC od 15. prosinca 1997. koja se odnosi na rad s nepunim radnim vremenom.

- Direktiva Vijeća 1999/70/EC od 28. lipnja 1999. koja se odnosi na ugovor o radu na određeno vrijeme.

- Direktiva Vijeća 2000/78/EC od 27. studenog 2000. koja utvrđuje opći okvir ravnopravnosti u zapošljavanju i radu.

- Direktiva Vijeća 2001/86/EC od 8. listopada 2001. sadržava dopunu statuta europskog poduzeća o uključenosti radnika u upravljanje.

- U ožujku 2002. Europska je komisija podržala novu direktivu koja bi svim radnicima što pronalaze zaposlenje putem agencija za privremeno zapošljavanje nakon šest tjedana rada osiguravala ista prava kao osobama zaposlenima puno radno vrijeme.

#### 2.3.4. Fleksibilnost hrvatskog tržišta rada<sup>24</sup>

Iako podaci nedostaju ili su nedovoljno potpuni, a teško je izmjeriti stupanj fleksibilnosti, čini se da je hrvatsko tržište rada još uvijek daleko od relativno fleksibilnih tržišta rada razvijenih zemalja te vrlo fleksibilnog tržišta u SAD-u. Glavna obilježja hrvatskog tržišta rada jesu visoka stopa nezaposlenosti, nekonkurentnost poduzeća i razvijena siva ekonomija koja ima negativan učinak na državni proračun te stvara socijalnu nesigurnost. Ispitivanja stajališta poslodavaca i radnika pokazuju da hrvatsko društvo tek treba promijeniti svoj stav prema radu. Hrvatski se radnici moraju natjecati s visokoosposobljenim, visokofleksibilnim radnicima u SAD-u i EU. To se ne može učiniti u okružju u kojemu je uobičajeno zaposlenje na jednom radnom mjestu tijekom cijeloga radnoga vijeka korištenjem jedne vještine u poduzeću s vrlo hijerarhijski organiziranom strukturom tvrtki.

Jedna od prepreka modernizaciji hrvatskog tržišta rada jesu rigidna radna praksa i regulativa. Komparativna analiza hrvatskog radnog zakonodavstva s radnim zakonodavstvom zemalja članica OECD-a pokazuje koliko je rigidno hrvatsko radno zakonodavstvo, djelomično stoga što radna regulativa nije usklađena s potrebama hrvatskih radnika i poduzeća pa su mnoge poslovne aktivnosti prenesene u neslužbeno gospodarstvo.

Hrvatski zakon o radu, poput većine europskih zakona o radu, izrađen je s glavnim ciljem zaštite stabilnosti zaposlenja građana. Europski socijalni ugovor slabi zbog poslovnih i političkih razloga. Regulacija tržišta rada mora se temeljiti na očuvanju zapošljivosti radnika, odnosno na stjecanju znanja, stručnosti i sposobnosti te biti fleksibilna kako bi moglo udovoljiti zahtjevima suvremene tehnologije, a ne zadržavati radnike na njihovu sadašnjem radnom mjestu. U Hrvatskoj je glavno i sporno pitanje kako riješiti viškove radnika jer hrvatsko gospodarstvo prolazi kroz drastične strukturne prilagodbe. Dva vrlo osjetljiva pitanja jesu dugi otkazni rokovi i visoka otpremnina, a njih bi se trebalo riješiti da bi se omogućilo restrukturiranje i povećanje konkurentnosti tvrtki.

---

<sup>24</sup> Lowther, J., op.cit., str. 475–476.

U usporedbi sa zemljama OECD-a, Hrvatska nema potrebnu paletu mjera aktivne politike zapošljavanja, što je sastavni dio razvojnih programa svih naprednijih zemalja. Hrvatska također zaostaje za razvijenim zemljama OECD-a po ulaganju u programe aktivne politike zapošljavanja, kao što su posredovanje pri zapošljavanju, osposobljavanje, usavršavanje i prekvalifikacija, poticanje samozapošljavanja te subvencioniranje plaća i zapošljavanja. Hrvatskoj nedostaju zakoni koji bi podržali promjene na tržištu rada.

## 2.4. Statistički podaci<sup>25</sup>

Statistički podaci o tržištu rada u središtu su brojnih politika EU-a nakon što je 1997. u Amsterdamski ugovor uključeno poglavlje o zapošljavanju. Stopa zaposlenosti, odnosno udio zaposlenih u radno sposobnom stanovništvu, smatra se ključnim socijalnim pokazateljem za analizu kretanja na tržištima rada. Iz statističkih se podataka o zaposlenosti vide znatne razlike s obzirom na spol, dob i razinu stečenog obrazovanja. Postoje i znatne razlike među tržištima rada država članica EU-a.

### 2.4.1. Stope zaposlenosti prema spolu, dobi i razini obrazovanja u EU

Stopa zaposlenosti osoba u dobnoj skupini od 20 do 64 godine u EU-28, izmjerena Istraživanjem o radnoj snazi EU-a 2016. iznosila je 71,1% što je najviši godišnji prosjek zabilježen u EU-u. Međutim, unutar tog prosjeka mogu se pronaći velike razlike među zemljama. Švedska je jedina država članica koja ima stopu iznad 80% (81,2%). To je slučaj i u državama članicama EFTA-e: Islandu (87,8%) i Švicarskoj (83,3%).<sup>26</sup>

Skupina zemalja sa stopama iznad 70% uključuje Ujedinjenu Kraljevinu, Francusku i Njemačku. Riječ je o zoni koja se proteže od Irske na zapadu do Mađarske na istoku, a uključuje i tri baltičke države te Finsku i Portugal. Zemlje sa stopama iznad 60% čine dvije skupine: prva se nalazi na zapadnom Sredozemlju/ Jadranu (Španjolska, Italija i Hrvatska), a druga na istočnoj granici EU-a, od južnog dijela Baltičkog mora do jugozapadnog dijela Crnog mora (Poljska, Slovačka, Rumunjska i Bugarska).

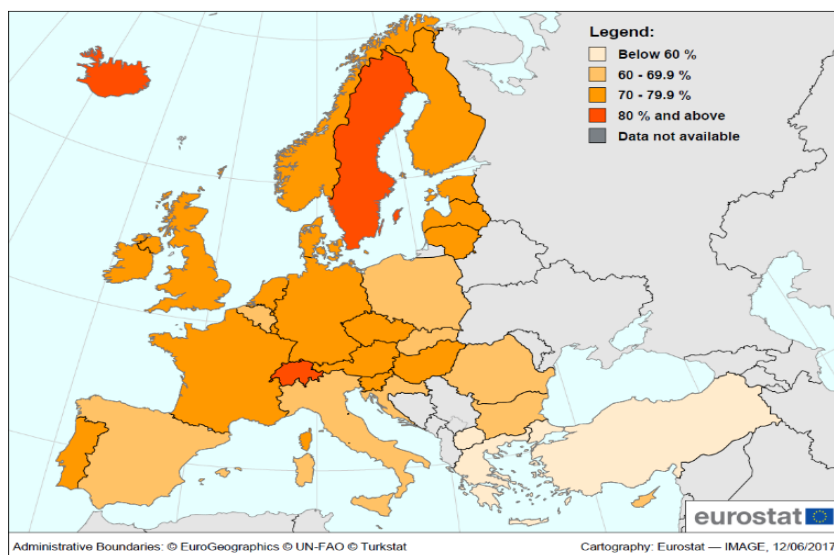
---

<sup>25</sup>Eurostat, Statistički podaci, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/hr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/hr), pristupljeno: 01.12.2018.

<sup>26</sup>Ibid., Eurostat, Statistički podaci, pristupljeno 01.12.2018.

U tu je skupinu zemalja uključena i Belgija. Naposljetku, na južnom Balkanu / Kavkazu nalazimo skupinu sa stopama ispod 60% (Bivša Jugoslavenska Republika Makedonija, Grčka i Turska).

Slika 1. Stopa zaposlenosti, dobna skupina od 20 do 64 godine, 2016. (%)



Izvor: Sistematizacija autora

Slika 2. prikazuje promjene u stopi zaposlenosti muškaraca i žena od 1993. Jasno je vidljivo smanjenje razlike u stopi zaposlenosti muškaraca i žena. To je uglavnom rezultat povećanja stopa zaposlenosti žena (primjerice u Španjolskoj i Nizozemskoj), no smanjenje razlike u nekim je slučajevima posljedica smanjenja stopa zaposlenosti muškaraca (Grčka i Cipar).

Uz to, u jednoj skupini zemalja zabilježene su slične promjene stope zaposlenosti muškaraca i žena te je time stvorena stabilna razlika između stopa zaposlenosti prema spolu.<sup>27</sup>

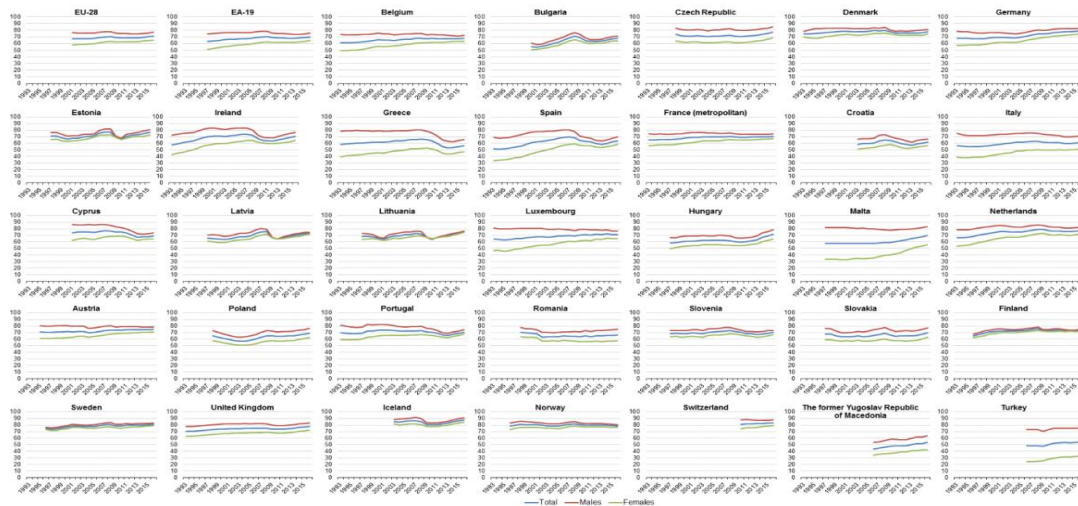
Stope zaposlenosti žena niže su od stopa zaposlenosti muškaraca u svim godinama i u svim zemljama, uz dvije iznimke, Latviju i Litvu, gdje je 2010. zabilježen nagli pad stope zaposlenosti muškaraca i mnogo manji pad stope zaposlenosti žena.

<sup>27</sup> Eurostat, Statistički podaci, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/hr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/hr), pristupljeno: 01.12.2018.



Slikom 2. prikazano je i da je stanje na tržištu rada u zemljama bilo vrlo različito u razdoblju za koje Eurostat ima podatke. U najvećoj skupini zemalja zabilježen je blagi, stabilni rast stope zaposlenosti (Belgija, Njemačka, Francuska, Luksemburg, Austrija i dr.). U ostalim zemljama nisu zabilježene veće promjene, odnosno stopa je ostala stabilna (Danska, Italija, Portugal, Slovenija, Slovačka i dr.). U drugoj povećoj skupini zabilježeni su značajni usponi i padovi, ali je u 2016. zabilježena veća stopa u odnosu na početno stanje (Bugarska, Estonija, Irska, Španjolska, Latvija, Litva i Poljska).<sup>28</sup>

Slika 2. Stopa zaposlenosti prema spolu, dobna skupina od 20 do 64 godine, 1993. – 2016. (%)



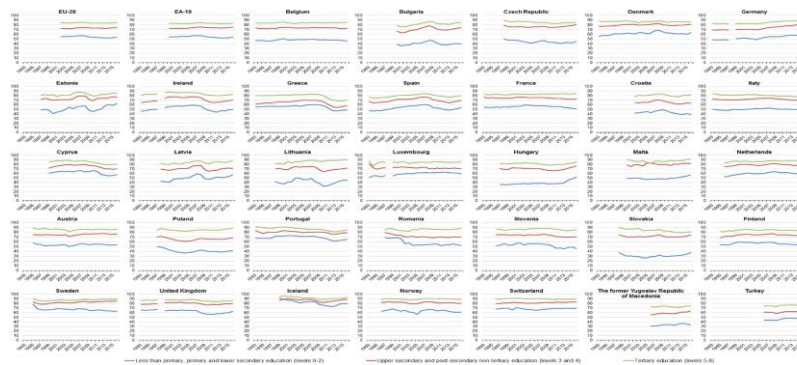
Izvor: Sistematizacija autora

Na slici 3. jasno je prikazano da je stopa zaposlenosti u dobi od 25 do 54 godine u EU–28 ostala gotovo nepromijenjena od 2001., dok se izrazito povećala stopa zaposlenosti starijih osoba (od 55 do 64 godine) i smanjila stopa zaposlenosti mlađih osoba (od 15 do 24 godine).<sup>29</sup>

<sup>28</sup> Eurostat, Statistički podaci, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/hr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/hr), pristupljeno: 01.12.2018.

<sup>29</sup> Eurostat, Statistički podaci, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/hr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/hr), pristupljeno: 01.12.2018.

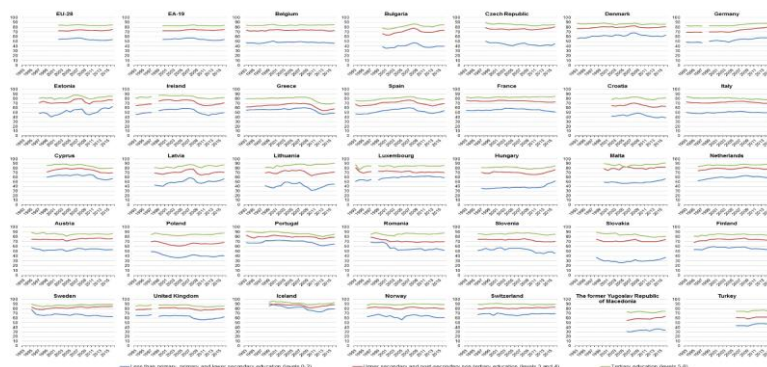
Slika 3. : Stopa zaposlenosti prema dobnoj skupini, 1993. – 2016. (%)



Izvor: Sistematizacija autora

Stope zaposlenosti znatno se razlikuju i s obzirom na razinu stečenog obrazovanja – vidjeti sliku 4. Stope koje su analizirane prema razini obrazovanja odnose se na dobnu skupinu od 25 do 64 godine jer je moguće da se mlađe osobe još uvijek školuju, osobito u tercijarnom obrazovanju, što se može odraziti na stope zaposlenosti. Stopa zaposlenosti osoba u dobi od 25 do 64 godine koje su završile tercijarno obrazovanje iznosila je u 2016. 84,8% u EU–28 i mnogo je viša od stope (54,3%) zaposlenosti osoba koje su završile primarno ili niže sekundarno obrazovanje.

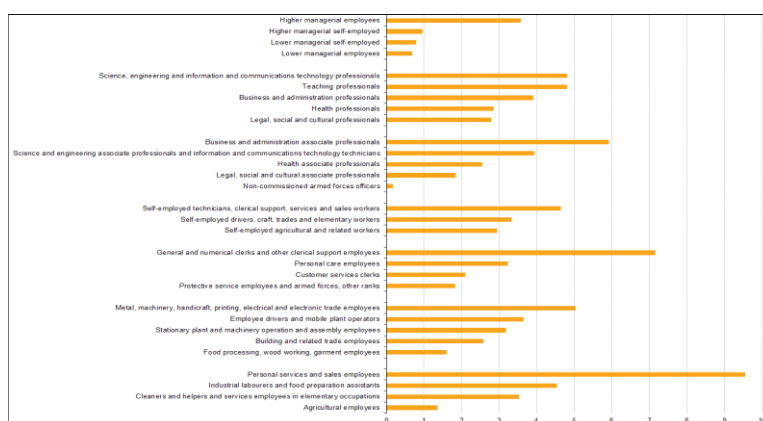
Slika 4. Stopa zaposlenosti prema razini obrazovanja, dobna skupina od 25 do 64 godine, 1993. – 2016. (%)



Izvor: Sistematizacija autora

U 2016. u EU–28 najzastupljenija su bila zanimanja u području osobnih usluga i prodaje, točnije tim se zanimanjem bavilo 9,5% radne snage ili 21,4 milijuna osoba – slika 5. Brojnija su od zanimanja u osam najmanjih skupina zanimanja zajedno, u kojima su među ostalim svi zaposleni u poljoprivredi, preradi hrane i pripadnici oružanih snaga. Nakon skupine uslužnih i prodajnih zanimanja slijedi skupina službeničkih, poduzetničkih i administrativnih zanimanja.<sup>30</sup>

Slika 5. Zaposlene osobe prema zanimanju, dobna skupina od 15 do 74 godine, EU–28, 2016. (% ukupne zaposlenosti)



Izvor: Sistematizacija autora

#### 2.4.2. Statistički podaci u Republici Hrvatskoj

Rast realnog bruto domaćeg proizvoda i broja zaposlenih ključni su pokazatelji kretanja u gospodarstvu i na tržištu rada. Sljedeća tablica prikazuje rast realnog bruto domaćeg proizvoda i broja osiguranika obveznoga mirovinskog osiguranja kao približnog pokazatelja opsega registrirane zaposlenosti od 2006. do 2017. godine. Uočljiv je visoki rast proizvodnje i zaposlenosti u prvom dijelu promatranog razdoblja, zatim opadanje proizvodnje i zaposlenosti u prvom središnjem dijelu te ponovno značajan rast proizvodnje i zaposlenosti u zadnjem dijelu promatranog razdoblja, ali niži nego u prvome.<sup>31</sup>

<sup>30</sup> Eurostat, Statistički podaci, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/hr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/hr), pristupljeno: 01.12.2018.

<sup>31</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, Analitički bilten, [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SU\\_analiticki\\_bilten\\_2018\\_2.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SU_analiticki_bilten_2018_2.pdf), str.4, pristupljeno: 02.12.2018.

Tablica 1. Rast proizvodnje i broja osiguranika mirovinskog osiguranja

Godina	Promjena (%)		
	Realni BDP	Realni BDP, dvogodišnji prosjek	Broj osiguranika
2006.	4,8	4,5	2,5
2007.	5,2	5,0	2,5
2008.	2,1	3,7	2,2
2009.	-7,4	-2,7	-2,1
2010.	-1,4	-4,4	-4,2
2011.	-0,3	-0,9	-1,1
2012.	-2,2	-1,3	-1,2
2013.	-0,6	-1,4	-1,5
2014.	-0,1	-0,4	-2,0
2015.	2,3	1,1	0,7
2016.	3,2	2,8	1,9
2017.	2,8	3,0	1,9

Izvor: Sistematizacija autora. Napomena: dvogodišnji prosjek je aritmetička sredina rasta u tekućoj i prethodnoj godini

Slika 6. Rast broja osiguranika u nekim djelatnostima

Godna Djelatnost	Rast broja osiguranika mirovinskog osiguranja (%)			
	Prerađivačka industrija	Građevinarstvo	Trgovina	Ugostiteljstvo
2006.	1,5	8,0	3,7	3,0
2007.	2,5	6,4	3,8	2,9
2008.	-0,1	6,1	2,5	1,8
2009.	-8,9	-4,9	-4,8	-0,8
2010.	-6,3	-14,4	-4,9	-3,6
2011.	-2,3	-7,3	-1,9	0,7
2012.	-3,3	-6,8	-1,5	0,0
2013.	-3,1	-5,8	-2,3	1,9
2014.	-1,2	-5,1	-1,6	2,3
2015.	0,2	-0,4	-0,2	4,1
2016.	0,2	2,2	3,3	4,7
2017.	2,5	3,8	1,0	4,8

Izvor: Sistematizacija autora

Na sljedećoj slici prikazani su podaci o stopi zaposlenosti skupina mlađe i srednje dobi od 2007. do 2017. godine. Kod svih je dobnih skupina vidljivo znatno povećanje stope zaposlenosti u 2014. godini do kojeg u stvarnosti nije moglo doći jer se realni BDP smanjio u istoj i prethodnoj godini. Prilikom analize prikazanih podataka, dakle, potrebno je uzeti u obzir da podaci od 2014. godine nadalje nisu usporedivi s podacima za prethodne godine.<sup>32</sup>

Slika 7. Stopa zaposlenosti prema dobi

Godina	Stopa zaposlenosti prema dobi (%)						
	Dob	15-19	20-24	25-29	30-34	35-39	40-44
2007.		7,9	45,2	75,1	81,2	79,2	78,0
2008.		8,5	45,5	76,6	81,6	81,2	78,7
2009.		8,4	44,3	72,6	81,4	79,0	78,3
2010.		6,4	40,8	68,3	78,8	75,3	76,3
2011.		5,1	35,0	63,2	75,0	75,5	75,0
2012.		4,4	30,0	61,8	71,6	73,9	72,1
2013.		3,2	26,4	61,5	73,5	73,8	68,4
2014. (p)		5,5	31,0	64,5	75,7	77,4	75,8
2015.		6,1	31,9	66,0	74,3	80,2	76,8
2016.		7,6	42,8	66,2	75,6	79,4	76,9
2017.		7,8	43,1	68,7	77,5	82,5	78,9

Izvor: Sistematizacija autora. Napomena: p – označava prekid vremenske serije

Sljedeća slika prikazuje broj zaposlenih temeljem radnog odnosa tijekom godine, zatim broj traženih radnika te broj nezaposlenih početkom godine i broj novoprijavljenih tijekom godine u razdoblju od 2004. do 2017. godine.

Slika 8. Broj zaposlenih, nezaposlenih i traženih radnika

Godina	Broj osoba			
	Zaposleni	Traženi radnici	Nezaposleni početkom god.	Novoprijavljeni
2004.	138.580	116.744	318.684	245.409
2005.	140.890	110.569	317.577	232.064
2006.	149.460	130.517	307.851	233.163
2007.	146.689	141.487	293.153	206.460
2008.	128.228	141.794	254.484	200.093
2009.	118.286	102.427	240.455	270.557
2010.	141.105	104.739	291.545	289.234
2011.	167.531	125.578	319.845	313.988
2012.	175.535	131.927	315.438	338.514
2013.	193.520	143.340	358.214	338.278
2014.	203.721	152.869	363.411	316.057
2015.	206.590	202.468	316.763	310.701
2016.	197.047	232.254	285.468	277.496
2017.	177.875	250.216	236.617	252.566

Izvor: Sistematizacija autora. Napomena: broj zaposlenih se odnosi na zaposlene temeljem radnog odnosa

<sup>32</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, Analitički bilten, [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SU\\_analiticki\\_bilten\\_2018\\_2.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SU_analiticki_bilten_2018_2.pdf), str. 23. pristupljeno: 02.12.2018.

Podaci o osiguranicima obveznog mirovinskog osiguranja prikazuju se i prema djelatnostima, što omogućuje uvid u promjene strukture registrirane zaposlenosti tijekom vremena.<sup>33</sup> Stoga, sljedeća slika donosi broj osiguranika prema djelatnosti krajem lipnja 2014. godine i krajem istog mjeseca 2018. godine. Prilikom tumačenja prikazanih podataka potrebno je imati u vidu da informacija o djelatnosti nije važna u administrativnim procesima Hrvatskog zavoda za mirovinsko osiguranje te da je zato točnost podataka dvojbena. Stoga malim razlikama u brojevima ili postotnim promjenama ne treba pridavati veliku interpretativnu težinu.

Slika 9. Broj zaposlenih i njegova promjena po djelatnostima

Skupina djelatnosti	Broj zaposlenih krajem lipnja i njegova promjena			
	2014.	2018.	Promjena	%
Poljoprivreda, šumarstvo i ribarstvo	59.908	56.590	-3.318	-5,5
Rudarstvo i vađenje	4.918	4.009	-909	-18,5
Prerađivačka industrija	241.002	250.479	9.477	3,9
Opskrba el.energijom, plinom, parom i klimatizacija	14.855	13.762	-1.093	-7,4
Opskrba vodom; uklanjanje otpadnih voda, gospodarenje otpadom te djelatnost sanacije okoliša	20.665	23.053	2.388	11,6
Građevinarstvo	94.939	106.311	11.372	12,0
Trgovina na veliko i malo; popravak motornih vozila i motocikala	234.557	245.314	10.757	4,6
Prijevoz i skladištenje	72.399	79.806	7.407	10,2
Djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane i pića	105.792	123.975	18.183	17,2
Informacije i komunikacije	35.610	42.337	6.727	18,9
Financijske djelatnosti i djelatnosti osiguranja	42.262	39.713	-2.549	-6,0
Poslovanje nekretninama	15.277	13.084	-2.193	-14,4
Stručne, znanstvene i tehničke djelatnosti	73.907	86.753	12.846	17,4
Administrativne i pomoćne uslužne djelatnosti	45.586	54.414	8.828	19,4
Javna uprava i obrana; obvezno socijalno osiguranje	122.621	121.439	-1.182	-1,0
Obrazovanje	104.487	109.652	5.165	4,9
Djelatnost zdravstvene zaštite i socijalne skrbi	96.626	105.256	8.630	8,9
Umjetnost, zabava i rekreacija	26.497	29.859	3.362	12,7
Ostale uslužne djelatnosti	34.132	39.808	5.676	16,6
Djelatnost kućanstva kao poslodavca; djelatnost kućanstva koja proizvode različitu robu i obavljaju različite usluge za vlastite potrebe	3.605	2.452	-1.153	-32,0
Djelatnost izvanteritorijalnih organizacija i tijela	301	307	6	2,0
Nepoznato - neprevedene šifre djelatnosti	3.567	1.381	-2.186	-61,3
<b>Ukupno</b>	<b>1.453.513</b>	<b>1.549.754</b>	<b>96.241</b>	<b>6,6</b>

Izvor: Sistematizacija autora

<sup>33</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, Analitički bilten, [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SU\\_analiticki\\_bilten\\_2018\\_2.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SU_analiticki_bilten_2018_2.pdf), str. 29. pristupljeno: 02.12.2018.

Tijekom navedenog četverogodišnjeg razdoblja ukupan se broj zaposlenih povećao preko 96 tisuća odnosno za 6,6 posto. Stoga se može reći da je oporavak zaposlenosti prešao više od pola puta.

Daljnje kretanje u istom smjeru vjerojatno će dovesti do potpunog oporavka zaposlenosti ili barem doći blizu toga, premda takvom razvoju događaja na putu mogu stajati demografska kretanja, posebno masovna emigracija radne snage, o čijem opsegu ne postoje cjeloviti i pouzdani podatci.<sup>34</sup> Najveće brojčano povećanje zabilježeno je u djelatnostima pružanja smještaja te usluživanja hrane i pića, tj. u ugostiteljstvu. U toj se skupini djelatnosti broj zaposlenih povećao za više od 18 tisuća odnosno 17,2 posto.

#### 2.4.3. Dozvola za boravak i rad – kvota radnih dozvola

Dozvola za boravak i rad jedinstvena je dozvola kojom se strancu dopušta privremeni boravak i rad u Republici Hrvatskoj. Dozvolu za boravak i rad u obliku rješenja izdaje nadležna policijska uprava/postaja. Dozvola za boravak i rad izdaje se na temelju godišnje kvote i izvan godišnje kvote.<sup>35</sup> Odluku o godišnjoj kvoti dozvola donosi Vlada Republike Hrvatske te se ista objavljuje u Narodnim novinama.

Dozvola za boravak i rad na temelju godišnje kvote odobrit će se strancu koji ispunjava uvjete za odobrenje privremenog boravka te uz to priloži:<sup>36</sup>

- ugovor o radu, odnosno pisanu potvrdu o sklopljenom ugovoru o radu ili odgovarajući dokaz o radu,
- dokaz o stečenoj obrazovnoj kvalifikaciji i osposobljenosti,
- dokaz o registraciji trgovačkog društva, podružnice, predstavništva, obrta, udruge ili ustanove u Republici Hrvatskoj.

---

<sup>34</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, Analitički bilten, [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SU\\_analiticki\\_bilten\\_2018\\_2.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SU_analiticki_bilten_2018_2.pdf), str. 30. pristupljeno: 02.12.2018

<sup>35</sup> Agencija za investicije i konkurentnost, Dozvola za boravak i rad, <http://www.aik-invest.hr/investicijski-vodic/dozvole-za-boravak-i-rad-i-vize/dozvola-za-boravak-i-rad/>, pristupljeno: 03.12.2018.

<sup>36</sup> Ibid., Agencija za investicije i konkurentnost, Dozvola za boravak i rad, pristupljeno: 03.12.2018.

Na temelju članka 74. Zakona o strancima („Narodne novine“ br. 130/11, 74/13 i 69/17), Vlada Republike Hrvatske je na sjednici održanoj 7. prosinca 2017. godine donijela Odluku o utvrđivanju godišnje kvote dozvola za zapošljavanje stranaca za kalendarsku godinu 2018. Odluke o izmjeni Odluke Vlada je donijela 7. lipnja 2018. i 2. kolovoza 2018. godine.

Ukupna godišnja kvota radnih dozvola za zapošljavanje stranaca u Republici Hrvatskoj za kalendarsku godinu 2018. iznosi 38.769 tisuća. Godišnja kvota dozvola za novo zapošljavanje stranaca u Republici Hrvatskoj iznosi 29.769 dozvola za boravak i rad, i to kako slijedi:<sup>37</sup>

- 27.479 dozvola za novo zapošljavanje
- 2.040 dozvola za sezonski rad u poljoprivredi i šumarstvu te turizmu i ugostiteljstvu
- 250 dozvola u okviru premještanja unutar društva.

Slika 10. Godišnja kvota dozvola za novo zapošljavanje stranaca u Republici Hrvatskoj

1. GRADITELJSTVO	11.755 dozvola
2. BRODOGRADNJA	1.508 dozvola
3. TURIZAM I UGOSTITELJSTVO	7.930 dozvola
4. KULTURA	22 dozvole
5. PROMET	1.415 dozvola
6. ZDRAVSTVO	75 dozvola
7. SOCIJALNA SKRB	5 dozvola
8. PREHRAMBENA INDUSTRIJA	1.278 dozvola
9. PRERAĐIVAČKA INDUSTRIJA	584 dozvola
10. POLJOPRIVREDA I ŠUMARSTVO	1.007 dozvola
11. METALNA INDUSTRIJA	1.600 dozvola
12. INFORMATIKA	300 dozvola.

Izvor: Sistematizacija autora

<sup>37</sup> Hrvatski zavod za zapošljavanje, Kvote, <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=10328>, pristupljeno: 03.12.2018.



### 3. LJUDSKI RESURSI I POTENCIJALI

Jedan od temeljnih ciljeva organizacije u modernom poslovnom okruženju jest stvaranje konkurentske prednosti. Izvori konkurentske prednosti mnogobrojni su, od diverzifikacije proizvoda i usluga, preko cjenovne i troškovne prednosti, do prednosti koja izvire iz korištenja najnovijih tehnologija i metoda u proizvodnom procesu. Ipak, jedan od temeljnih izvora konkurentske prednosti modernih uspješnih organizacija sastoji se u pravilnoj selekciji i motivaciji zaposlenika, čime organizacija postaje organizacija stručnih, motiviranih i produktivnih ljudi, od koji je svaki na pravom radnom mjestu u pravo vrijeme.<sup>38</sup> U kratkih devedeset godina postojanja, menadžment ljudskih potencijala prošao je kroz turbulentna razdoblja i radikalne promjene, od administrativne funkcije na početku 20. stoljeća, do ključne funkcije i potencijalnog izvora konkurentske prednosti organizacije 21. stoljeća. Promjene u poimanju i važnosti menadžmenta ljudskih potencijala u očima poslodavaca, zaposlenika i akademske zajednice donosile su vlastiti set izazova koji su se postavljali pred menadžere ljudskih potencijala. Menadžment ljudskih potencijala danas je prisutan u gotovo svim svojim oblicima diljem svijeta. Tako se istovremeno mogu naći organizacije u zemljama u razvoju gdje je funkcija ljudskih potencijala na razini početka 20. stoljeća, dok moderne organizacije u najrazvijenijim zemljama svijeta posluju po najmodernijim načelima rukovođenja ljudskim potencijalima.<sup>39</sup>

Danas se ljudskim potencijalima bavi veliki broj znanstvenika i praktičara iz raznih znanstvenih grana i industrija. Posljedično, količina stručne i znanstvene literature na temu ljudskih potencijala postiže vrlo veliki rast. Uz to, stručni i znanstveni studijski programi koji se bave ljudskim potencijalima postižu vrlo veliku popularnost diljem Europe i SAD-a.<sup>40</sup> Kako bismo mogli definirati i razumjeti pojam menadžmenta ljudskih potencijala, važno je razlikovati dva različita pojma u literaturi, ljudske resurse i ljudske potencijale.

Ljudski resursi odnose se na fizičku i intelektualnu snagu, vještine i kompetencije koje zaposlenici već posjeduju, a koje organizacija koristi za postizanje organizacijskih ciljeva.

Ljudski potencijali označavaju potencijal koji zaposlenici imaju, a koji organizacija mora prepoznati i razviti u svrhu povećanja konkurentnosti organizacije.

---

<sup>38</sup> Jandrić, J. (2015) prema Noe, A. R., op.cit., str. 14.

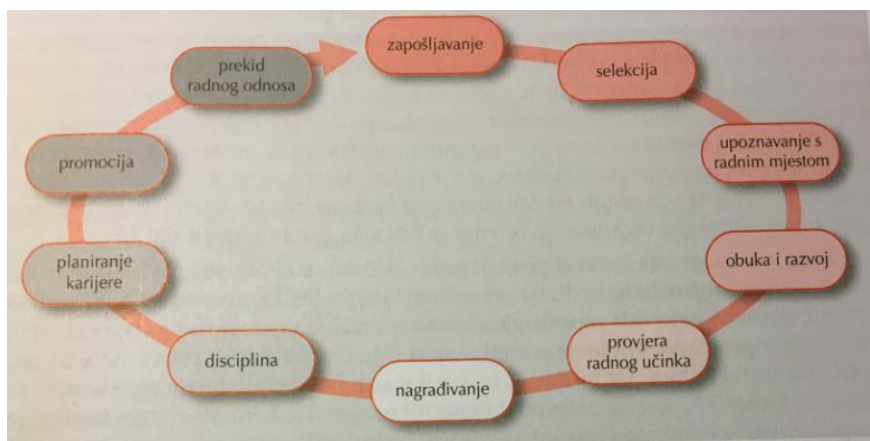
<sup>39</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., (2015), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Zagreb: Plejada, str. 14.

<sup>40</sup> Ibid., str. 14.

### 3.1. Menadžment ljudskih potencijala

Menadžment ljudskih potencijala možemo definirati kao strategije, poslove i aktivnosti koje se kreiraju i bave zaposlenicima u organizaciji, njihovom učinkovitosti, proizvodnosti, motivaciji i stavovima. Iz definicije se može nazrijeti raznolikost njegove uloge u organizaciji. Utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala na svakodnevni život zaposlenika u organizaciji, pa i izvan nje, značajan je od trenutka prvog kontakta s organizacijom, sve do eventualnog napuštanja organizacije.<sup>41</sup> Slika 11 prikazuje životni ciklus zaposlenika, odnosno sve faze kroz koje prolazi svaki zaposlenik u svakoj organizaciji na svakom radnom mjestu.

Slika 11. Životni ciklus zaposlenika



Izvor: Sistematizacija autora

U procesima zapošljavanja, selekcije i upoznavanja s radnim mjestom menadžment ljudskih potencijala pronalazi i izabire odgovarajuće ljude za slobodna radna mjesta te im pruža podršku u prvim danima na novom radnom mjestu. U procesima obuke i razvoja menadžment ljudskih potencijala pomaže pri provedbi obuke zaposlenika na trenutačnom radnom mjestu i razvoja zaposlenika za buduće pozicije. Također, menadžment ljudskih potencijala ima središnju ulogu u razvoju i provedbi sustava provjere radnog učinka i nagrađivanja. Provedba discipline i kontrola ponašanja zaposlenika također je u ingerenciji menadžmenta ljudskih potencijala. Naposljetku, menadžment ljudskih potencijala podržava planiranje karijere zaposlenika, eventualne promjene u statusu zaposlenika te provodi prekid radnog odnosa.

<sup>41</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., op.cit., str. 15.

Iz perspektive zaposlenika, menadžment ljudskih potencijala predstavlja medij ili alat kojim organizacija rukovodi, djeluje i kontrolira zaposlenike. Prvi kontakt svakog kandidata za rad u organizaciji započinje javljanjem na oglas za posao ili predavanjem životopisa. Iako sama odluka o zapošljavanju nije nužno u ingerenciji odjela ili osobe zadužene za ljudske potencijale u organizaciji, provođenje cjelokupnog procesa pribavljanja, selekcije i zapošljavanja upravo je jedno od temeljnih zaduženja menadžmenta ljudskih potencijala.<sup>42</sup> Jednako je i s odlaskom zaposlenika iz organizacije, neovisno o razlogu i načinu napuštanja organizacije. Iako odluka o otkazu, umirovljenju ili dobrovoljnom odlasku iz organizacije nije nužno izravna posljedica djelovanja menadžmenta ljudskih potencijala, sam proces odlaska iz organizacije provodi upravo odjel ili osoba zadužena za ljudske potencijale u organizaciji. Jednako je i s razinom utjecaja menadžmenta ljudskih potencijala na obuku, razvoj, napredovanje, democija, sustav naknada i nagrada i drugih elemenata životnog ciklusa zaposlenika, kojima organizacija izravno utječe na život zaposlenika unutar organizacije i izvan nje.

Ljudi se danas smatraju jednim od najvrjednijih resursa organizacije. To nije iznenađujuće, s obzirom na definiciju organizacije kao „grupe ljudi koji zajedno rade i koordiniraju aktivnosti kako bi postigli razne ciljeve ili željene buduće ishode“.<sup>43</sup> Iz navedenog se može zaključiti da je za postojanje organizacije ključan upravo čovjek. Nadalje, organizacijski ciljevi i budući ishod organizacije te način na koji će ih organizacija postići ponajviše ovisi o aktivnostima i odlukama članova te organizacije. Iz tog razloga uloga menadžmenta ljudskih potencijala nije u organizaciji ograničena isključivo na provođenje organizacijskih odluka vezanih uz upravljanje ljudima, već je potencijalno mnogo šira. Konačno, djelovanje i utjecaj menadžmenta ljudskih potencijala ne odnose se samo na vidljive dijelove organizacije i odnos organizacije i zaposlenika, već i na nevidljive elemente poput stavova i uvjerenja zaposlenika. Upravo ta razina utjecaja menadžmenta ljudskih potencijala organizacija utječe na produktivnost zaposlenika putem promjena u organizacijskoj strukturi i kulturi. Uz to, menadžment ljudskih potencijala intenzivno se bavi motivacijom zaposlenika, procjenom produktivnosti zaposlenika, kontrolom zaposlenika, pravnim poslovima i poslovima vezanim uz zdravlje zaposlenika i sigurnost na radnom mjestu.<sup>44</sup>

---

<sup>42</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., op.cit., str. 16.

<sup>43</sup> Jones, G. R., George, J. M. (2006), *Contemporary Management*, 4th edition, New York: McGraw – Hill, str. 5.

<sup>44</sup> *Ibid.*, str. 16.

### 3.1.1. Važnost menadžmenta ljudskih potencijala

Djelovanje menadžmenta ljudskih potencijala postavljanjem strategije ljudskih potencijala u organizaciji, obavljanjem poslova rukovođenja ljudskim potencijalima i utjecaj na organizacijsku strukturu i kulturu od iznimnog je značaja za zaposlenike i organizaciju, njihovo mikrokruženje, a posljedično i za cjelokupnu ekonomiju i društvo.<sup>45</sup> Odjel menadžmenta ljudskih potencijala bi u strateškom planiranju organizacije trebao biti u potpunosti ravnopravan s drugim odjelima, poput proizvodnje, prodaje ili istraživanja i razvoja. Takav status menadžmenta ljudskih potencijala proističe iz logične činjenice da uspješno provođenje bilo koje strategije temelji na stručnim, motiviranim i zadovoljnim zaposlenicima. Važnost menadžmenta ljudskih potencijala i njegovog statusa unutar organizacije je od vrlo velikog značaja i za zaposlenike. Zaposlenici dolaze u organizaciju, provode svoje radno vrijeme i napreduju unutar organizacije te naposljetku izlaze iz organizacije kao izravna posljedica rukovođenja ljudskim potencijalima. Menadžment ljudskih potencijala važan je za menadžment organizacije, jer može utjecati na mogućnost zapošljavanja, privlačnost organizacije na tržištu rada, sustav kompenzacija i nagrađivanja, sustav napredovanja, razinu vertikalne i horizontalne komunikacije unutar organizacije i druge faktore ključne za motivirani i produktivni rad zaposlenika u organizaciji. Menadžment ljudskih potencijala bavi se i moralnim i etičkim problemima s kojima se zaposlenici potencijalno mogu susresti u radu, čime utječe i na makrokruženje organizacije.<sup>46</sup>

Menadžment ljudskih potencijala od velike je važnosti kako za zaposlenike, tako i za organizaciju. Organizacija putem menadžmenta ljudskih potencijala stvara obrazovane i motivirane zaposlenike te osigurava provođenje zadanih strateških ciljeva. Menadžment ljudskih potencijala, s druge strane, zaposlenicima pruža podršku tijekom cijelog radnog vijeka u organizaciji te čini sponu između organizacije i njezinih zaposlenika i osigurava zdravu komunikaciju između zaposlenika i organizacije.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> Huczynski, A. A., Buchanan, D. A., (2007), *Organizational behavior*, 6th edition, Harlow, UK: Pearson Education Ltd.

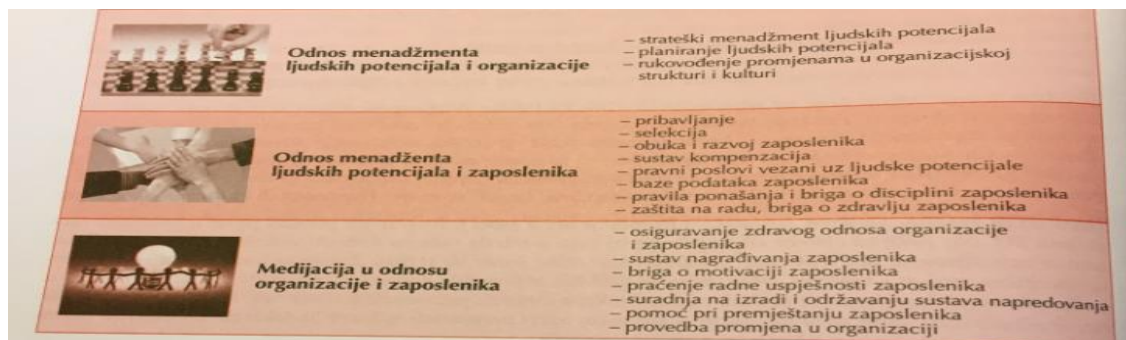
<sup>46</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., op.cit., str. 17.

<sup>47</sup> Ibid., str. 17.

### 3.1.2. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala

Menadžment ljudskih potencijala utječe na proizvodnost i konkurentnost organizacije cijelim nizom aktivnosti koje se protežu svim hijerarhijskim razinama organizacije. Kada govorimo o funkcijama menadžmenta ljudskih potencijala, tada govorimo o svim aktivnostima ljudskih potencijala za koje je odjel za ljudske potencijale zadužen u organizaciji. Aktivnosti menadžmenta ljudskih potencijala mogu se podijeliti u tri osnovne grupe.<sup>48</sup>

Slika 12. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala



Izvor: Sistematizacija autora

Prva grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na suradnju s drugim dijelovima organizacije u svrhu kreiranja ciljeva i poslovne strategije organizacije te predviđanje i planiranje budućih zahtjeva i aktivnosti organizacije vezanih uz ljudske potencijale. Također, u tu grupu ulaze i aktivnosti vezane uz promjenu statusa organizacije u smislu spajanja i pripajanja s drugim organizacijama te eksternaliziranje administrativnih uloga.<sup>49</sup>

Druga grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na odnos sa zaposlenicima tijekom životnog ciklusa zaposlenika. Tako aktivnosti pribavljanja i selekcije uključuju, među ostalim, interno i eksterno oglašavanje novih ili slobodnih radnih mjesta, testiranje i intervjuiranje kandidata i koordinaciju privremeno zaposlenih radnika. Razvoj i održavanje sustava kompenzacije uključuje upravljanje plaćom i satnicom zaposlenika, izradu opisa poslova i kompenzacije menadžmenta, među ostalim.<sup>50</sup>

<sup>48</sup> Jones, G. R., George, J. M., op.cit., str. 495.

<sup>49</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., op.cit., str. 21.

<sup>50</sup> Ibid., str. 21.

Obuka i razvoj zaposlenika odnosi se na obuku zaposlenika na trenutačnom radnom mjestu ili razvoj u svrhu pripreme zaposlenika za napredovanje ili novo radno mjesto. Održavanje i ažuriranje podataka o zaposlenicima odnosi se na vođenje bilješki i dosjea svakog pojedinog zaposlenika, najčešće putem specijaliziranog informatičkog sustava. Odjel za ljudske potencijale također je odgovoran za praćenje novih pravilnika i zakona vezanih uz ljudske potencijale i djelatnost u kojoj organizacija konkurrira te odnose sa širom okolinom organizacije.

Treća grupa funkcija menadžmenta ljudskih potencijala odnosi se na kreiranje zdravog odnosa organizacije sa zaposlenicima, briga za njihovu motivaciju i produktivan rad te priprema za promjene. U tom smislu odjel ljudskih potencijala izvršava aktivnosti poput kreiranja sustava nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta, pružanje podrške zaposlenicima, praćenje radne uspješnosti i slično. Sustavi nagrađivanja zaposlenika i menadžmenta u pravilu su razdvojeni te uvelike ovise o veličini i financijskim mogućnostima organizacije, djelatnosti u kojoj organizacija posluje te o opisu poslova. Usluge zaposlenicima odnose se na razne programe pomoći zaposlenicima, usluge premještanja zaposlenika i pomoć pri rješavanju ostalih problema zaposlenika.<sup>51</sup> Odjel za ljudske potencijale prati i radnu uspješnost zaposlenika, surađuje s obrazovnim institucijama u svrhu pružanja mogućnosti cjeloživotnog učenja zaposlenicima, obavlja organizacijski dio davanja zaposlenika u leasing i druge aktivnosti vezane uz obuku i razvoj zaposlenika. Navedene funkcije ukazuju na raznoliku ulogu menadžmenta ljudskih potencijala u organizaciji te zahtijevaju koordinaciju sa zaposlenicima i menadžerima na svim razinama. U malim i srednjim organizacijama funkciju ljudskih potencijala najčešće provodi samo jedna osoba, najčešće vlasnik ili direktor. U većim organizacijama teže je provoditi tako opsežnu funkciju te je čest slučaj da se kreira odjel zadužen za ljudske potencijale.

Stručnost zaposlenika u odjelu ljudskih potencijala također je vrlo važna, pri čemu organizacije koje temelje svoj uspjeh na optimalnom rukovođenju ljudima ulažu velike napore u traženju i edukaciji stručnjaka za ljudske potencijale.<sup>52</sup>

---

<sup>51</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., op.cit., str. 21.

<sup>52</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., op.cit., str. 22.

### 3.1.3. Strateški menadžment ljudskih potencijala

Svaka moderna organizacija, neovisno o veličini, tržištu i industriji u kojoj posluje, mora unaprijed strateški razmišljati. Iako su osnovni elementi poslovne strategije utkani u organizacijsku kulturu od samog osnutka organizacije, podložni su promjenama koje su rezultat uloženog truda i rada strateškog tima organizacije. Pojam strategije u najširem smislu odnosi se na sredstva i procese pomoću kojih organizacije postižu zacrtane ciljeve.<sup>53</sup>

Prvi je korak u stvaranju uspješne poslovne strategije određivanje seta organizacijskih ciljeva koji su jednoznačni i jednostavni, kako bi ih svaki zaposlenik u organizaciji mogao nedvosmisleno razumjeti. Ciljevi moraju biti dugoročni i nepromjenjivi, kako bi se tijekom vremena utkali u sve elemente organizacije i bili sveprisutni u poslovanju.<sup>54</sup>

Drugi korak u stvaranju uspješne poslovne strategije odnosi se na detaljnu analizu i razumijevanje svih vanjskih faktora koji na organizaciju utječu iz okruženja. To se prije svega odnosi na poznavanje djelatnosti, konkurencije, tržišta te pravnog, društvenog i političkog okruženja organizacije.<sup>55</sup> No, to se odnosi i na šire okruženje, poput globalnog okruženja, situacije na tržištu rada, globalne trendove u djelatnosti i u djelatnostima vezanim uz poslovanje organizacije. Nakon procjene vanjskih utjecaja na poslovanje, organizacija mora detaljno i objektivno procijeniti vlastite snage i resurse. Jedna od korištenih metoda određivanja unutarnjih slabosti i snaga i vanjskih prilika i prijetnji organizacije je SWOT analiza. SWOT analiza je procjena unutarnjih snaga i slabosti organizacije te mogućnosti i prijetnji koje se nalaze u okruženju. Procjena unutarnjih snaga i vanjskih prilika pomaže organizaciji da iskoristi svoje snage ili iskoristi prilike za postizanje organizacijskih ciljeva. Procjena unutarnjih slabosti i vanjskih prijetnji ukazuju na izloženost organizacije prijetnjama od kojih se mora zaštititi te slabosti unutar organizacije koje mora ispraviti.<sup>56</sup>

Naposljetku, organizacija se u posljednjem koraku nalazi pred izazovom implementacije poslovne strategije u svakodnevno poslovanje. Važno je napomenuti da je sama implementacija poslovne strategije jednako važna kao i prva tri koraka kreiranja poslovne strategije, zbog visoke međuovisnosti kreiranja i implementacije.

---

<sup>53</sup> Grant, R. M. (2010), *Contemporary strategy analysis*, 7th edition, UK: John Wiley & Sons Ltd, str. 16.

<sup>54</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., op.cit., str. 23.

<sup>55</sup> Ibid., str. 23.

<sup>56</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., op.cit., str. 24.

Ukoliko je poslovna strategija loše postavljena, ni najbolje provedena implementacija neće dovesti do organizacijskih ciljeva. S druge strane, neefikasna implementacija može uništiti i najbolje postavljenu poslovnu strategiju.<sup>57</sup>

Organizacije se često odlučuju za primjenjivanje generičkih strategija, poput strategije diferencijacije ili strategije troškovnog vodstva. S obzirom na jedinstvenost svake organizacije, kod primjene generičkih strategija važno je voditi računa o svim koracima procesa organizacijskog dizajna i time prilagoditi odabranu generičku strategiju organizacijskim potrebama i mogućnostima.<sup>58</sup>

#### 3.1.4. Sadašnji i budući izazovi menadžmenta ljudskih potencijala

Iako se danas prikazuje kao ključan element i u strategijskom promišljanju organizacije, odnos menadžmenta i vlasnika prema rukovođenju ljudskim potencijalima, ali i samim ljudima u organizaciji temeljito se promijenio u proteklih stotinu godina. Ako usporedimo odnos prema zaposlenicima s početka 20. stoljeća, u doba Federica Taylora ili Henryja Forda, s odnosom prema zaposlenicima u organizacijama poput Googlea, 3M-a ili Degordiana, vrlo se lako može vidjeti da se u tom relativno kratkom razdoblju uloga zaposlenika u organizaciji i odnos organizacije prema zaposlenicima drastično izmijenio. Početkom 20. stoljeća produktivnost zaposlenika povezivala se isključivo financijskom kompenzacijom, dok su radna psihologija, radni uvjeti i zadovoljstvo zaposlenika kao varijable koje uvelike utječu na zaposlenika još bile u povojima.<sup>59</sup> Moderna vremena, nijemi film Charlieja Chaplina iz 1936. možda ponajbolje oslikava radne uvjete koji su prevladavali u to vrijeme.<sup>60</sup> Usprkos uvriježenim praksama odnosa organizacije prema zaposlenicima, sve je više teoretičara i praktičara već tada upozoravalo da produktivnost zaposlenika ovisi o mnogo više varijabli nego što je to tada smatrano.

---

<sup>57</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., op.cit., str. 25.

<sup>58</sup> Ibid., str. 25.

<sup>59</sup> Huczynski, A. A., Buchanan, D. A., op.cit.

<sup>60</sup> Morin, E. M. (2004), „The meaning of work in modern times“, Deseti svjetski kongres Menadžmenta ljudskih potencijala, Rio de Janeiro.



Jednom od temeljnih prekretnica u odnosu prema zaposlenicima smatra se objavljivanje rezultata studija iz Hawthornea, koje su se provodile u danas ugašenoj tvornici Hawthorne Works u Cicerou, Illinois (SAD), u razdoblju od 1927. do 1932. godine.<sup>61</sup>

Među budućim izazovima s kojima će se menadžment ljudskih potencijala suočavati u narednim godinama jesu razvoj tehnologije, demografski čimbenici koji utječu na ponudu radne snage, razina educiranosti zaposlenika, talent menadžmenta, odnos zaposlenika prema organizaciji, cjeloživotno učenje, povećanje razine i brzine organizacijskih promjena te nesigurnost na tržištu.<sup>62</sup>

Sve brži tehnološki razvoj pridonijet će promjenama u poslovanju organizacija pa će tako imati utjecaj i na menadžment ljudskih potencijala. Očekuje se sve veći broj zaposlenika koji će raditi iz virtualnih ureda, od kuće ili iz specijaliziranih centara. Menadžment ljudskih potencijala imat će kao zadatak razvoj modela kojima će osigurati motiviranost i osjećaj pripadanja organizaciji, kao i modele kojima će organizacija prenositi svoju kulturu zaposlenicima koji nisu fizički prisutni u organizaciji i ne sudjeluju u socijalizaciji s ostalim dijelovima organizacije. S druge strane, odjel menadžmenta ljudskih potencijala morat će pratiti najnovije tehnološke trendove u svrhu privlačenja talenata. Internet, pogotovo socijalne mreže, postat će ključan izvor novih zaposlenika.<sup>63</sup>

Demografska struktura stanovništva zapadnih zemalja potpuno se mijenja. Stanovništvo postaje sve starije i živi sve dulje te će se menadžment ljudskih potencijala u budućnosti suočavati s manjkom radne snage. Neke su europske zemlje započele procese izmjene zakona vezanih uz umirovljenje zaposlenika i zapošljavanje zaposlenika starije dobi.

Edukacija zaposlenika bit će jedan od temeljnih izvora izazova pred menadžmentom ljudskih potencijala. Europska unija u razvojnoj je strategiji EU 2020 kao cilj postavila najmanje 40% visokoobrazovanih mladih ljudi do 2020.,<sup>64</sup> čime će se struktura radne snage uvelike promijeniti. Mladi i obrazovani zaposlenici postaviti će novi set zahtjeva pred organizacije, sukladno svojem životnom standardu, ambicijama i izazovima. Funkcija menadžmenta ljudskih potencijala u tom će smislu biti suočena s novim izazovima u području kompenzacije, nagrađivanja, motivacije i discipliniranja zaposlenika.

---

<sup>61</sup> Wickstrom, G., Bendix, T. (2000) „The Hawthorne effect – what did the original Hawthorne studies actually show?“, Scand J Work Environ Health, vol 26, no 4, str. 363-367.

<sup>62</sup> Jandrić, J. (2015) prema Grupi autora, op.cit., str. 32.

<sup>63</sup> Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., op.cit., str. 32.

<sup>64</sup> Jandrić, J. (2015) prema Europska komisija, op.cit., str. 33.

### 3.2. Ljudski resursi<sup>65</sup>

Uloga ljudskih resursa u razvoju, ključna je, kako u organizacijama, tako i društva u cjelini. Ljudi posjeduju znanja, vještine i kompetencije te je u njih potrebno ulagati kako bi se oni razvijali i samim time razvijali društvo. Upravo oni predstavljaju ključni resurs ekonomije 21. stoljeća, odnosno ekonomije bazirane na znanju. Ljudskim resursima može se upravljati na dvije razine: na individualnoj i organizacijskoj razini. Individualna razina obuhvaća upravljanje znanjem, vještinama i kompetencijama ljudi podizanjem na višu intelektualnu razinu. Organizacijska razina upravljanja ljudskim resursima podrazumijeva stvaranje pozitivne korporativne klime, odnosno poticanje kreativnosti i suradnje zaposlenih unutar organizacije. Kako bi upravljanje ljudskim resursima bilo učinkovito, potrebno je mjeriti njihovu učinkovitost primjenom odgovarajuće metode. Praćenjem rezultata mjerenja moguće je uočiti mjesta na kojima se vrijednost stvara ili razara. Na taj način vrše se korektivne mjere za poboljšanje ili uklanjanje slabih mjesta te time stvara sposoban i konkretan sustav.

Ljudi predstavljaju jedini kreativni element svake organizacije.<sup>66</sup> Oni posjeduju znanje, vještine, kompetencije, iskustvo, kreativnost i stvaralačku sposobnost. Ukoliko su motivirani i zadovoljni, u sebi nose enormni potencijal koji je moguće usmjeriti u ostvarivanje ciljeva organizacije te na taj način organizaciju čine konkurentnom na tržištu.

Ljudske resurse dijelimo na ljudski potencijal i ljudski kapital. Ljudski potencijal predstavlja ljudsko znanje. Dok to znanje ne postaje i upotrebljivo znanje čiji je rezultat novostvorena vrijednost, ne možemo govoriti o ljudskom kapitalu. Ljudski kapital podrazumijeva kompetencije, odnosno, vještinu primjene znanja i djelovanje u okviru ciljeva organizacije.

Stoga je zadaća menadžmenta upravljanja ljudima, njihovim znanjem, vještinama i kompetencijama. Potrebno je prepoznati njihove potencijale i usmjeravati ih, poticati ih; investirati u njihovo znanje te izgrađivati vještine primjene tog znanja.

Kako bi se učinkovito upravljalo ljudskim kapitalom potrebno je mjeriti njegovu učinkovitost. Metoda koja se koristi za mjerenje učinkovitosti intelektualnog kapitala je VAIC (Value Added Intellectual Coefficient). Prema ovoj metodi moguće je mjeriti učinkovitost korištenja temeljnih resursa, kao što su: fizički i financijski kapital te intelektualni kapital koji se sastoji od strukturnog i humanog kapitala.

---

<sup>65</sup> Marušnik, B. (2012.), Ljudski resursi u funkciji društveno – ekonomskog razvoja, *Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development*, Vol. 1, No. 2, str. 166–174.

<sup>66</sup> Marušnik, B. (2012) prema Bahtijarević – Šiber, F., op.cit., str. 167.

Metodom se mjeri odnos uloženi i dobivenih sredstava te se kao rezultat dobivaju koeficijenti uspješnosti koji pokazuju gdje se vrijednost u sustavu stvara odnosno razara. Metoda je primjenjiva na svim razinama sustava, neovisno radi li se o organizaciji, regiji ili čitavom gospodarstvu. Tako npr. u Republici Hrvatskoj, u suradnji Hrvatske gospodarske komore i Zajednice za unapređenje intelektualnog kapitala, tom se metodom vrši mjerenje uspješnosti gospodarstva te se tiskaju tromjesečni, polugodišnji i godišnji izvještaji uspješnosti hrvatskog gospodarstva.

Za razvoj ljudskih resursa potrebno je voditi računa o dvije komponente. To su: PIQ (Professional Intelligence Quotient) komponenta i PEQ (Personal Emotional Quotient) komponenta koju svaki zaposlenik posjeduje u sebi. PIQ predstavlja profesionalna znanja ili stručnu kompetenciju zaposlenika, dok PEQ predstavlja emocionalnu inteligenciju zaposlenika, odnosno sklonost prema radu s ljudima. Razinu stručne kompetencije određuje stupanj školovanja, doškoloavanje, profesionalno usavršavanje i sl. Stručna kompetencija je ona koja je potvrđena kroz određeni dokument i ona se podrazumijeva. Drugim riječima, zaposlenik koji ne posjeduje određena profesionalna znanja ne može doći raditi na određeno radno mjesto. Dakle, prilikom zapošljavanja, prvo što je važno je stručna kompetencija pojedinca, a sljedeće je važno njegovo iskustvo u struci.

### **3.3. Problemi ljudskih resursa u turizmu<sup>67</sup>**

Važnost zapošljavanja u turizmu, kako u razvijenim zemljama, tako i u onima u razvoju, potvrdio je World Travel and Tourism Council (WTTC) koji tvrdi da na djelatnosti vezane uz turizam otpada 192,3 milijuna radnih mjesta, ili 8,2% svih radnih mjesta u svijetu. Međutim, iako količina radnih mjesta u turizmu nije upitna, kvaliteta mnogih od tih radnih mjesta je ono što podjednako brine i teoretičare i kreatore politike. I zato, usprkos tvrdnjama kreatora politike i poslovnih vođa da ljudi predstavljaju najveće bogatstvo turističke privrede, mnogi i dalje nisu uvjereni da stvarnost odražava takav stav. Također uočava se problem života i rada u društvu koje karakteriziraju dvije vrste radnih mjesta: veliki broj niskokvalificiranih, slabo plaćenih radnih mjesta i jedan mali broj radnih mjesta koja se nalaze između te dvije krajnosti. Takva situacija navodi analitičare tržišta rada da se zapitaju kakva se sve radna mjesta otvaraju i tko ih zauzima.

---

<sup>67</sup> Moutinho, L., (2005.), *Strateški menadžment u turizmu*, Zagreb, Masmedia, str. 253-274.

WTTC navodi da će do 2000. godine više od 200 milijuna radnih mjesta biti stvoreno u turističkim djelatnostima te da će tijekom sljedećeg desetljeća vjerojatno biti otvoreno još najmanje 98 milijuna istih. Ne iznenađuje, naravno, da će tijelo poput WTTC-a – globalne koalicije gotovo 90 glavnih direktora iz svih sektora turističke privrede, uključujući hotelijerstvo, ugostiteljstvo, krstarenje, zabavu, rekreaciju, prijevoz i druge turističke usluge – nastojati uvećati i malo izreklamirati broj ljudi zaposlenih u turizmu. Oni traže veći utjecaj nad odlukama koje donosi država, a koje će vjerojatno biti od značenja za turizam, npr. nad odlukama o reguliranju tržišta rada. Dakle, te bi brojke trebalo koristiti promišljeno i uz izvjesni oprez te imati na umu da ne postoji definitivni i općeprihvaćeni broj onih koji rade u turizmu.

U svim gospodarskim djelatnostima pa tako i u turizmu, ljudski rad ima bitnu ali i specifičnu ulogu i značaj. Turizam se stalno preobražuje i neprekidno prilagođava novonastalim potrebama turista. Sukladno tome i kadrovi u turizmu svojom životnom, radnom i poslovnom filozofijom, obrazovanjem i radom, nastoje se prilagoditi sve većim zahtjevima korisnika turističkih usluga. Statistički podaci pokazuju da je turizam najveća i najbrže rastuća djelatnost u svijetu. Danas u turizmu radi svaki deveti zaposleni čovjek.<sup>68</sup>

Turizam nudi neusporedivi broj nižih radnih mjesta za mladež, žene i osobe koje su zapostavljene zbog svoje rase, imigrantskog statusa i tjelesne invalidnosti. Osim toga, turizam stimulira radna mjesta u malim i srednjim poduzećima, kao i veliki dio trgovine namijenjene izvozu, a to su elementi koji predstavljaju oslonac konkurentnog tržišnog gospodarstva. Kako je turizam danas prepoznat kao najveći poslodavac na svijetu, sve je veći imperativ da se regije, nacije, organizacije i menadžeri pozabave problemima loše prakse u upravljanju ljudskim resursima, želi li nova superuslužna grana znatnom dijelu svjetske populacije ponuditi pozitivan doživljaj radnog mjesta. U tom slučaju, dobava kvalitetnog osoblja i upravljanje njime predstavljaju vjerojatno najvažniji izazov za današnju turističku privredu. Dakle, očito je da upravljanje ljudskim resursima igra ključnu stratešku ulogu u pokušajima da se poveća kvaliteta turističkog proizvoda i poboljša pozicioniranje turizma na tržištu – i to na razini organizacija, konkretnih destinacija, regija unutar država i na nacionalnoj razini.

---

<sup>68</sup> Turist plus, Kadrovi u turizmu, [http://www.turistplus.hr/hr/kadrovi\\_u\\_turizmu\\_uloga\\_i\\_znacaj/1454/](http://www.turistplus.hr/hr/kadrovi_u_turizmu_uloga_i_znacaj/1454/), pristupljeno 15.11.2018.

### 3.3.1. Problemi ljudskih resursa u turizmu Republike Hrvatske<sup>69</sup>

Turizam je ključni gospodarski sektor Hrvatske na što ukazuje 15 - 20% udjela u nacionalnom proizvodu i oko 12% udjela u ukupnom zapošljavanju. Turizam je, usko gledano, jedan od vodećih gospodarskih sektora Hrvatske. Hrvatska je na sveukupnom turističkom tržištu prepoznata kao važna destinacija čiji razvojni potencijali nisu iscrpljeni. U svjetlu napretka u razvoju turizma, a glede specifičnih turističkih kadrova, Hrvatska još uvijek treba puno raditi na izgradnji postojećih profila turističkih kadrova i menadžmenta te obrazovati turistička zanimanja za turizam budućnosti. U hrvatskom turizmu zapošljava se 35 - 40% sezonske radne snage, što stvara brojne probleme na tržištu rada. Mnoge procjene govore da je u komplementarnim djelatnostima trgovini, prometu, poljoprivredi, ribarstvu, vinarstvu, industriji, posredništvu, agencijama i drugdje zaposleno oko 40 tisuća ljudi, a što zajedno s izravnim turističkim djelatnostima čini i do 12% zaposlenih u hrvatskom gospodarstvu.

Iznesena činjenica potvrđuje tezu da je turizam u Hrvatskoj radno intenzivna djelatnost. Zbog svega navedenog, organizacije i menadžeri suočavaju se s problemima u zapošljavanju, razvijanju i održavanju predane, kompetentne, dobro rukovođene i motivirane radne snage koja je usredotočena na pružanje kvalitetnog proizvoda sve zahtjevnijim i sve kritičnijim kupcima.

U 2008. godini u hotelijerstvu i ugostiteljstvu bilo je 89 tisuća zaposlenih što je gotovo 18% više u odnosu na 2001. godinu. Međutim, udio osoba s visokim i višim obrazovanjem u ukupnom broju zaposlenih bio je svega 10%. Taj podatak zabrinjava, s obzirom da se zaposleni nalaze većinom na vodećim pozicijama u hotelima. Naime, u sustavu školovanja za potrebe turizma u Hrvatskoj postoji nekoliko fakulteta koji školuju kadrove za rad na području hotelijerstva te se očekuje veći broj visokoobrazovanih stručnjaka. Osim naznačenog problema, nedovoljne kvalificirane radne snage, paradoks hrvatskog turizma je i starosna dob (45 godina). Starija radna snaga su pretežno žene. Ovaj problem može se objasniti kao posljedica sezonskog zapošljavanja uslijed povećanih potreba za dodatnom radnom snagom. Tada se privremeno u turizmu zapošljavaju svi oni koji trenutačno nemaju posao bez obzira na njihovu stručnost, obrazovanje i dob.

---

<sup>69</sup> Sabol Opačić, V. i Bogdan, Lj. (2010.), Problematika zapošljavanja u ugostiteljstvu i turizmu, Zbornik Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, god. 1, br. 1.

S obzirom na složenost sustava djelatnosti i raznolikost sadržaja turizma u njemu su prisutni različiti profili kadrova od konobara, somelijera, kuhara, domaćica, recepcionera, djelatnika na održavanju, aranžera, animatora i tako dalje. Kadrovi se obrazuju u specijaliziranim stručnim školama, ali i općim srednjim školama koje imaju programe za edukaciju stručnih kadrova. Danas u Hrvatskoj djeluje 15 specijaliziranih srednjih škola koje obrazuju učenike za zanimanja u turizmu. Najvećim su dijelom obrazovne ustanove, smještene u turističkim područjima Jadrana. Visokoškolsko obrazovanje za potrebe turizma u Republici Hrvatskoj pruža različite mogućnosti obrazovanja i usavršavanja. Usmjerenost je na školovanje različitih profila menadžera i ostalih visokoobrazovanih kadrova za područje marketinga, kontrolinga, financija, revizije, plana i analize i tako dalje, a provodi se na sveučilišnom, veleučilišnom i stručnom studiju i sustavu visokih škola.

Kadrovi sa svojim znanjima, sposobnostima i radnim iskustvom čine najznačajniji dio proizvodnih snaga u kvalitativnom i kvantitativnom smislu. Oni su određujući faktor razvoja organiziranosti i uspješnosti poslovanja. Osim srednjih škola, visokih škola te sveučilišta i Hrvatska udruga hotelijera i restoratera (HUH) više od deset godina sudjeluje u obrazovanju kadrova za potrebe turizma. S obzirom na željeni kvalitativni iskorak hrvatskog hotelijerstva te sveukupno podizanje konkurentne sposobnosti sektora, HUH kontinuirano provodi dodatnu edukaciju i stručno usavršavanje proizvodno uslužnog osoblja u hotelijerstvu i restoraterstvu.

Neophodno je izvršiti reformu obrazovnog sustava glede obrazovanja kadrova u turizmu te ga je nužno uskladiti s potrebama turističkog gospodarstva. Osim revidiranja obrazovnog sustava uvažavajući mišljenje hotelijera i restoratera, korisno je pratiti i informacije Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Ta institucija najmjerodavnije raspolaže podacima o broju nezaposlenih i njihovoj starosnoj dobi, o potrebama za adekvatnim kadrom u ugostiteljstvu i turizmu te ponudama njihovih prosječnih plaća. Samo suradnjom svih socijalnih partnera – obrazovnih institucija, Udruga hotelijera i restoratera, resornih sindikata, agencija za privremeno zapošljavanje i Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, mogu se postići toliko potrebni pomaci i željeni učinci. Posljednja istraživanja potvrđuju već poznate činjenice da postoje potrebe za kadrom srednje stručne spreme s poznavanjem stranih jezika, dok radno iskustvo i nije često puta istaknuti preduvjet.

#### **4. HOTELIJERSTVO/UGOSTITELJSTVO I TURIZAM REPUBLIKE HRVATSKE**

Hotelijerstvo i ugostiteljstvo, kao pojmovi, mogu se sagledavati s više aspekata, kao što su ekonomski, društveni, sociološki, te ih je potrebno sagledavati isključivo kao dio turističkog gospodarstva, u kojem djeluje menadžment, sa svim svojim posebnostima koje međusobno čine cjelinu.<sup>70</sup>

Turizam, kao gospodarska i društvena pojava, ima važnu ulogu u gospodarstvu svake suvremene države. Turizam je nerazdvojno vezan za razvoj čovjeka i njegove kulture kroz cijelu povijest, ali posebno turizam, kao društvenu i ekonomsku pojavu treba vezati za razvoj čovjeka, u uvjetima industrijske i postindustrijske revolucije.

Turizam je skupina djelatnosti koje zadovoljavaju potrebe turista za vrijeme njihovog putovanja i privremenog boravka u izabranom turističkom odredištu i objektu, a njegov razvoj ima pozitivnog odraza na cjelokupni gospodarski i društveni život turističke zemlje.<sup>71</sup> Turizam, kao gospodarska djelatnost, objedinjava gospodarske djelatnosti ugostiteljstva i hotelijerstva.

##### **4.1. Ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost**

Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost, koja organizira, nudi i udovoljava potrebe gostiju za uslugama noćenja, prehrane, toćenja pića i napitaka.<sup>72</sup> Ugostiteljstvo, kao složena gospodarska djelatnost, pored zadovoljenja ljudi za stanom, hranom i pićem, zadovoljava i druge društvene, kulturne, zdravstvene i ostale potrebe ljudi koje su ih motivirale da posjete ili potraže određenu uslugu u nekom ugostiteljskom objektu. Ugostiteljstvo omogućuje odmor, razonodu, rekreaciju, provođenje godišnjeg odmora, posjet mjestu ili objektu, izlet, prehranu domicilnom stanovništvu ili turistima, oporavak, rehabilitaciju nakon bolesti itd.<sup>73</sup> Ugostiteljska djelatnost vrši se u različitim vrstama ugostiteljskih objekata s različitom strukturom sadržaja, tako da generalno nije ni moguće za cijelu gospodarsku djelatnost, koja se naziva ugostiteljstvo, utvrditi dominantnost jedne usluge.

---

<sup>70</sup> Cerović, Z. (2003), *Hotelski menadžment*, Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment, str. 63.

<sup>71</sup> Cerović, Z. (2003) prema Radišić F., op.cit., str. 63.

<sup>72</sup> Ibid., str. 63.

<sup>73</sup> Borković, V., Kobašić, A., (1993), *Poslovanje ugostiteljskih poduzeća*, Dubrovnik: FTVT Dubrovnik, str. 7.

Ugostiteljstvo je gospodarska grana, zato što se usluge nude i prodaju na tržištu, jer davanje usluge, koja se ne naplaćuje ne smatra se gospodarskom djelatnošću, kao npr. gostoprimstvo. Stoga ugostiteljstvo, kao gospodarska grana, potiče promet usluga i roba, ali svojom složenom gospodarskom aktivnošću multiplikatorno utječe na razvoj drugih gospodarskih djelatnosti, kao što su promet, trgovina, bankarstvo, ostale usluge i proizvodnja roba vezanih za ugostiteljsko gospodarstvo.<sup>74</sup> Ugostiteljstvo, kao gospodarska djelatnost, svoje značenje potiče izvoznim karakterom, jer se kroz ugostiteljske usluge prodaju usluge i robe stranim turistima, koji se može definirati kao izvoz usluga i roba, što je od posebnog značaja za gospodarstvo određene regije ili države. Ugostiteljstvo, kao gospodarska aktivnost, okuplja veliki broj usluga i roba te se te robe i usluge oplemenjuju dodatnim radom i tako im se diže tržišna cijena, bez udjela troškova izvoza na inozemno tržište. Ugostiteljstvo potiče zaposlenje ljudi unutar destinacije ili države te njegov značaj postaje tim važniji.

U Hrvatskoj, ugostiteljska djelatnost kao gospodarska djelatnost, određena je zakonom, te se definira: „Ugostiteljska djelatnost je gospodarska djelatnost pripremanja hrane i pružanja usluga prehrane, pripremanje i usluživanje pića i napitaka i pružanje usluga smještaja. Ugostiteljsku djelatnost mogu obavljati trgovačka društva, zadruge, trgovci, trgovci pojedinci i obrtnici koji ispunjavaju uvjete propisane za obavljanje te djelatnosti, a po zakonu se zovu ugostitelji, koji mogu biti pravne i fizičke osobe.”<sup>75</sup>

Iz slike br. 13 vidi se da se gospodarska djelatnost ugostiteljstvo i turizam dijeli na dvije zasebne gospodarske grane ugostiteljstvo i turističko posredovanje. Ugostiteljstvo, kao gospodarska djelatnost, skupna je aktivnost uslužnih djelatnosti, koje pružaju usluge smještaja, prehrane i pića, kao širi gospodarski pojam dok se ugostiteljstvo razvrstava u dvije skupine djelatnosti:<sup>76</sup>

1. Ugostiteljstvo za pružanje usluga smještaja, gdje su objedinjeni objekti, za pružanje usluga smještaja iz skupine hoteli te kampovi i ugostiteljski objekti za pružanje usluga smještaja.

2. Ugostiteljstvo za pružanje usluga prehrane i pića jesu objedinjeni objekti za pružanje usluga prehrane i pića i ostalih usluga na ugostiteljski način, neki autori ugostiteljstvo za pružanje usluga prehrane i pića nazivaju ugostiteljstvo u užem smislu.

---

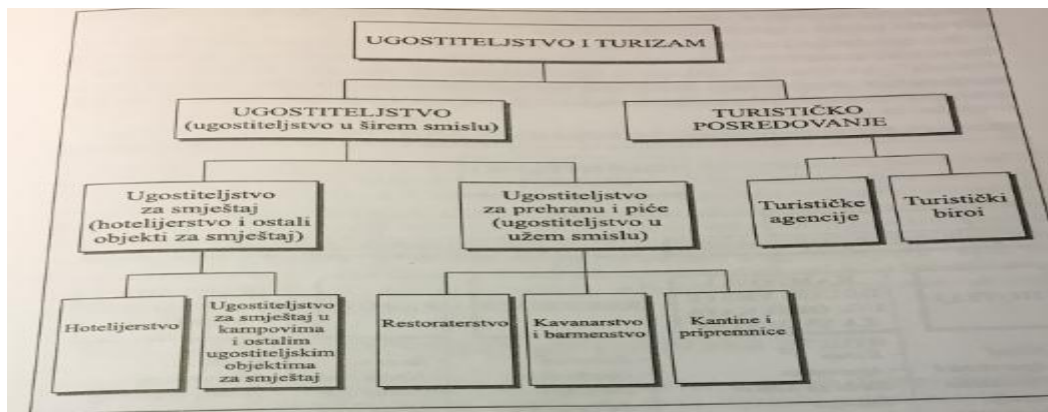
<sup>74</sup> Cerović, Z., op.cit., str. 64.

<sup>75</sup> „Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti“, NN, broj 99/18; članak 4.

<sup>76</sup> Ibid., str. 64.



Slika 13. Gospodarska djelatnost ugostiteljstva i turizma



Izvor: Sistematizacija autora

Ugostiteljstvo kao gospodarska djelatnost obavlja se u ugostiteljskom objektu te su ugostiteljski objekti u Hrvatskoj definirani, razvrstani i određeni minimalnim uvjetima, a objekti za smještaj se i kategoriziraju.<sup>77</sup> Ugostiteljski objekt je ugostiteljska jedinica, koja u poslovnom, građevinskom i funkcionalnom pogledu čini cjelinu ili koja, u okviru šire građevinske cjeline, ima izdvojen prostor i potrebitu funkcionalnost.<sup>78</sup>

Slika br. 14 grafički je prikaz razvrstanih ugostiteljskih objekata, čiji je raspored razvrstan po hijerarhiji o minimalnim uvjetima za razvrstavanje ugostiteljskih objekata. Ugostiteljski objekt, kao gospodarska jedinica, koja je tržišno prepoznatljiva, mora biti uređen i pripremljen te kadrovski ekipiran.

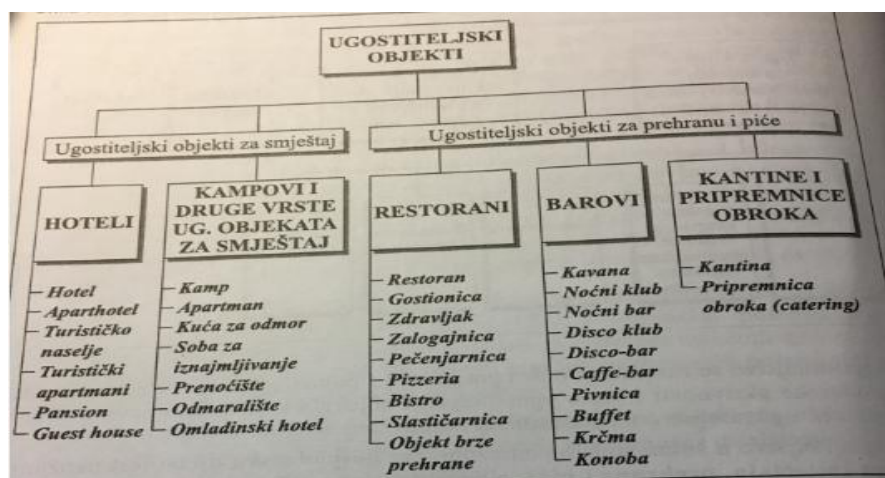
Mora omogućiti racionalno korištenje prostora, nesmetano kretanje gostiju i zaposlenog osoblja, nesmetan prijenos stvari, odgovarajuće čuvanje robe, namirnica i pića, zaštitu zdravlja gostiju i zaposlenog osoblja te stručno usluživanje gostiju.<sup>79</sup>

<sup>77</sup> Cerović, Z., op.cit., str. 65.

<sup>78</sup> „Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata“, NN, br. 82/07., članak 4., 5. i 6.

<sup>79</sup> „Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata“, NN, br. 82/07., članak 36.

Slika 14. Razvrstavanje ugostiteljskih objekata



Izvor: Sistematizacija autora

#### 4.2. Hotelijerstvo kao gospodarska grana

Hotelijerstvo je gospodarska grana, koja na tržištu, u ugostiteljskim objektima, ostvaruje svoju gospodarsku svrhu.<sup>80</sup> Hotelijerstvo, kao gospodarska grana, je gospodarska aktivnost pružanja usluga smještaja glede zadovoljenja potreba smještaja i drugih usluga koje se pružaju na hotelijerski način.

Hotelijerstvo u svojim ugostiteljskim objektima za smještaj kao i u drugim ugostiteljskim objektima, omogućuje posjetiteljima (gostima – turistima) privremeni boravak, odmor i razonodu, obavljanje umnih i fizičkih sposobnosti narušenih svakodnevnim radom i životnim tegobama.<sup>81</sup> Hotelijerstvo nudi usluge smještaja i ostale hotelijerske usluge na hotelijerski način, čime želi zadovoljiti potrebe i motive gostiju, a djelatnicima i menadžmentu osiguranje životnog standarda. Hotelijerstvo, u općoj društvenoj djelatnosti, razvrstava se u tercijarne djelatnosti, glede toga što je to gospodarska djelatnost gdje se turistima pružaju usluge smještaja i druge usluge na hotelijerski način, u vrijeme njihovog privremenog boravka u smještajnom objektu, ali se mogu pružati usluge i domicilnom stanovništvu, poglavito usluge prehrane i pića, te ostale usluge koje nudi hotelski objekt i njegovi sadržaji.

<sup>80</sup> Cerović, Z., op.cit., str. 67.

<sup>81</sup> Cerović, Z. (2003) prema Radišić F., op.cit., str. 67.

Hotelijerstvo, svojim aktivnostima poticanja i povezivanja gotovo svih gospodarskih grana, a povezuje promet, energetiku, komunikacije, industriju prehrambenih i industrijskih roba te ljude i usluge, složena je važna gospodarska aktivnost koja se, svojom strukturom ponude i gospodarskim aktivnostima, definira kao uži pojam od pojma ugostiteljstva. U hotelijerstvu se nude usluge i ostvaruju na turističkom tržištu prodajom usluga smještaja i ostalih usluga na hotelijerski način, kao i posebnih roba i usluga koje se prodaju turistima i lokalnom stanovništvu te se tako ostvaruje turistička potrošnja.<sup>82</sup>

U hotelijerstvu, tj. hotelskim objektima, realiziraju se pored navedenih usluga smještaja i ostalih hotelskih usluga, razni hotelski programi koji mogu biti osnovni motiv posjeta ili dodatak hotelske usluge kako bi se potaknuo da boravak bude ugodniji, sadržajni i po mogućnosti čim duži. Ti dodatni sadržaji dio su ukupne hotelske ponude, a mogu se obilježiti kao programi zabave, rekreacije, sporta, uljepšavanje tijela, igre, zaštite i sigurnosti, proširenja znanja i ostali sadržaji.

Ugostiteljstvo za smještaj, iz iznesenog, može se podijeliti na:<sup>83</sup>

- hotelijerstvo
- ugostiteljstvo za smještaj u kampovima i ostalim ugostiteljskim objektima za smještaj.

S aspekta sadržaja vrste objekata u kojima se pružaju usluge smještaja, hotelijerstvo se može definirati kao gospodarska grana koja pruža usluge smještaja i ostale hotelijerske usluge u ugostiteljstvu u ugostiteljskim objektima za smještaj koje pružaju ugostiteljski objekti: difuzni hotel, hotel baština, hotel, aparthotel, turističko naselje, turistički apartman, pansion, integralni hotel, lječilišne vrste i hoteli posebnog standarda.<sup>84</sup>

Ugostiteljski objekt iz skupine hoteli je poslovni objekt u kojem ugostitelj obavlja ugostiteljsku djelatnost odnosno pruža ugostiteljske usluge (smještaja, prehrane, pića i napitaka) u ugostiteljskim sadržajima (recepција, sanitarni čvorovi, smještajne jedinice, sadržaji za prehranu i drugo).<sup>85</sup> U objektu mogu druge fizičke i pravne osobe pružati usluge u funkciji turističke potrošnje koje nisu propisane ovim Pravilnikom kao obvezne.

---

<sup>82</sup> Cerović, Z., op.cit., str. 68.

<sup>83</sup> Ibid., str. 68.

<sup>84</sup> „Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli“, NN, br. 56/16., članak 27.

<sup>85</sup> „Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli“, NN, br. 56/16., članak 2.

Ostali ugostiteljski objekti za smještaj (kamp, apartman, kuća za odmor, soba za iznajmljivanje, prenoćiste, odmaralište i omladinski hotel) ne smatraju se hotelijerstvom, već se smatraju ugostiteljstvom za pružanje usluga smještaja u ostalim ugostiteljskim objektima za smještaj. Pružanje usluga smještaja u kampovima definira se kao ugostiteljska usluga smještaja u kampovima, pružanje usluga smještaja u apartmanima kao ugostiteljska usluga smještaja u apartmanima itd.<sup>86</sup>

### **4.3. Hotelska industrija**

Tradicionalni obrazac hotelske industrije sastavljene od malih hotela u vlasništvu pojedinaca u mnogim se zemljama već godinama mijenja te sve više nalikuje obrascu drugih industrija u kojima određeni broj kompanija povećava svoj udio na tržištu, preostatak kojeg dijeli velik broj manjih tvrtki.<sup>87</sup> Hotel u neovisnom vlasništvu još uvijek može biti prevladavajuća vrsta tvrtke u toj industriji, no rast industrije sve se više povezuje s hotelskim grupacijama. Do povećanja veličine hotelskih tvrtki došlo je zbog tvrtki koje grade ili kupuju hotele na raznim lokacijama te ih podvrgavaju središnjoj upravi. Hoteli mogu biti grupirani unutar ograničenoga zemljopisnog područja ili raspršeni diljem zemlje ili čak u nekoliko zemalja.

Hotelske grupacije obično vode hotele u svom vlasništvu ili one koje su im vlasnici dali u najam pa im grupacije plaćaju najamninu.<sup>88</sup> Ponekad hotelima upravljaju za vlasnike kao njihovi zastupnici prema ugovoru o upravljanju koji određuje plaćanje troškova, honorare za upravljanje i/ili podjelu dobiti.

Grupacije mogu poslovati i prema ugovoru o franšizi, koji jednoj strani dopušta da prodaje proizvod koji dizajnira, dobavlja i nadzire druga strana, koja za to dobiva honorar ili podjelu dobiti; prema takvom sporazumu hotelska se grupacija može naći u položaju ili onoga koji daje franšizu ili onoga koji uzima više franšiza.<sup>89</sup> Kad je riječ o rangiranju hotelskih kompanija, Sjevernoj Americi u velikoj mjeri ide u prilog činjenica da se najveći dio brzoga rasta kompanija događa temeljem ugovora o upravljanju i franšizi, u kojima američka zaštićena imena prevladavaju.

---

<sup>86</sup> Cerović, Z., op.cit., str. 69.

<sup>87</sup> Medlik, S., Ingram, H., (2002), *Hotelsko poslovanje*, Zagreb: Golden marketing, str. 64.

<sup>88</sup> Medlik, S., Ingram, H., op.cit., str. 65.

<sup>89</sup> Ibid., str. 65.

#### 4.3.1. Prednosti grupacije

Rast hotelskih kompanija putem grupacija najbolje se može objasniti prirodom hotelskog poslovanja i ograničenjem mnogih hotelskih tržišta. Prednosti koje mogu ostvarivati hotelske grupacije posljedica su njihove veličine, poznatije kao uštede zbog opsega. Neke od tih, na primjer tehničke uštede, mogu ostvariti i pojedinačni hoteli ako su dovoljno veliki, no u potpunosti ih mogu ostvariti upravo hotelske grupacije.<sup>90</sup>

Grupacije povećavaju razmjere do kojih neka hotelska tvrtka može narasti, obično dugo ostvaruju uštede zbog opsega, svakako tijekom nekoga duljeg vremena prije negoli se pojave naglašeni problemi u upravljanju, a k tome su neke uštede, poglavito one u svezi s rasprostranjem rizika, dostupne isključivo grupacijama. Kako su uštede zbog opsega dostupne grupacijama, ali ne i pojedinačnim hotelima, općenito su grupacije profitabilnije negoli svaki od hotela grupacije pojedinačno.

Jedna od najvećih financijskih ušteda potječe od mogućnosti da se kao izvor sredstava posluže vlastitim novčanim tokom, kao i vanjskim izvorima. Grupacija će, također, biti u mogućnosti posuditi novac od kreditnih ustanova te zajam dobiti pod povoljnim uvjetima upravo zato što je velika i što su, za zajmodavce, hoteli dostatno jamstvo. To je od osobite važnosti kad je riječ o financiranju širenja poslovanja pridodavanjem novih hotela grupaciji, osuvremenjivanju hotela te pokrivanju početnoga razdoblja novoga hotelskoga poslovanja, razdoblja prije negoli ono postane profitabilno.

Grupacija svoje izvore financija može i pregrupirati u svoju korist tako da uravnoteži potrebe za osnovnim sredstvima pojedinačnih hotela u nekom razdoblju te na taj način olakša pritisak koji na pojedinačne jedinice imaju sezonalnost i druga kolebanja u prihodima i rashodima.<sup>91</sup> Zbog svoje veličine, grupacija može ostvariti marketinške uštede. Može na tržištu stvoriti imidž o grupaciji, što može ići do zajedničkog imena, objekata i standarda grupacije te može sve svoje hotele zajedno promicati. Hotelska je grupacija u mogućnosti ostvariti uštede pri kupnji jer može kupovati na veliko i pregovarati s dobavljačima dok ne postigne za čitavu grupaciju povoljnu cijenu i uvjete za širok raspon proizvoda i usluga.<sup>92</sup> Velika grupacija može se i okoristiti središnjom provjerom proizvoda te iskušavanjem proizvoda u hotelima prije negoli se počnu koristiti u čitavoj grupaciji.

---

<sup>90</sup> Ibid., str. 67.

<sup>91</sup> Medlik, S., Ingram, H., op.cit., str. 67.

<sup>92</sup> Ibid., str. 68.

Troškovi upravljanja ne moraju rasti s povećanjem opsega poslova pa hotelska grupacija može ostvariti uštede vezane za upravljanje. Kako unutar grupacije postoje razne mogućnosti napredovanja, te su dostupni razni planovi za dodatnu obuku, grupacija može privući osoblje visoke kakvoće pa se okoristit razmjenom osoblja između hotela.<sup>93</sup> Posljednje, ali ne i najmanje važno, jesu uštede vezane za diverzifikaciju rizika koje grupacijama omogućuju smanjiti rizik raznolikošću proizvoda i širokom zemljopisnom razmještenošću. Hoteli koji ugošćuju pretežito poslovne i boravišne goste uglavnom imaju različite sezone; neki se mogu specijalizirati za bankete, drugi za konferencije. Pad potražnje za određenim hotelom može biti nadoknađen naraslim opsegom poslova u drugom hotelu pa se tako poravnavaju kolebanja za grupaciju kao cjelinu.

#### 4.3.2. Problemi grupacija<sup>94</sup>

Hotelska grupacija ima iste one probleme koje ima svaka velika organizacija, poglavito probleme komunikacije, nadzora i troškova. Kako bi grupacija funkcionirala, iz centrale se moraju pojedinačnim hotelima dostavljati politike, procedure i ostale informacije, dok pojedinačni hoteli moraju centrali dostavljati informacije, zahtjeve i druga pitanja. U tijesno povezanoj grupaciji pojedinačni hoteli moraju i međusobno komunicirati. Ako se ne uspostavi i ne održava neometana komunikacija, to može biti na štetu učinkovitosti djelovanja čitave grupacije, kao i onemogućiti ostvarivanje prednosti.

Djelovanje može biti odgođeno te za ishod imati gubitak prihoda ili dodatne troškove, gubitak vremena i truda utrošenog u razjašnjavanje nesporazuma, a mogu se i stvoriti neprijateljstva. Ma u kojem stupnju da se pojedinačnim jedinicama iz centrale upravlja i nadzire ih se, kako bi se osigurala provedba odluka grupacije i odgovornost pojedinačnih hotela za realizaciju, uvijek postoji potreba za nekom vrstom nadzora nad vođenjem hotela. Ako ne postoji jasan i učinkovit mehanizam nadzora, može se dogoditi da hoteli djeluju protivno interesima grupacije te na taj način utječu na realizaciju u cjelini. Kako bilo, složeni nadzorni mehanizmi mogu uzrokovati nerazmjerne troškove te utjecati na učinkovitost i rezultate pojedinačnih hotela i grupacije.

---

<sup>93</sup> Ibid., str. 68.

<sup>94</sup> Medlik, S., Ingram, H., op.cit., str. 69.

Rad grupacije stvara troškove, i to zbog potrebe za komunikacijom i kontrolom, te zbog obavljanja centraliziranih usluga za hotele. Ako je namjera iskoristiti prednosti vođenja grupacije te ako grupacija želi biti profitabilnija negoli bi bili pojedinačni, zasebno vođeni hoteli, jasno je da dodatni troškovi moraju biti manji od koristi koju donose. Uz pitanje kakvoće uprave grupacije, o tri glavna čimbenika ovisi do koje će se mjere razviti gore spomenuti problemi: o broju hotela u grupaciji, zemljopisnoj razmještenosti hotela te razmjerima do kojih su razni aspekti vođenja grupacije centralizirani. Što je svega manje, to je i manja vjerojatnost da će problemi biti ozbiljni.

No, što je grupacija manja te što je slabije centralizirana, manja je i vjerojatnost ostvarenja prednosti otvorenih grupacijama. Probleme koji se javljaju u vezi s brojnošću hotela i njihovom razmještenošću može se prevladati područnom ili regionalnom strukturom, no i to uzrokuje troškove. Probleme koji nastaju zbog centralizacije može se prevladati samo pomnom procjenom prednosti i nedostataka drugih pristupa, upravom visoke kakvoće ili – decentralizacijom.

#### 4.3.3. Konsolidacija hotelske industrije Hrvatske<sup>95</sup>

Hrvatska je, osim po stopama rasta turističkog prometa koje se brižno prate i redovito uspoređuju s drugim zemljama, u turizmu u zadnje vrijeme po još jednom trendu postala dio globalne ekonomije, iako sa zakašnjenjem od tri do četiri desetljeća. Radi se o procesu konsolidacije putem preuzimanja i spajanja koji se u hrvatskom hotelsko–ugostiteljskom sektoru intenzivirao posljednjih godina putem nekoliko većih transakcija, a nakon više desetljeća potpunog tržišnog mirovanja na ovom planu. To se događa u uvjetima kada ostale gospodarske djelatnosti u Hrvatskoj u najboljem slučaju stagniraju ako ne i nazaduju, a poslovni rezultati u turizmu rastu te turističke kompanije na tržištu kapitala ostvaruju značajni uzlet vrijednosti postajući tako visoko atraktivne za investitore. Činjenica je da je hotelsko–ugostiteljski sektor danas u Hrvatskoj visoko konsolidiran: tri vlasničke grupacije upravljaju s gotovo polovicom ukupnih kapaciteta hotela, turističkih naselja i kampova.

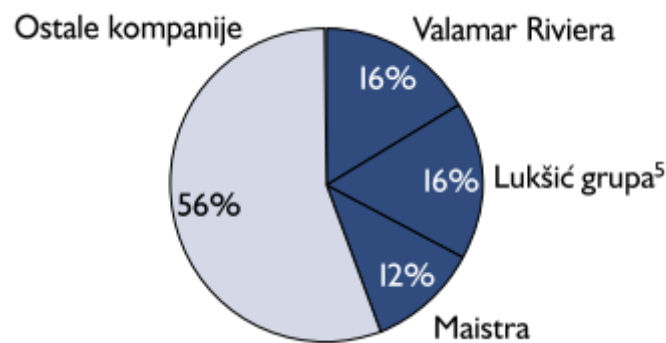
---

<sup>95</sup> Horwath HTL consulting, Konsolidacija hotelske industrije: od globalnog ka lokalnom, [http://horwathhtl.hr/files/2012/06/Konsolidacija-hotelske-industrije\\_Horwath-HTL\\_25112015.pdf](http://horwathhtl.hr/files/2012/06/Konsolidacija-hotelske-industrije_Horwath-HTL_25112015.pdf), pristupljeno 04.12.2018.

Proces konsolidacije se u hrvatskom hotelsko–turističkom sektoru intenzivirao posljednjih nekoliko godina putem nekoliko većih transakcija. Lukšić grupa kupila je Jadranske luksuzne hotele i Istraturist, Liburnia Riviera Hoteli preuzeli su Hotele Cavtat, ali akvizicijama izašli i u regiju da bi se naknadno radi vlasničkih strategija podijelili u dvije kompanije. Valamar Riviera je integrirala svoje vlasničke i menadžment kompanije, a Maistra je preuzela Hilton Imperial Dubrovnik. Danas tri najveće vlasničke grupacije u Hrvatskoj (Valamar Riviera, Lukšić grupa i Maistra) upravljaju s oko 44% ukupnih kapaciteta hotela, naselja i kampova u Hrvatskoj, a deset najvećih upravlja s oko 65% navedenih kapaciteta.

Radi se o izuzetno visokoj razini konsolidacije sektora. Nije slučajno da su akteri ovog procesa uglavnom lokalni i regionalni „igrači“, jer oni lakše prevladavaju prepreke ulaska i ograničenja poslovanja u sektoru koje još uvijek obilježavaju naše hotelijerstvo i turizam.

Slika 15. 3 vodeće vlasničke grupacije: udio u ukupnim smještajnim kapacitetima Hrvatske



Izvor: Sistematizacija autora

Zanimljiv je također specifičan oblik konsolidacije koji se odvija spajanjem hotelske menadžment kompanije i vlasničke kompanije u kojoj je locirana imovina i zaposlenici (kao što je npr. slučaj sa kompanijom Valamar Riviera). To je proces uvjetovan prije svega povećanjem učinkovitosti kroz racionalizaciju poslovnih funkcija i atipičan je u odnosu na opći svjetski trend razdvajanja upravljačke od vlasničke funkcije u hotelskoj industriji. No, u uvjetima ograničenih mogućnosti rasta prihoda koje postoje na našem tržištu zbog sezonskog poslovnog modela, ova se strategija potvrđuje kao jedna od snažnih poluga za jačanje profitabilnosti.



Što se tiče Hrvatske i regije, očekuje se da će se konsolidacija u sektoru hotelijerstva nastaviti, ali će na srednji rok i dalje prevladavati lokalni i regionalni igrači jer oni lakše otklanjaju prepreke u lokalnom okruženju. Na dulji rok, stabilizacijom turističkog tržišta i povećanjem konkurentnosti poslovno–investicijske klime u Hrvatskoj, za očekivati je da će se u znatnijoj mjeri otvoriti prostor i za ulazak internacionalnih investitora, ali uglavnom na greenfield osnovi budući da takvi projekti nemaju internih ograničenja te stoga omogućuju maksimalnu profesionalizaciju razvoja i upravljanja.

#### 4.3.4. Hrvatsko hotelijerstvo<sup>96</sup>

Hoteli u Hrvatskoj dijele se na hotelske lance, hotele u hotelskim poduzećima, nezavisne hotele te male nezavisne hotele (do 40 soba).

Hotelski lanac - grupa hotela povezana:

- potpunim vlasništvom (nositelj standarda, tj. branda je vlasnik)
- franšiznim ugovorom (hotel koristi brand, identitet i standarde nekog hotelskog lanca; hotelski lanac nema financijskog interesa u tom hotelu, već dobiva naknadu za franšizu)
- ugovorom o menadžmentu (menadžment kompanija pruža hotelu usluge upravljanja tim hotelom, a za to dobiva određenu naknadu)
- ugovorom o najmu (hotel se daje u najam davatelju standarda, tj. branda, a on u potpunosti njime rukovodi)
- u konzorcij (grupiraju se neovisni hoteli radi unapređenja marketinga i prodaje; isti rezervacijski sustav).

---

<sup>96</sup> Hotelijer, Hrvatsko hotelijerstvo, <https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/>, pristupljeno 03.12.2018.

Tablica 2. Domaći hotelski lanci

DOMAĆI HOTELSKI LANCI (KOMPANIJE)		
KOMPANIJA	BRAND	LOKACIJA HOTELA
Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o.	<i>Valamar hotels &amp; resorts</i>	Poreč, Rabac, Krk, i Dubrovnik
Maistra d.d.	<i>Maistra</i>	Rovinj i Vrsar
Jadranski Luksuzni Hoteli d.d.	<i>Adriatic Luxury Hotels</i>	Dubrovnik
Plava laguna d.d.	<i>Laguna Poreč</i>	Poreč i Funta
Sunce koncern d.d.	<i>Bluesun hotels &amp; resorts</i>	Bol, Brela, Tučepi, Starigrad Paklenica, Marija Bistrica, Bizovac)
Liburnia Riviera Hoteli d.d.	<i>Remisens</i>	Opatija, Dubrovnik

Izvor: Sistematizacija autora

Tablica 3. Strani hotelski lanci s najviše hotela u RH

STRANI HOTELSKI LANCI (KOMPANIJE) S NAJVIŠE HOTELA U RH		
KOMPANIJA	BRAND	LOKACIJA HOTELA
Starwood Hotels & Resorts Worldwide, Inc.	<i>Westin, Sheraton, Four Points by Sheraton, Le Meridien</i>	Zagreb, Split
Sol Melia Hotels	<i>Sol</i>	Umag
Falkensteiner Michaeler Tourism Group AG	<i>Falkensteiner Hotels &amp; Residences</i>	Zadar
Vienna International	<i>Vienna International Hotels &amp; Resorts</i>	Opatija, Mali Lošinj
The Leading Hotels of the World, Ltd.	<i>The Leading Hotels of the World</i>	Petrčane, Rovinj, Zadar

Izvor: Sistematizacija autora

#### 4.4. Valamar Riviera d.d.<sup>97</sup>

Grupacija Valamar vodeća je turistička grupa u Hrvatskoj, s ukupno 10 posto kategoriziranih hrvatskih smještajnih kapaciteta. U svojim hotelima, apartmanskim naseljima i kampovima na jadranskoj obali istovremeno prima više od 48.000 gostiju. Turistička imovina u vlasništvu je uglavnom Valamar Riviera d.d. iz Poreča, po prihodima i kapacitetima najveće turističke tvrtke u Hrvatskoj. Dio grupacije čini i tvrtka Puntizela d.o.o. iz Pule. Ukupna vrijednost turističke imovine iznosi oko 3 milijarde kuna. Valamar Riviera d.d. ima više od 22 tisuće dioničara, a najveći pojedinačni dioničar tvrtke je austrijska investicijska kuća EPIC. Turističkim kapacitetima grupacije upravlja tvrtka Valamar hoteli i ljetovališta d.o.o., vodeća hrvatska tvrtka za upravljanje u turizmu. Valamar Riviera d.d. u 2017. godini ostvarila je 1,84 milijardi kuna prihoda, što je u odnosu na 2016. godinu porast od 16,6%. Također ostvaren je broj porasta noćenja od 20% u odnosu na 2016. godinu, te je u 2017. godini ostvareno 6,2 milijuna noćenja. Ukupan broj gostiju u 2017. godini iznosio je 1.013.873. Osim toga Valamar Riviera investirala je 906 milijuna kuna i imala 6.600 zaposlenika u visokoj sezoni 2017. godine.

Vizija tvrtke je biti lider u odmorišnom turizmu i partner u turističkim destinacijama u kreiranju autentičnih doživljaja, a misija inovativno upravljanje odmorišnim turizmom u cilju kreiranja nezaboravnih doživljaja za goste te odgovornim poslovanjem stvaraju novu vrijednost za dioničare vodeći brigu o održivom razvoju i lokalnim zajednicama. Temeljne vrijednosti tvrtke: odgovornost, gostoljubivost, ambicioznost, inovativnost i ponos.

Uspjeh Valamar Riviere, kako oni sami tvrde, ovisi o zaposlenicima, zbog čega se kontinuirano ulažu napore u stvaranju iznimno obrazovanih, snažno motiviranih i zadovoljnih zaposlenika. Valamar Riviera jedanaestu je godinu zaredom nagrađena certifikatom Poslodavac partner,<sup>98</sup> pri čemu je Valamar jedina turistička kompanija koja se našla među pet najboljih Poslodavaca partnera u Hrvatskoj. Tom statusu pridonijeli su kontinuirani razvoj brojnih prilagođenih programa za cjelogodišnje i sezonske radnike, cjelovita politika plaća i ostalih naknada radnicima, poboljšanje uvjeta rada, specijalizirani programi obrazovanja te individualni pristup razvoju karijera. Ključne strateške aktivnosti ljudskih potencijala usmjerene su na stvaranje konkurentnih uvjeta rada, osiguravanja lojalnosti zaposlenika, povećanje razine zapošljavanja u lokalnim sredinama i interni razvoj profesionalnih talenata.

---

<sup>97</sup> Valamar Riviera d.d., Valamar – o nama, <https://valamar-riviera.com/hr/o-nama/>, pristupljeno 09.01.2019.

<sup>98</sup> Moj posao, Naslovnica, <https://www.moj-posao.net/Savjet/76734/Tvrtka-Valamar-Riviera-jos-jednom-potvrdila-standarde-Certifikata-Poslodavac-Partner/6/>, 09.01.2019.

#### 4.4.1. Valamar akademija<sup>99</sup>

Valamar akademija je standardizirani program edukacije koji predstavlja skup najboljih praksi, internih znanja i profesionalnih iskustava stečenih u godinama rada zaposlenika. Program se na sustavan način prenosi na polaznike Valamar akademije - mlađe generacije zaposlenika. Valamar akademija promiče ideju internog napredovanja temeljenog na osobnim i profesionalnim kompetencijama. Valamar akademija podržava kontinuiran profesionalni razvoj i cjeloživotno obrazovanje mladih potencijala unutar Valamara koji se kroz program edukacije te uz snažnu podršku mentora pripremaju za preuzimanje složenijih poslova i većih odgovornosti u grupaciji Valamar. Osnovni moto Valamar akademije je „Talenti danas, menadžeri sutra!“.

#### 4.4.2. Usavršavanje, razvoj i praksa<sup>100</sup>

Valamar potiče kontinuirano usavršavanje i razvoj svojih zaposlenika s ciljem povećanja stručnog znanja i razvijanja novih profesionalnih i tehničkih vještina. Sukladno potrebama za stručnim usavršavanjem u Valamaru, razvija se godišnji krovni edukacijski program koji broji gotovo 20 tisuća sati edukacije, a u okviru kojeg se organiziraju različiti oblici profesionalnog i osobnog razvoja.

Krajnji cilj je povećati sveukupnu kvalitetu usluge prema gostu, kao i kreirati motivirajuću atmosferu rada za svakog zaposlenika. Valamar razvija dobru suradnju sa školama, fakultetima i ostalim obrazovnim institucijama u Hrvatskoj i inozemstvu s ciljem pružanja mogućnosti mladim ljudima da se kroz praktičnu nastavu i rad te pripravnički staž upoznaju s poslovanjem Valamara.

---

<sup>99</sup> Valamar Riviera d.d., Valamar kao poslodavac, <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/valamar-kao-poslodavac/>, pristupljeno 09.01.2019.

<sup>100</sup> Ibid.

#### 4.4.3. Stalni sezonac i Valamar +3<sup>101</sup>

Stalni sezonac je mjera aktivne politike zapošljavanja koju Valamar Riviera provodi u suradnji s Hrvatskim zavodom za zapošljavanje čiji je cilj pružanje financijske podrške radnicima koji su zaposleni samo tijekom sezone. Djelatnicima koji uđu u mjeru stalnog sezonca osigurano je zaposlenje na minimalno 6 mjeseci godišnje, a za preostalo razdoblje uplaćuje im se produženo mirovinsko osiguranje kao i novčana pomoć.

Valamar Riviera pokrenula je 2016. godine program Valamar +3 koji nudi niz dodatnih pogodnosti zaposlenicima na sezonskim poslovima koji uđu u mjeru stalnog sezonca te im se uvjeti maksimalno izjednačavaju sa zaposlenicima u stalnom radnom odnosu. Stalnim zaposlenicima koji uđu u program Valamar +3 zajamčeno je zaposlenje najmanje 9 mjeseci svake od narednih 3 godine, što znači stabilna i kvalitetna primanja kroz cijelu godinu. Kroz cijelo trogodišnje razdoblje ugovora, stalni sezonac ima status zaposlenog radnika te produženo mirovinsko osiguranje, kao i prednost pri zapošljavanju u stalni radni odnos u Valamaru. U razdoblju kada djelatnik ne radi, a što može biti najviše 3 mjeseca godišnje, poslodavac uplaćuje za njega produženo mirovinsko osiguranje čime mu je osiguran cjelogodišnji radni staž jednako kao i ostalim djelatnicima.

Također u razdoblju dok je na produženom mirovinskom osiguranju Hrvatski zavod za zapošljavanje isplaćuje mu novčanu pomoć u iznosu od 60% njegove mjesečne bruto 1 plaće ostvarene kroz tri mjeseca prije prestanka rada isplaćene u neto iznosu. Valamar osigurava svojim stalnim sezoncima mogućnost razvoja karijere kroz brojne programe edukacije i treninga, kao i sudjelovanje u nekom od čak 21 programa nagrađivanja. U okviru zaštite zdravlja zaposlenika u Valamaru, osigurani su im i besplatni preventivni sistematski pregledi. Zbog stabilnijeg radnog odnosa koji je osiguran ovim programom, stalni sezonci imaju mogućnost uspješno riješiti kreditne i druge financijske potrebe kod banaka partnera Valamar Rivijere.

---

<sup>101</sup> Valamar Riviera d.d., Valamar +3, <https://valamar-riviera.com/hr/karijera-u-valamaru/valamar-plus3/>, pristupljeno 09.01.2019.

#### 4.5. Turizam Republike Hrvatske<sup>102</sup>

Fizički i financijski pokazatelji turističke sezone za razdoblje prvih devet mjeseci 2018. godine ukazuju na nastavak pozitivnih trendova u turističkom sektoru Republike Hrvatske. Prema podacima Državnog zavoda za statistiku, u Hrvatsku je u prvih devet mjeseci ove godine došlo 17 milijuna turista koji su ostvarili 85,3 milijuna noćenja, što predstavlja rast od 6,4 odnosno 3,6 posto u odnosu na isto razdoblje prethodne godine. Gledano po županijama, najveći broj noćenja u razdoblju od siječnja do rujna 2018. godine ostvaren je u Istarskoj županiji (25,4 milijuna noćenja), zatim u Splitsko-dalmatinskoj (16,8 milijuna) i Primorsko-goranskoj županiji (14,7 milijuna noćenja). Pad broja noćenja zabilježen je jedino u Vukovarsko-srijemskoj županiji, i to od 6,2 posto. Među županijama kontinentalne Hrvatske najveći porast pritom bilježe Virovitičko-podravska (38,3 posto) i Zagrebačka županija (33,9 posto), dok u Jadranskoj Hrvatskoj najveći porast noćenja bilježe Splitsko-dalmatinska (5,2 posto) i Zadarska županija (4,1 posto). Grad Zagreb s ostvarenih 1,1 milijuna dolazaka i 1,9 milijuna noćenja tijekom prva tri tromjesečja ove godine i dalje učvršćuje status privlačne turističke destinacije. Devizni prihod od turizma, prema podacima HNB-a, u prva dva tromjesečja 2018. godine bilježi porast od 10,1 posto u odnosu na isto razdoblje 2017. godine.

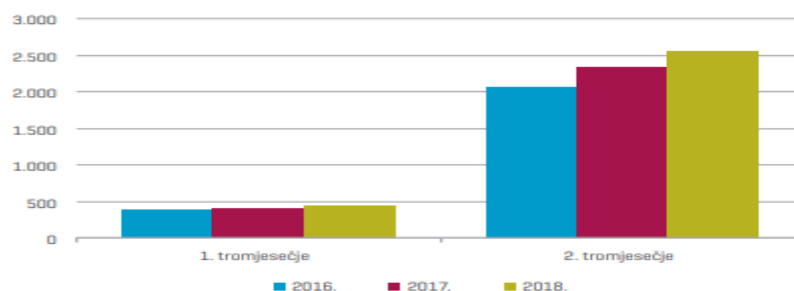
Slika 16. Noćenje turista po županijama i NUTS2 regijama, siječanj – rujna 2018.

	Noćenja turista	Indeks 1. – 9. 2018. 1. – 9. 2017.	Dolasci turista	Indeks 1. – 9. 2018. 1. – 9. 2017.
<b>Kontinentalna Hrvatska</b>	<b>3.610.542</b>	<b>109,2</b>	<b>2.014.912</b>	<b>112,8</b>
<b>Grad Zagreb</b>	1.873.137	109,9	1.077.155	110,8
<b>Karlovačka županija</b>	558.928	106,6	318.229	104,2
<b>Krapinsko-zagorska županija</b>	261.040	102,4	137.222	125,2
<b>Osječko-baranjska županija</b>	139.503	107,0	76.874	114,8
<b>Međimurska županija</b>	139.780	107,9	61.853	119,5
<b>Zagrebačka županija</b>	155.961	133,9	97.459	142,3
<b>Varaždinska županija</b>	125.070	115,9	60.326	128,3
<b>Vukovarsko-srijemska županija</b>	95.122	93,8	58.257	92,1
<b>Šišačko-moslavačka županija</b>	72.928	107,7	33.527	118,7
<b>Bjelovarsko-bilogorska županija</b>	54.682	105,8	22.282	133,4
<b>Brodsko-posavska županija</b>	41.465	105,3	27.317	124,4
<b>Koprivničko-križevačka županija</b>	30.077	100,9	16.644	120,3
<b>Virovitičko-podravska županija</b>	35.854	138,3	15.920	149,4
<b>Požeško-slavonska županija</b>	26.995	116,9	11.847	120,1
<b>Jadranska Hrvatska</b>	<b>81.655.005</b>	<b>103,3</b>	<b>15.011.407</b>	<b>105,9</b>
<b>Istarska županija</b>	25.371.533	102,5	4.108.880	105,2
<b>Splitsko-dalmatinska županija</b>	16.829.650	105,2	3.223.799	108,6
<b>Primorsko-goranska županija</b>	14.674.798	102,3	2.705.720	104,3
<b>Zadarska županija</b>	9.370.553	104,1	1.563.365	106,1
<b>Dubrovačko-neretvanska županija</b>	7.370.214	104,0	1.787.020	107,2
<b>Šibensko-kninska županija</b>	5.365.949	100,6	898.402	102,5
<b>Ličko-senjska županija</b>	2.672.308	103,8	724.221	105,7
<b>Republika Hrvatska</b>	<b>85.265.547</b>	<b>103,5</b>	<b>17.026.319</b>	<b>106,7</b>

Izvor: Sistematizacija autora

<sup>102</sup> Bakarić, Rašić, I., (2018.) Sektorske analize – Turizam, Ekonomski institut Zagreb, 65/2018., str. 26.–29.

Slika 17. Devizni prihodi od turizma za I. i II. tromjesečje 2016., 2017., 2018. godine, u milijunima eura



Izvor: Sistematizacija autora

Hrvatski turistički sektor i u 2017. godini ostvario je rekordne rezultate – 86,2 milijuna noćenja i 17,4 milijuna turističkih dolazaka. Ukupni prihodi od međunarodnog turizma u 2017. godini iznosili su u 9,5 milijardi eura, što u odnosu na prethodnu godinu predstavlja rast od 8,5 posto.

Ipak, visok udio deviznog prihoda od turizma u BDP-u Hrvatske (18,6 posto u 2016.) ukazuje na nedovoljno diverzificiranu strukturu hrvatskog gospodarstva kao i na visoku ovisnost o turizmu. Za usporedbu, vrijednost ovog pokazatelja na razini EU-28 iznosi tek 0,8 posto.

Fizički i financijski pokazatelji turističke sezone za razdoblje prvih devet mjeseci 2018. godine također ukazuju na nastavak snažnog rasta turističkog sektora Republike Hrvatske. U prvih devet mjeseci ove godine Hrvatsku je posjetilo 17 milijuna turista koji su ostvarili 85,3 milijuna noćenja. Prilikom otvaranja hotela Canopy by Hilton u Zagrebu, 13. studenog ove godine, ministar turizma Gari Cappelli najavio je da će u hrvatski turizam u 2019. biti uloženo novih 1,05 milijardi eura, nakon ovogodišnjih 940 milijuna. Ministar Cappelli najavio je ulaganja tvrtki u turističke projekte u visini od 626 milijuna kuna, te ulaganja županija, gradova i općina u visini od 425 milijuna eura. Najveći iznos ukupnih investicija previđen je u Primorsko-goranskoj županiji, ukupno 203 milijuna eura, Splitsko-dalmatinskoj 197 milijuna eura te u Istri 175 milijuna eura, dok se za kontinentalne županije, uključujući Grad Zagreb, planiraju ulaganja u visini od 355 milijuna eura.<sup>103</sup>

<sup>103</sup> Večernji list, Vijesti, <https://www.vecernji.hr/vijesti/cappelli-najavio-novih-1-05-mlrd-eura-ulaganja-u-turizam-1282233>, pristupljeno 06.12. 2018.

#### 4.5.1. Konkurentnost turizma Republike Hrvatske

Svjetski gospodarski forum (WEF) objavio je izvještaj o konkurentnosti turizma za 2017. godinu (The Travel & Tourism Competitiveness Report 2017) koji sadrži Indeks turističke konkurentnosti (TTCI) 136 zemalja diljem svijeta. TTCI mjeri skup čimbenika i politika koje omogućuju održivi razvoj sektora turizma i doprinose razvoju konkurentnosti neke zemlje.

Istraživanje je obuhvatilo 4 glavna područja: kontekst/okruženje (poslovno okruženje, sigurnost, zdravstvo i higijena, ljudski potencijali i tržište rada te stupanj informacijske razvijenosti - ICT); politika i uvjeti (položaj turizma kao gospodarske djelatnosti, međunarodna otvorenost, cjenovna konkurentnost, društveno odgovorno poslovanje); infrastruktura (zračni, cestovni i pomorski transport; infrastruktura turističkih usluga); prirodna i kulturna baština (prirodni i kulturni resursi te poslovna putovanja).<sup>104</sup>

Od 136 zemalja, 2017. godine se Hrvatska, u ukupnom poretku konkurentnosti, našla na 32. mjestu, dok je 2015. godine, kada je na popisu bila 141 zemlja, zauzela 33. mjesto. Prvo mjesto zauzela je Španjolska, iza koje slijede Francuska na drugom i Njemačka na trećem mjestu.

Od navedenih 14 stupova Hrvatska je pozitivno ocijenjena u stupovima Infrastrukture turističkih usluga (5. pozicija), Zdravlja i higijene (19. pozicija), Zaštite i sigurnosti (24. pozicija) i Međunarodne otvorenosti (26. pozicija). Izrazito povoljna ocjena naše turističke infrastrukture posljedica je velikog broja hotelskih kreveta u odnosu na broj stanovnika, prisutnosti rent-a-car kompanija, razvijenosti mreže bankomata i prihvaćanja kreditnih kartica. S druge strane, od navedenih 14 stupova najlošije je ocijenjen stup Poslovnog okruženja (114. pozicija), stup Cjenovna konkurentnost (100. pozicija), Ljudski kapital i tržište rada (85. pozicija) i Prioritetnost sektora turizma i putovanja (77. pozicija). Ovo je odraz loših pozicija koje se odnose na utjecaj poreza na poticaje za rad (132.), utjecaj poreza na poticaje za ulaganje (130.), efikasnost regulatornog okvira u pobijanju propisa (129.) i rješavanju sporova (132.) te troškovi građevinskih dozvola (120.). Nadalje, obrazovanje zaposlenika (106.) te praksa zapošljavanja i otpuštanja (124.) predstavljaju područja koja treba poboljšati.<sup>105</sup>

---

<sup>104</sup> UHPA, (2017.), Svjetski gospodarski forum (WEF) objavio izvještaj o konkurentnosti turizma za 2017. godinu, <http://www.uhpa.hr/clanak/svjetski-gospodarski-forum-wef-objavio-izvjestaj-o-konkurentnosti-turizma-za-2017-godinu-33960>, pristupljeno 07.12. 2018.

<sup>105</sup> Nacionalno vijeće za konkurentnost, (2017.), Hrvatska među turistički najkonkurentnijim zemljama svijeta, <http://konkurentnost.hr/hrvatska-medu-turisticki-najkonkurentnijim-zemljama-svijeta/>, pristupljeno 07.12. 2018.



## 5. OBRAZOVANJE I BUDUĆNOST KADROVA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

Svakodnevnu potrebu za obrazovanjem u svjetskom gospodarskom sustavu, a posebice u nacionalnim društvenim sustavima pojedinih zemalja kao i složenost provedbe potrebitog obrazovanja za pojedine dijelove nacionalnog gospodarskog sustava nije potrebno posebno naglašavati. Posebice je to važno u turističkom gospodarstvu. Obrazovno djelovanje obrazovnih institucija ne može se svesti na kruto i jednostavno određenje kako je to bila dosadašnja praksa jer je riječ o kompleksnoj i raznovrsnoj djelatnosti bitno ovisnoj o mnoštvu unutrašnjih i vanjskih čimbenika. Obrazovanje je složena, otvorena i dinamična kategorija neke vrste živog organizma koji se treba svakodnevno mijenjati i usavršavati te prilagođavati korisnicima, a ne korisnici obrazovnom sustavu.

Obrazovanje nije samo svakodnevna praksa već i znanstvena kategorija, jedinstveno djelovanje brojnih dijelova znanosti ili cijelih znanstvenih disciplina koje obuhvaćaju razne znanstvene kategorije kao što su ekonomija, tehnologija, sociologija, psihologija, organizacija i slično. U toj kategoriji nalazi se i veliko praktično iskustvo postignuto povijesnim tijekom djelovanja struke.<sup>106</sup>

Suvremeni čovjek se u današnjim uvjetima razvoja automatizacije, kompjutorizacije i robotizacije sve više pojavljuje u funkciji tehničara i kontrolora koji nadgleda njihov rad. Takav djelatnik trebao bi biti visoko obrazovan da bi bio u stanju projektirati i uvoditi nove tehnike i tehnologije. Postoji i jedan od novih očekivanih razvojnih pravaca u procesu primjene novih procesa mjesta i uloge čovjeka u materijalnoj reprodukciji i proizvodnji te činjenici da većina istraživanja pokazuje pozitivnu vezu između ulaganja u formiranje ljudskog kapitala i ostvarenih stopa gospodarskog rasta. Drugi je evidentni pravac sve brži rast i proširivanje uslužnih djelatnosti starijih oblika, tijekom vremena izmijenjenih i prilagođenih novom vremenu, ali i posve novih sadržaja i oblika sve do takvih oblika usluga koje su izravno povezane za čovjeka i njegove sve raznovrsnije želje i potrebe što je glavna osobina usluge u turizmu. Obrazovna politika je toliko loša da fakulteti zbog pogrešnih upisnih kvota generiraju kadar za zavod za zapošljavanje. Na burzi je gotovo 44 tisuće visokoobrazovanih što je tri puta više nego prije krize.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Vizjak, A. i Vizjak, M. (2015.), Obrazovanje kao uvjet daljnjeg uspješnog razvoja turizma, *Media culture and public relations*, 6, str. 196 -198.

<sup>107</sup> Ibid.

Slika 18. Zanimanja u turizmu ili izravno vezana za turizam u kojima će ljude zamijeniti roboti ili računala

Zanimanja u turizmu ili izravno vezani za turizam	Vjerovatnost da će roboti ili računala zamijeniti to radno mjesto	Prosječan broj nezaposlenih 2013.
Recepcioneri	96%	872
Kuhari	81-96%	10.545
Šefovi kuhinje	1%	
Kuhari u fast foodu	81%	
Kuhari u restoranu	96%	
Mesari	93%	966
Pekari i slastičari	89%	2268
Konobari	4%	8868
Diplomirani ekonomisti	43%	5151
Vozači, taksisti	69%-89%	3564
Vozači lakoh i dostavnih vozila	69%	
Taksisti i soferi	89%	
Dostavljači, nosači	94%	1631
Čistači	69%	1620
Fotografi	2,1%	551
Kapetani plovila	27%	539

Izvor: Sistematizacija autora

## 5.1. Strukovno obrazovanje za turizam i ugostiteljstvo

Turizam se etablirao kao jedna od najvažnijih ekonomskih aktivnosti naše zemlje te izvor blagostanja njezinih stanovnika. Turizam sudjeluje s 8,3% u nacionalnom BDP-u i stvara 14,7% ukupno ostvarene bruto dodane vrijednosti cijeloga gospodarstva. Samo djelatnosti ugostiteljstva (smještaj, priprema i usluge hrane i pića) te turističkog posredovanja zapošljavaju gotovo 7% ukupne radne snage (otprilike 95 tisuća djelatnika). Važnost turizma za gospodarstvo Hrvatske stoga je znatno veća nego u Europskoj uniji (EU), gdje turizam ostvaruje 5% BDP-a i zapošljava 5,2% ukupne radne snage.<sup>108</sup> Strukovno obrazovanje podrazumijeva početno (formalno) strukovno obrazovanje koje se stječe u srednjim strukovnim školama te cjeloživotno (kontinuirano) strukovno obrazovanje za odrasle.<sup>109</sup>

Iako strukovno obrazovanje ne obuhvaća visokoškolsku razinu, daje se kratak osvrt i na to obrazovanje, jer poslodavci upozoravaju na posvemašnji nedostatak praktičnih znanja i vještina kadrova po završetku ove razine obrazovanja.

<sup>108</sup> Ministarstvo turizma, <https://mint.gov.hr/istaknute-teme/eu-programi-za-turizam/eu-programi-ministarstva-turizma/strukovno-obrazovanje/9818>, pristupljeno 12.12.2018.

<sup>109</sup> Tomljenović, R. (2015) Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Institut za turizam, str. 8.

### 5.1.1. Početno strukovno obrazovanje<sup>110</sup>

U turističko-ugostiteljskim programima obrazuje se oko 11% svih upisanih učenika u srednje škole te su bila 5.324 takva učenika u školskoj godini 2013./2014. Postupan pad broja upisanih učenika evidentan od 2011. proporcionalan je padu broja ukupno upisanih učenika u sve srednje škole. U četverogodišnjim programima školuje se oko 2.300 učenika ili 11,5% svih upisanih u četverogodišnje strukovne programe.

Oko 76% onih koji su završili četverogodišnje programe nastavlja školovanje, i to nešto više na sveučilišnim (55%) nego na stručnim studijima. Trogodišnje ugostiteljske programe upisuje oko 2.700 učenika ili oko petina svih upisanih. Ovi se učenici obrazuju u šest temeljnih programa u obrazovnom sektoru turizma i ugostiteljstva: hotelijersko–turistički tehničar (HTT), turističko–hotelijerski komercijalist (THK) i agroturistički tehničar (ATT) u trajanju od četiri godine te konobar, kuhar i slastičar u trajanju od tri godine. Uz to, učenici se mogu školovati i za zanimanje pomoćni kuhar, pomoćni konobar i pomoćni slastičar.

To su dvogodišnji programi za stjecanje niže stručne spreme i/ili posebni programi za učenike s poteškoćama u razvoju. Trogodišnji programi provode se na dva načina: a) prema tzv. nastavnom modelu temeljenom na Zakonu o strukovnom obrazovanju<sup>111</sup> te b) prema jedinstvenom modelu obrazovanja (JMO) koji je reguliran Zakonom o obrtu..<sup>112</sup> JMO model ima gotovo dvostruko više prakse nego nastavni model (900 sati) i ona se provodi naukovanjem na radnom mjestu. Četverogodišnji programi provode se samo prema Zakonu o strukovnom obrazovanju. Do 2013. JMO programi bili su nešto popularniji, ali od te godine nastavni programi postaju popularniji, s 1600 upisanih u odnosu na 1145 upisanih u JMO programe.

U oba obrazovna modela nastavni programi osmišljeni su prije dvadesetak godina i vrlo su se malo mijenjali. Trogodišnji programi visoko su specijalizirani te obrazuju osnovna zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu. Četverogodišnji su nešto složeniji. Hotelijersko–turistički tehničar osposobljava za hotelsko/recepcijsko poslovanje i turističko posredovanje. Nešto je noviji program agroturistički tehničar, koji se provodi u županijama tradicionalno oslonjenim na poljoprivredu, te turističko–hotelijerski komercijalist koji, za razliku od tehničara, stavlja nešto veći naglasak na strukovne vještine kuhanja i serviranja hrane i pića.

---

<sup>110</sup> Tomljenović, R. (2015) Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Institut za turizam, str. 8-9.

<sup>111</sup> Zakon o strukovnom obrazovanju, NN 30/2009.

<sup>112</sup> Zakon o obrtu, NN 143/2013.

Nastavni programi za turističko–ugostiteljska zanimanja provode se u 17 specijaliziranih škola, uglavnom u većim gradovima i/ili turističkim središtima te u 75 ostalih škola mahom u manjim mjestima.

Jedna od glavnih skupina problema odnosi se na neusklađenost obrazovne politike s potrebama tržišta rada, osobito na regionalnoj razini. Mreža škola i upisne kvote trenutno se ne određuju prema ponudi strukovnih programa nego prema potrebama tržišta rada. U 2010./2011. u prosjeku su dolazila 3 mlada kvalificirana radnika na jedno slobodno mjesto u turizmu i ugostiteljstvu, s velikim regionalnim razlikama. Dosadašnja iskustva pokazala su da se obrazovni sektor, zbog naslijeđenih obrazaca rada, glomaznosti i centraliziranosti, transformira sporo i teško.

#### 5.1.2. Cjeloživotno strukovno obrazovanje<sup>113</sup>

U svjetlu brzih i velikih promjena u okruženju, uvođenje kontinuiranog strukovnog obrazovanja za turizam i ugostiteljstvo postaje imperativ. Razina uključenosti zaposlenih u programe cjeloživotnog obrazovanja u Hrvatskoj je samo 2% i među najnižima je u Europi. S obzirom na to da se u Europi općenito pokazalo kako je stopa sudjelovanja u cjeloživotnom obrazovanju obrnuto proporcionalna stupnju formalnog obrazovanja, a da su u Hrvatskoj u turizmu i ugostiteljstvu zaposleni mahom oni sa srednjom (55%) ili nižom razinom kvalifikacije (33%), pretpostavlja se da je sudjelovanje u cjeloživotnom obrazovanju zaposlenih u turizmu i ugostiteljstvu ispod ionako niskog nacionalnog prosjeka.

Osim razine obrazovanja, valja imati na umu i da velik udio zaposlenih, osobito sezonskih radnika, nema strukovne kvalifikacije te da su strukovne kompetencije stjecali kroz rad. Ovaj problem postaje to izraženiji zato što tvrtke u turizmu i ugostiteljstvu izdvajaju manje od nacionalnog prosjeka za obrazovanje svojih djelatnika. Velik je i raskorak u kadrovskim obrazovnim politikama velikih hotelskih kuća koje su uspostavile vlastite programe obrazovanja i usavršavanja i brojnih mikro i malih poduzeća, koja prevladavaju u turizmu i ugostiteljstvu, a imaju nedostatne ljudske i financijske resurse za ulaganje u programe cjeloživotnog obrazovanja.

---

<sup>113</sup> Tomljenović, R. (2015) Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Institut za turizam, str. 10–11.

Cjeloživotno obrazovanje i usavršavanje nije potrebno samo zbog prilagođavanja novim tehnologijama i procesima, nego ono proizlazi i iz potrebe za novim, specijaliziranim znanjima. Strategija razvoja turizma RH 2020 anticipira razvoj cijele palete proizvoda posebnih interesa, iz kojih proizlaze i određene specijalizacije. Za te specijalizacije idealno je uvođenje inovativnih modularnih kurikuluma kao izbornih modula u inicijalnom strukovnom obrazovanju ili kao dodatne, službeno priznate, kvalifikacije. U Hrvatskoj programe cjeloživotnog obrazovanja možemo podijeliti na:

- programe u svrhu službenog certificiranja za turističke vodiče, animatore, pratitelje, voditelje poslovnica turističkih agencija koje provode visokoškolske ustanove;
- programi stručnog osposobljavanja – namijenjeni uglavnom nezaposlenim osobama koje se žele prekvalificirati. Ovi se programi provode temeljem odobrenja Ministarstva znanosti, obrazovanja i sporta. Međutim, tržište je neregulirano, a kvaliteta ovih programa upitna;
- programi stručnog usavršavanja – razni stručni tečajevi i seminari koje provode državna tijela, strukovne udruge, jedinice lokalne uprave te znanstvene i obrazovne institucije.

Ovakva organizacija cjeloživotnog obrazovanja ne odgovara potrebama za osposobljavanjem i usavršavanjem u turizmu i ugostiteljstvu zato što ne obuhvaća:

- dostupne, atraktivne, kreativne i inovativne programe stručnog osposobljavanja za zaposlenike na operativnim razinama, kod kojih je zbog njihove niže razine obrazovanja, nedostatka strukovnih kvalifikacija, dobi i sezonske prirode posla izražena potreba za kontinuiranim obrazovanjem i usvajanjem novih vještina;
- programe osposobljavanja za poslodavce, koji su u najvećem broju mali i srednji poduzetnici, često i sami bez potrebnih strukovnih znanja i kvalifikacija;
- programe za osposobljavanje i usavršavanje mentora na radnom mjestu koji bi znali kako sustavno raditi i pratiti učenike na praksi.
- programe za kontinuirano usavršavanje nastavnika, bilo da se radi o pedagoškim ili strukovnim znanjima. Iako je Zakon o strukovnom obrazovanju predvidio njihovu kontinuiranu naobrazbu formaliziranu licencom koja se obnavlja svakih pet godina, za sada se provodi samo polaganje stručnog ispita nakon dvije godine rada u nastavi. Licenciranje strukovnih nastavnika, za koje je zakonski zadužen ASOO, još nije uspostavljeno.

### 5.1.3. Visokoškolsko obrazovanje<sup>114</sup>

Iako visokoškolsko obrazovanje nije izravno povezano sa strukovnim obrazovanjem i osposobljavanjem za turizam i ugostiteljstvo, ovdje se na njega osvrće zato što poslodavci imaju problema s kvalitetnim menadžerskim kadrom. Visokoškolsko obrazovanje ima posebnu ulogu u razvoju društva jer stvara kadrove koji su se spremniji nositi sa svim razvojnim izazovima suvremenog društva. Pred visokoškolskim obrazovanjem za turizam, i u globalnim i u nacionalnim okvirima, dva su ključna izazova: povećanje kvalitete obrazovanja za turizam kakav je danas te prilagodba programa za stalne, velike i većim dijelom nepredvidljive promjene koje očekujemo u budućnosti.

U Hrvatskoj danas postoje široke mogućnosti obrazovanja stručnih kadrova za potrebe turizma na svim razinama visokoškolskog obrazovanja. Pri tome Hrvatska slijedi trendove razvijenih zemalja u svijetu povećavajući obrazovne mogućnosti u turizmu na najvišem stupnju obrazovanja, odnosno u visokoškolskom obrazovanju, a diverzifikacijom tih programa omogućava se razvoj stručnjaka koji će moći udovoljiti zahtjevima izrazito diferenciranog turističkog tržišta. U novije vrijeme izražen je trend povećanja broja stručnih programa koje nude veleučilišta i visoke škole. Ipak, turizam je još uvijek najvećim dijelom vezan za ekonomiju, čime se zanemaruje njegova multidisciplinarna priroda, a interdisciplinarni studiji turizma tek su u povoju. Studenti koji završavaju te programe usko su specijalizirani za potrebe turizma i na taj se način obrazuje mlada radna snaga osposobljena za pružanje specifičnih usluga u turizmu.

Kritičari obrazovnog sustava u Hrvatskoj mahom prigovaraju da iz sustava ne dobivaju kadrove koji bi zadovoljili njihove radne potrebe, ali, s druge strane, ne daju prijedloge što bi trebalo promijeniti u sustavu obrazovanja. Postoje naznake o tome da poslodavci u turizmu smatraju kako su teoretski dio studijskih programa i stečena znanja na zadovoljavajućoj razini, ali ukazuju na nedovoljno stečena praktična znanja i vještine te znanja stranih jezika.

---

<sup>114</sup> Tomljenović, R. (2015) Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Institut za turizam, str. 11–12.

## **5.2. Obrazovanje za turizam i ugostiteljstvo u okviru nacionalnih i europskih obrazovnih politika<sup>115</sup>**

Problemi obrazovanja za turizam i ugostiteljstvo u Hrvatskoj zajednički su cijelom obrazovnom sustavu u Hrvatskoj te većim dijelom onom u Europskoj uniji. Na osuvremenjivanju sustava u skladu s odrednicama razvojne politike Europske unije Hrvatska je počela raditi sredinom 2000-ih i otada je donesen niz planskih dokumenata, uključujući Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005. – 2010. te Strategiju razvoja strukovnog obrazovanja u RH 2008. – 2013. Tim dokumentima stvorene su pretpostavke za modernizaciju obrazovnog sustava prema smjernicama Europske unije, da bi u ožujku 2013. stupio na snagu Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru<sup>116</sup> (HKO) koji slijedi Europski kvalifikacijski okvir.

To je glavni instrument za usklađivanje obrazovnog sustava s potrebama tržišta rada, povećanje transparentnosti obrazovnih kvalifikacija te poticanje cjeloživotnog učenja i mobilnosti. Na razvoju HKO–a u Hrvatskoj radilo se od 2007., a potpora procesima osigurana je nizom projekata financiranih iz programa IPA-e. Konačno, krajem 2014. usvojena je Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije<sup>117</sup> kojom se stvaraju pretpostavke za intenziviranje reformskih procesa.

### **5.2.1. Europski planski i financijski okvir za obrazovanje i osposobljavanje<sup>118</sup>**

Odrednice europske razvojne strategije do 2020. godine integralno su prezentirane u dokumentu Europa 2020. Riječ je o dokumentu koji Europu u 2020. godini vidi kao pametan, održiv i integriran gospodarski prostor koji će zemljama članicama osiguravati visok stupanj zaposlenosti, produktivnost i socijalne kohezije. Da bi to bilo moguće, program definira 5 ključnih ciljeva/područja djelovanja: zaposlenost, inovacije, obrazovanje, socijalna uključenost i klima/energija, pri čemu svaka zemlja članica mora definirati vlastite nacionalne ciljeve u svakom od područja.

---

<sup>115</sup> Tomljenović, R. (2015) Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Institut za turizam, str. 14.

<sup>116</sup> Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru, NN 64/18.

<sup>117</sup> Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, NN 124/14.

<sup>118</sup> Tomljenović, R., op.cit., str. 14–17.

Ostvarivanje ciljeva na nacionalnoj razini, a time i na razini cijele EU, podrazumijeva provođenje različitih aktivnosti u okviru 7 ključnih inicijativa, od kojih dvije najznačajnije predvodničke inicijative – Mladi u pokretu i Program za nove vještine i radna mjesta – ovise o modernizaciji sustava obrazovanja i osposobljavanja.

U okvirima Europske unije strukovno obrazovanje ima ključnu ulogu za ostvarivanje ciljeva strategije Europa 2020 za pametan i uključiv rast, osobito u okviru predvodničkih aktivnosti Mladi u pokretu, usmjerenih na podizanje kvalitete obrazovanja i obrazovnih rezultata usklađenih s potrebama tržišta rada i Nove vještine i radna mjesta za moderniziranje tržišta rada, cjeloživotno učenje i mobilnost radne snage. Ono treba odigrati ulogu u realizaciji dva glavna cilja – smanjenje stope onih koji rano napuštaju školu ispod 10% do 2020. te povećati udio terciarno ili ekvivalentno obrazovanih osoba u dobi od 30 do 40 godina na 40%.

Aktivnosti obrazovanja Europska unija financirala je kroz 7 različitih programa. Ti su programi zamijenjeni jedinstvenim programom EU-a za obrazovanje, osposobljavanje, mlade i sport pod nazivom Erasmus+. Program vrijedan 14,7 milijardi eura, od čega je 22% sredstava namijenjeno strukovnom obrazovanju.

Tri su glavna područja aktivnosti programa Erasmus+: Mobilnost za pojedince, Suradnje za inovacije i razmjenu dobre prakse te Podrška reformama. Korisnici ovog programa su obrazovne institucije, istraživačke institucije te socijalni partneri.

Tablica 4. Struktura, ciljevi i sredstva Erasmus+ za strukovno obrazovanje i osposobljavanje

Glavna aktivnost	Ciljevi za strukovno obrazovanje i osposobljavanje	Sredstva (% od ukupnih sredstava alociranih za SOO)
1. Mobilnost za pojedince	Povećati mogućnosti osposobljavanja u inozemstvu i osigurati vještine potrebne za tranziciju iz škole na posao kroz praksu u inozemstvu kod poslodavca ili u strukovnoj školi	2,04 milijarde eura (63%)
2. Suradnja za inovacije i razmjenu dobre prakse	Međunarodna suradnja strukovnih obrazovnih institucija i lokalnih/regionalnih poslodavaca kroz razmjenu dobrih praksi, novih obrazovnih materijala i metoda, strukturiranu i dugoročnu suradnju obrazovnih institucija i dionika, suradnju i razmjenu znanja između formalnih i neformalnih oblika obrazovanja i osposobljavanja mladih	0,9 milijardi eura (28%)
3. Podrška za reforme - partnerstva za sektorske vještine	Poboljšati reakciju na potrebe tržišta rada pridonoseći većoj konkurentnosti svakog sektora kroz nove kurikulume, projekte koji potiču učenje na radnom mjestu i priznavanje kvalifikacija na europskoj razini	0,14 milijardi eura; (4,3%)

Izvor: Sistematizacija autora



Drugi instrument financiranja europske politike obrazovanja i osposobljavanja je Europski socijalni fond (ESF), jedan od pet strukturnih i investicijskih fondova. Četiri su osnovna cilja ESIF-a u programskom razdoblju 2014. – 2020.: poticanje zapošljavanja, poticanje socijalne uključenosti, bolje obrazovanje, snažnija javna uprava.

### 5.2.2. Nacionalni okvir za strukovno obrazovanje i osposobljavanje<sup>119</sup>

Na osuvremenjivanju obrazovnog sustava, sukladno odrednicama razvojne politike Europske unije, Hrvatska je počela raditi sredinom 2000-ih i od tada je donesen niz planskih dokumenata. Kao krovni dokument, Plan razvoja sustava odgoja i obrazovanja 2005. – 2010. preporučio je da se 65% učenika školuje u strukovnim školama, a kvalitativni pomaci uključuju: prilagodbu nastavnih planova i programa potrebama tržišta rada kroz bolju suradnju s gospodarstvenicima i socijalnim partnerima te racionaliziranje mreže škola i programa paralelno s uspostavom regionalnih obrazovnih centara.

Kako bi se reforma strukovnog obrazovanja na temelju ove strategije odvijala sustavno i koordinirano, usvojeno je nekoliko zakona, a osnovane su i nove agencije i vijeća kojima je povjeren dio zadaća MZOS-a.

To su Agencije za odgoj i obrazovanje (AZOO), Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO), Nacionalni centar za vanjsko vrednovanje obrazovanja (NCVVO) te Vijeće za strukovno obrazovanje sa sektorskim vijećima, uključujući Sektorsko vijeće za turizam i ugostiteljstvo.

U 2009. usvojen je Zakon o strukovnom obrazovanju koji tragom preporuka Strategije razvoja sustava strukovnog obrazovanja u RH 2008. – 2013. postavlja okvir za njegovu reformu. U zakon je ugrađen proces usklađivanja obrazovanja s potrebama tržišta rada. On, uz ostalo, uključuje izradu standarda zanimanja, standarda kvalifikacija te kurikulum kvalifikacija. Prema Zakonu, standarde zanimanja i kvalifikacija trebao je izraditi i odobriti MZOS do kraja 2012., a strukovni kurikulumi trebali su biti doneseni do kraja 2013. Do usvajanja strukovnih kurikuluma koji se upisuju u HKO registar na snazi su nastavni planovi i programi.

---

<sup>119</sup> Tomljenović, R. (2015) Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Institut za turizam, str. 17–23.

Pored MZOS-a i njegovih agencija, za dio srednjoškolskog strukovnog obrazovanja za tzv. vezane obrte odgovorno je Ministarstvo poduzetništva i obrta. Obrazovanje za vezane obrte izuzeto je iz Zakona o strukovnom obrazovanju te se provodi temeljem Zakona o obrtu, prema tzv. jedinstvenom modelu obrazovanja (JMO). U turističko–ugostiteljskoj djelatnosti uključuje obrazovanje za zanimanja kuhar, konobar i slastičar. Za implementaciju, koordinaciju, kontrolu i razvoj JMO modela obrazovanja odgovorna je Hrvatska obrtnička komora (HOK).

U Hrvatskoj je također usvojen Nacionalni okvirni kurikulum (NOK) odlukom MZOS-a u srpnju 2011. NOK standardizira predškolski odgoj i obrazovanje te opće obveznom i srednjoškolsko obrazovanje. NOK osigurava vertikalnu prohodnost, odnosno nastavak obrazovanja na visokoškolskoj razini, time što svim učenicima omogućava polaganje državne mature. Za učenike četverogodišnjih strukovnih škola priprema za polaganje ispita državne mature provodi se kontinuirano, dok se za trogodišnje strukovne škole ona izvodi kroz izborne i fakultativne nastavne predmete.

U veljači 2013. usvojen je i Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru (HKO), koji je ključni reformski instrument za usklađivanje obrazovnog sustava s potrebama tržišta rada te povećanje socijalne uključenosti i zapošljivosti. On slijedi Europski kvalifikacijski okvir koji je EU prihvatila 2008., kako bi se povećala transparentnost obrazovnih kvalifikacija, potaknulo cjeloživotno učenje i mobilnost građana EU-a. Temeljem HKO-a, kvalifikacije se više ne određuju prema sadržajima koji su obrađivani kroz proces učenja, nego prema ishodima učenja. Za svako zanimanje propisuju se vještine i znanja koje je potrebno imati na određenim razinama kvalifikacije. Za svaku kvalifikaciju i skup ishoda učenja određuje se obujam – ukupno vrijeme potrebno za njezino stjecanje izraženo ECVET bodovima (europskim sustavom bodova). Svakoj kvalifikaciji pridružena je HKO razina pa se tako trogodišnje i troipolgodisnje strukovno obrazovanje stječe na razini 4.1., četverogodišnje i petogodišnje strukovno obrazovanje na razini 4.2., razina 3 je jednogodišnje i dvogodišnje, a razina 2 je kraće strukovno obrazovanje. Ključni dionici u reformi srednjoškolskog strukovnog obrazovanja, odnosno u razvoju i implementaciji HKO-a su: Nacionalno vijeće za razvoj ljudskih potencijala, sektorska vijeća, ministarstvo nadležno za obrazovanje (MZOS), ministarstvo nadležno za rad, ministarstvo nadležno za regionalni razvoj. Nedavno je usvojena i Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije. Misija hrvatskog obrazovnog sustava je „kvalitetno obrazovanje dostupno svima pod jednakim uvjetima, u skladu s mogućnostima svakog korisnika sustava“.

Ona se temelji na sljedećim principima: obveznom općem obrazovanju, horizontalnoj i vertikalnoj prohodnosti, socijalnoj uključenosti, poštivanju ljudskih prava i prava djece, kompetentnim djelatnicima u sustavu, demokratskom načinu donošenja odluka, samostalnosti škola i nastavnika u osmišljavanju svog rada te poštivanju interkulturalizma i europske dimenzije obrazovanja.<sup>120</sup>

Konačno, problematika obrazovanja izdvojena je kao prioritet i u Konzultacijskom dokumentu za planiranje i programiranje europskih strukturnih i investicijskih fondova za razdoblje 2014. – 2020. Poboljšanje kvalitete, relevantnosti i dostupnosti obrazovanja jedno je od 9 područja ulaganja koje se izravno odnosi na obrazovanje, dok su za obrazovanje relevantna još najmanje dva: promicanje održivog i kvalitetnog zapošljavanja i podrška mobilnosti radne snage te promicanje socijalnog uključivanja, borba protiv siromaštva i svih oblika diskriminacije.

U području povećanja sudjelovanja na tržištu rada podupirat će se mjere usmjerene na bolju interakciju tržišta rada i obrazovnog sustava te veće uključivanje poslodavaca u cilju osiguranja potrebnih vještina. Glavna područja ulaganja relevantna za strukovno obrazovanje uključuju: obrazovanje i osposobljavanje NKV prema potrebama tržišta rada; pružanje strukovnog obrazovanja osobama sa završenom gimnazijom; povezivanje poslodavaca i obrazovnih institucija, jačanje mentorstva, pripravništva i učenja na poslu.

### **5.3. Strateški ciljevi obrazovanja za turizam i ugostiteljstvo MINT-a<sup>121</sup>**

Opći je cilj Strategije razvoja turizma RH 2020. unaprijediti konkurentnost hrvatskog turizma povećanjem kvalitete usluga, inoviranjem proizvoda i procesa te poboljšanjem produktivnosti. Međutim, valja imati na umu da unapređenje sektorskog obrazovanja za turizam mora biti uklopljeno u cjelokupnu obrazovnu politiku. Sadašnji obrazovni sustav u kojem se školuju svi kadrovi, pa tako i turističko–ugostiteljski, zastario je te ne zadovoljava ni današnje potrebe, a o budućim se još nije ni počelo promišljati. Problem zastarjelosti obrazovnog sustava osobito je izražen u inicijalnom i kontinuiranom strukovnom obrazovanju u kojem se obrazuje najveći broj kadrova za turizam i ugostiteljstvo.

---

<sup>120</sup> Vlada Republike Hrvatske, Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, <https://vlada.gov.hr/strategija-obrazovanja-znanosti-i-tehnologije-nove-boje-znanja/151>, pristupljeno 16.12.2018.

<sup>121</sup> Tomljenović, R. (2015) Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Institut za turizam, str. 26.

Istraživanja su ponajviše ukazala na nedostatan utjecaj Ministarstva turizma i poslodavaca na oblikovanje obrazovne politike te su propitani načini na koje Ministarstvo turizma može utjecati na kvalitetu kadrova za turizam i ugostiteljstvo posredno, asistirajući ostalim ministarstvima, državnim tijelima i agencijama u provođenju planiranih reformskih aktivnosti. Uloga Ministarstva turizma u ubrzavanju procesa prikupljanjem i distribucijom informacija uglavnom se svodi na potrebu za bržim i boljim prilagođavanjem obrazovanja potrebama tržišta rada.

### 5.3.1. Ciljevi obrazovne politike MINT-a <sup>122</sup>

Stoga je ključni strateški cilj MINT-a za obrazovanje za turizam i ugostiteljstvo jačanje konkurentnosti ljudskih potencijala:

- unapređenjem kvalitete strukovnog obrazovanja za turizam;
- osiguranjem fleksibilnog cjeloživotnog obrazovanja djelatnika u turizmu i ugostiteljstvu.

U tom kontekstu specifični ciljevi su:

- ujednačavanje i podizanje kvalitete transverzalnih i strukovnih izlaznih kompetencija polaznika u početnom i kontinuiranom strukovnom obrazovanju za turizam i ugostiteljstvo;
- moderniziranje programa razvojem strukovnih kurikuluma za osnovna zanimanja i modularnih kurikuluma kojima će polaznici u početnom i kontinuiranom strukovnom obrazovanju stjecati specijalizirana znanja;
- osiguranje moderne i kvalitetne obrazovne infrastrukture, materijala i tehničke opreme nužne za stjecanje potrebnih kompetencija;
- unapređenje kvalitete podučavanja nastavnika kontinuiranim usavršavanjima, osobito u području radne prakse i mentora na radnom mjestu u stjecanju pedagoških znanja;
- unapređenje kvalitete obrazovanja koncentracijom kvalitete nastavnog osoblja i infrastrukturne opremljenosti u regionalnim centrima, uspostavom sustava nagrađivanja za nastavnike i mentore te uvođenjem programa prakse strukovnih nastavnika kod poslodavaca.

---

<sup>122</sup> Tomljenović, R. (2015) Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Institut za turizam, str. 27.–28.

### 5.3.2. Ciljne skupine<sup>123</sup>

Ciljne skupine programa jačanja ljudskih potencijala u turizmu i ugostiteljstvu jesu:

- učenici u inicijalnom strukovnom obrazovanju;
- neposredno zaposleni u turizmu i ugostiteljstvu koji u vrlo malom postotku sudjeluju u programima usavršavanja;
- posredno zaposleni u turizmu i ugostiteljstvu čine veliku skupinu djelatnika u poduzećima i institucijama koje su izravno ovisne o turizmu;
- nezaposleni koji žele raditi u turizmu i ugostiteljstvu, a nemaju strukovne kvalifikacije te se žele prekvalificirati ili steći specijalizaciju za određene poslove u turizmu;
- studenti upisani u turističke programe koji tijekom fakultetskog obrazovanja imaju zanemariv ili gotovo nikakav udio praktične nastave te ulaze na tržište rada u turizmu i ugostiteljstvu s kvalitetnim teoretskim i zanemarivim praktičnim znanjima i vještinama;
- poslodavci koji su partneri u obrazovnom procesu, kako kroz definiranje svojih trenutnih i budućih potreba za kompetencijama, tako i kroz ulogu mentora kada je riječ o naukovanju na radnom mjestu;
- nastavnici srednjih strukovnih škola kojima nedostaje praktično znanje, bez obzira na to jesu li njihova praktična znanja i vještine zastarjeli zbog nedostatka redovitog usavršavanja i uvida u nove tehnike ili ih nikada nisu ni stekli.

### 5.4. Uloga i značaj kadrova u budućnosti<sup>124</sup>

Potrebni su kadrovi koji osim svoje stručnosti i obrazovanja posjeduju humanističke ideje. Sadašnja, pretežno usko specijalizirana naobrazba turističkih kadrova trebala bi se proširiti, prema Krippendorfu „za jednu dimenziju koja bi se mogla označiti kao turistička etika“. Teško je očekivati da će zaposlenici u turizmu koji u vlastitom životu i radu ne primjenjuju načela etičnosti i humanizma biti sposobni osmišljavati i održavati humani turistički prostor.

---

<sup>123</sup> Tomljenović, R., op.cit., str. 28.

<sup>124</sup> Turist plus, Kadrovi u turizmu, [http://www.turistplus.hr/hr/kadrovi\\_u\\_turizmu\\_uloga\\_i\\_znacaj/1454/](http://www.turistplus.hr/hr/kadrovi_u_turizmu_uloga_i_znacaj/1454/), pristupljeno 15.11.2018.

Kadrovi u turizmu bit će primorani istovremeno postupati prema načelima gospodarske učinkovitosti, uvažavajući postulate po kojima prema gostima moraju postupati s neskrivenim poštovanjem i puno razumijevanja za njihove zahtjeve. Svojevrsan terapijski pristup koji je ovdje naglašen podrazumijeva da kadrovi u turizmu trebaju usvojiti i određena znanja psihologije. Radi održavanja tjelesne i duhovne kondicije, zaposleni u turizmu bi morali poznavati barem osnove fiziologije. Za očekivati je da će u daljnjem razvoju turizma, između ostalih, dominirati programi obnavljanja tjelesne i psihičke kondicije turista.

## 6. ZAKLJUČAK

Turizam je jedna od najvažnijih ekonomskih aktivnosti naše zemlje te je njegova važnost za gospodarstvo znatno veća nego u Europskoj uniji. Cilj Strategije razvoja turizma do 2020. godine je povećanje atraktivnosti i konkurentnosti hrvatskog turizma. Neovisno u kojem smjeru će se hrvatski turizam nadalje razvijati, za njegov daljnjih uspjeh ključni su raspoloživost i kvaliteta ljudskih resursa. Unatoč dobro razvijenoj mreži srednjih strukovnih škola specijaliziranim za turizam i ugostiteljstvo i rastućem broju visokih učilišta s programima za turizam imamo probleme s kvalitetom ljudskih resursa te kadrovi postaju ograničavajući faktor daljnjeg turističkog razvoja.

Provedena analiza podataka Hrvatskog zavoda za zapošljavanje ukazuje da radne snage visoke stručne spreme općenito u kvantitativnom smislu ne manjka, ali međutim nedostaje određenih specifičnih znanja i vještina koje bi se stjecale u praktičnom djelu učenja. Radnika srednje stručne spreme nedostaje u svakom smislu, a posebno zanimanja: konobar, kuhar, barmen, sobarica, kuhinjski radnik i čistačica.

S obzirom na probleme na tržištu rada, nositelji razvojnih odluka trebat će u nekom kraćem vremenskom roku provesti kvalitetne reforme obrazovnog sustava za turizam. Potrebni su programi s više praktične nastave i prilagođenijim sadržajem. Isto tako, potrebno je privlačiti učenike na upis u specijalizirane škole za turizam, u obliku stipendija ili izgradnjom boljeg imidža turizma kao poslodavca. Poslodavci u turizmu trebali bi sudjelovati u osmišljavanju strategija za razvoj predlažući prijedloge poboljšanja, kao i surađivati s obrazovnim institucijama u svrhu prilagođavanja obrazovnih programa potrebama tržišta rada ili ponudom praksi i stipendija. Tim načinom omogućili bi učenicima i studentima priliku za usavršavanje, ali bi ih možda i na taj način potakli da se odluče za neka zanimanja koja su deficitarna, a samim time bi poslodavci sebi osigurali kvalitetniju radnu snagu. Oni bi također trebali graditi imidž turizma i ugostiteljstva kao privlačne djelatnosti za rad, poboljšanjem radnih uvjeta i konstantnim ulaganjem u cjeloživotno obrazovanje svojih zaposlenika. Kako bi bili u tijeku s promjenama i razvojem, ulaganje u obrazovanje i razvoj zaposlenika ključni su čimbenici budućnosti.

Kao odgovor na prvo istraživačko pitanje postavljeno u ovom radu „Jesu li potrebe poslodavaca za tržišnom radnom snagom ispunjene?“ navodi se da je turizam najveća i najbrža rastuća djelatnost u svijetu, zbog čega je potražnja za ljudskim resursima, posebice visokoobrazovanim ljudskim kadrom, u stalnom porastu.

Danas u turizmu radi svaki deveti zaposleni čovjek. Sukladno tome i kadrovi u turizmu svojom životnom, radnom i poslovnom filozofijom, obrazovanjem i radom, nastoje se prilagoditi sve većim i kompliciranijim zahtjevima sadašnjih, ali i budućih korisnika turističkih usluga i proizvoda.

Kao odgovor na drugo postavljeno istraživačko pitanje u ovom radu „Jesu li kompetencije, znanja i vještine radne snage tijekom turističke sezone dostatne, mogu li ispuniti očekivanja poslodavaca?“ navodi se da Republika Hrvatska svake godine bilježi rast dolazaka i noćenja turista te samim time logično raste i potreba za radnom snagom posebice onom kvalitetnom. Turizam kao jedna od najvažnijih ekonomskih aktivnosti naše zemlje ukazuje na potrebe za kvalitetnijim ljudskim kadrovima kako bi i dalje mogla doprinosti cjelokupnom gospodarstvu države. Potrebe za radnom snagom tijekom turističke sezone su velike te tu nastaje jedan od problema nedostataka kvalificiranih turističkih radnika pa su zbog toga poslodavci primorani zapošljavati ljude koji nemaju nikakva znanja vezano uz turizam.

Kao odgovor na treće istraživačko pitanje postavljeno u ovom radu „Zbog čega se povećavaju kvote za uvoz radne snage u turizmu?“ navodi se da nedostatkom kvalitetno kvalificirane radne snage vezane uz turizam i ugostiteljstvo na području Republike Hrvatske, poslodavci bivaju primorani uvoziti radnu snagu iz drugih zemalja. Osim toga ulaskom Republike Hrvatske u Europsku uniju otvorila su se tržišta rada u drugim zemljama članicama te zbog boljih primanja, kvalitetnijih uvjeta života, ljudi, prvenstveno mladi i visokoobrazovani kadrovi odlaze u bolje plaćene sredine kako bi mogli „normalno“ živjeti od svog rada. U zadržavanju kvalitetne kvalificirane radne snage veliku ulogu ima država koja bi u suradnji s poslodavcima i obrazovnim institucijama trebala kvalitetniju obrazovnu i poreznu politiku.



## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Borković, V., Kobašić, A., (1993), Poslovanje ugostiteljskih poduzeća, Dubrovnik: FTVT Dubrovnik.
2. Bušelić, M., (2014.), Tržište rada: teorijski pristup, Pula, Sveučilište Jurja Dobrile, Fakultet za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“.
3. Cerović, Z., (2003.), Hotelski menadžment, Sveučilište u Rijeci.
4. Grant, R. M. (2010), Contemporary strategy analysis, 7th edition, UK: John Wiley & Sons Ltd.
5. Huczynski, A. A., Buchanan, D. A., (2007), Organizational behavior, 6th edition, Harlow, UK: Pearson Education Ltd.
6. Jones, G. R., George, J. M. (2006), Contemporary Management, 4th edition, New York: McGraw – Hill.
7. Medlik, S., Ingram, H., (2002.), Hotelsko poslovanje, Zagreb, Golden marketing.
8. Moutinho, L., (2005.), Strateški menadžment u turizmu, Zagreb, Masmedia.
9. Obradović, V., Samardžija, J., Jandrić, J., (2015.), Menadžment ljudskih potencijala u poslovnoj praksi, Zagreb, Plejada.

### ČLANCI:

1. Bakarić, Rašić, I., (2018.) Sektorske analize – Turizam, Ekonomski institut Zagreb, 65/2018.
2. Horwath HTL consulting, Konsolidacija hotelske industrije: od globalnog ka lokalnom, [http://horwathhtl.hr/files/2012/06/Konsolidacija-hotelske-industrije\\_Horwath-HTL\\_25112015.pdf](http://horwathhtl.hr/files/2012/06/Konsolidacija-hotelske-industrije_Horwath-HTL_25112015.pdf), pristupljeno 04.12.2018.

3. Hrvatski zavod za zapošljavanje, (2018.) Analitički bilten, godina XX, broj 2, [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SU\\_analiticki\\_bilten\\_2018\\_2.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/SU_analiticki_bilten_2018_2.pdf), pristupljeno: 02.12.2018.
4. Hrvatski zavod za zapošljavanje – Podružnica Osijek, Usklađivanje ponude i potražnje na tržištu rada, [http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strucna%20akademija\\_strucni%20pregled%201.pdf](http://www.hzz.hr/UserDocsImages/Strucna%20akademija_strucni%20pregled%201.pdf), pristupljeno: 28.11. 2018.
5. Lowther, J. (2003.), Fleksibilnost radne snage i uloga hrvatskih socijalnih partnera u njezinu povećanju, Zagreb, Financijska teorija i praksa, Vol.27 No. 4, str. 457-479.
6. Marušnik, B. (2012.), Ljudski resursi u funkciji društveno – ekonomskog razvoja, Socioeconomica – The Scientific Journal for Theory and Practice of Socioeconomic Development, Vol. 1, No. 2, str. 166-174.
7. Morin, E. M. (2004), „The meaning of work in modern times“, Deseti svjetski kongres Menadžmenta ljudskih potencijala, Rio de Janeiro.
8. Obadić, A., Smolić, Š. (2011) Analiza radnog kontingenta i ekonomska aktivnost stanovništva Hrvatske, Serija članaka u nastajanju, Čl. br. 07 – 11, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
9. Sabol Opačić, V. i Bogdan, Lj. (2010.), Problematika zapošljavanja u ugostiteljstvu i turizmu, Zbornik Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, god. 1, br. 1.
10. UHPA, (2017.), Svjetski gospodarski forum (WEF) objavio izvještaj o konkurentnosti turizma za 2017. godinu, <http://www.uhpa.hr/clanak/svjetski-gospodarski-forum-wef-objavio-izvjestaj-o-konkurentnosti-turizma-za-2017-godinu-33960>, pristupljeno 07.12. 2018.
11. Vizjak, A. i Vizjak, M. (2015.), Obrazovanje kao uvjet daljnjeg uspješnog razvoja turizma, Media culture and public relations, 6, str. 196-198.

12. Wickstrom, G., Bendix, T. (2000) „ The Hawthorne effect – what did the original Hawthorne studies actually show?“, Scand J Work Environ Health, vol 26, no 4, str. 363-367.

13. Tomljenović, R. (2015) Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Institut za turizam.

#### INTERNET IZVORI:

1. Agencija za investicije i konkurentnost, Dozvola za boravak i rad, <http://www.aik-invest.hr/investicijski-vodic/dozvole-za-boravak-i-rad-i-vize/dozvola-za-boravak-i-rad/>, pristupljeno: 03.12. 2018.

2. Eurostat, Statistički podaci, [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics/hr](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics/hr), pristupljeno: 01.12.2018.

3. Hotelijer, Hrvatsko hotelijerstvo, <https://hotelijer.wordpress.com/hrvatsko-hotelijerstvo-2/>, pristupljeno: 03.12.2018.

4. Hrvatski zavod za zapošljavanje, Kvote, <http://www.hzz.hr/default.aspx?id=10328>, pristupljeno: 03.12.2018.

5. Ministarstvo turizma, Istaknute teme, <https://mint.gov.hr/istaknute-teme/eu-programi-za-turizam/eu-programi-ministarstva-turizma/strukovno-obrazovanje/9818>, pristupljeno 12.12.2018.

6. Moj posao, Naslovnica, <https://www.moj-posao.net/Savjet/76734/Tvrtka-Valamar-Riviera-jos-jednom-potvrdila-standarde-Certifikata-Poslodavac-Partner/6/>, 09.01.2019.

7. Nacionalno vijeće za konkurentnost, Hrvatska među turistički najkonkurentnijim zemljama svijeta, <http://konkurentnost.hr/hrvatska-medu-turisticki-najkonkurentnijim-zemljama-svijeta/>, pristupljeno 07.12.2018.

8. Turist plus, Kadrovi u turizmu,

[http://www.turistplus.hr/hr/kadrovi\\_u\\_turizmu\\_uloga\\_i\\_znacaj/1454/](http://www.turistplus.hr/hr/kadrovi_u_turizmu_uloga_i_znacaj/1454/), pristupljeno:

15.11.2018.

9. Valamar Riviera d.d., Naslovnica, <https://valamar-riviera.com/hr/naslovnica/>, pristupljeno:

09.01.2019.

10. Večernji list, Vijesti, <https://www.vecernji.hr/vijesti/cappelli-najavio-novih-1-05-mlrd-eura-ulaganja-u-turizam-1282233>, pristupljeno 06.12. 2018.

11. Vlada Republike Hrvatske, Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije,

<https://vlada.gov.hr/strategija-obrazovanja-znanosti-i-tehnologije-nove-boje-znanja/151>,

pristupljeno 16.12.2018.

#### ZAKONI I PRAVILNICI:

1. NN, (2007.), Pravilnik o razvrstavanju, minimalnim uvjetima i kategorizaciji ugostiteljskih objekata, br. 82/07., članak 4., 5., 6., 36.

2. NN, (2016.), Pravilnik o razvrstavanju, kategorizaciji, posebnim standardima i posebnoj kvaliteti smještajnih objekata iz skupine hoteli, br. 56/16., članak. 2., 27.

3. NN, (2014.), Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, br. 124/14.

4. NN, (2018.), Zakon o hrvatskom kvalifikacijskom okviru, br. 64/18.

5. NN, (2013.), Zakon o obrtu, br. 143/13.

6. NN, (2009.), Zakon o strukovnom obrazovanju, br. 30/09.

7. NN, (2018.), Zakon o ugostiteljskoj djelatnosti, br. 99/18., članak 4.

## POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Stopa zaposlenosti, dobna skupina od 20 do 64 godine, 2016. (%) .....	14
Slika 2. Stopa zaposlenosti prema spolu, dobna skupina od 20 do 64 godine, 1993. – 2016. (%) .....	15
Slika 3. Stopa zaposlenosti prema dobnoj skupini, 1993. – 2016. (%) .....	16
Slika 4. Stopa zaposlenosti prema razini obrazovanja, dobna skupina od 25 do 64 godine, 1993. – 2016. (%) .....	16
Slika 5. Zaposlene osobe prema zanimanju, dobna skupina od 15 do 74 godine, EU–28, 2016. (% ukupne zaposlenosti) .....	17
Slika 6. Rast broja osiguranika u nekim djelatnostima .....	18
Slika 7. Stopa zaposlenosti prema dobi .....	19
Slika 8. Broj zaposlenih, nezaposlenih i traženih radnika .....	19
Slika 9. Broj zaposlenih i njegova promjena po djelatnostima .....	20
Slika 10. Godišnja kvota dozvola za novo zapošljavanje stranaca u Republici Hrvatskoj ....	22
Slika 11. Životni ciklus zaposlenika .....	24
Slika 12. Funkcije menadžmenta ljudskih potencijala .....	27
Slika 13. Gospodarska djelatnost ugostiteljstva i turizma .....	39
Slika 14. Razvrstavanje ugostiteljskih objekata .....	40
Slika 15. 3 vodeće vlasničke grupacije: udio u ukupnim smještajnim kapacitetima Hrvatske .....	46
Slika 16. Noćenje turista po županijama i NUTS2 regijama, siječanj – rujanj 2018. ....	52
Slika 17. Devizni prihodi od turizma za I. i II. tromjesečje 2016., 2017., 2018. godine, u milijunima eura .....	53
Slika 18. Zanimanja u turizmu ili izravno vezana za turizam u kojima će ljude zamijeniti roboti ili računala .....	56

Tablica 1. Rast proizvodnje i broja osiguranika mirovinskog osiguranja .....	18
Tablica 2. Domaći hotelski lanci .....	48
Tablica 3. Strani hotelski lanci s najviše hotela u RH .....	48
Tablica 4. Struktura, ciljevi i sredstva Erasmus+ za strukovno obrazovanje i osposobljavanje .....	62

## ŽIVOTOPIS



## Europass Životopis

### Osobni podaci

Prezime / Ime	<b>Ivan Pilko</b>
Adresa(e)	Ljubijska 101, 10 000 Zagreb, Hrvatska
Telefonski broj(evi)	01/ 2917-537 Broj mobilnog telefona: 099/2399-642
E-mail	ivanpilko@hotmail.com
Državljanstvo	Hrvatsko
Datum rođenja	28.01.1995.
Spol	Muško

### Radno iskustvo

Datumi	01/08/2018 – 15/09/2018; 01/06/2017 – 15/07/2018; 28/01/2017 – 28/02/2017; 15/11/2016 – 01/12/2016; 20/07/2016 – 14/08/2016.
Zanimanje ili radno mjesto	- pomoćnik u skladištu, skladišni radnik; - studentska praksa – „Maredo Grill“ – učenje osnovnih ugostiteljskih pojmova; - dućan Billa – punjenje polica različitim proizvodima; - asistent.

Glavni poslovi i odgovornosti	<ul style="list-style-type: none"> <li>- slaganje robe u skladištu i kontrola zaliha robe;</li> <li>- prijem robe;</li> <li>- posluživanje hrane i pića;</li> <li>- slaganje proizvoda na police;</li> <li>- kontroliranje isteka roka proizvoda;</li> <li>- učenje ugostiteljskih vještina i općenito o poslu;</li> <li>- pomoćnik pri nabavi proizvoda;</li> </ul>
Ime i adresa poslodavca	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Grill gastro d.o.o., Zagreb, Florijana Andrašeca 14, Hrvatska;</li> <li>- PREMIUM d.o.o. za proizvodnju i trgovinu, Zagreb, Samoborska cesta 203, Hrvatska;</li> <li>- Billa – preuzeo SPAR Hrvatska d.o.o., Zagreb, Slavonska avenija 50, Hrvatska.</li> </ul>
Vrsta djelatnosti ili sektor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- trgovina;</li> <li>- ugostiteljstvo;</li> <li>- proizvodnja.</li> </ul>
<b>Obrazovanje i osposobljavanje</b>	
Datumi	<p>2013. – 2016.</p> <p>2009. – 2013.</p>
Naziv dodijeljene kvalifikacije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Stručni prvostupnik Turistički i hotelski menadžment (bacc. oec.);</li> <li>- III. gimnazija, srednja stručna sprema.</li> </ul>
Glavni predmeti / stečene profesionalne vještine	
Ime i vrsta organizacije pružatelja obrazovanja i osposobljavanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Libertas međunarodno sveučilište, Zagreb;</li> <li>- III. gimnazija, Zagreb.</li> </ul>
<b>Osobne vještine i kompetencije</b>	
Materinski jezik(ci)	<b>Hrvatski jezik</b>
Drugi jezik(ci)	



Samoprocjena	<b>Razumijevanje</b>		<b>Govor</b>		<b>Pisanje</b>
<i>Europska razina (*)</i>	Slušanje	Čitanje	Govorna interakcija	Govorna produkcija	
<b>Engleski jezik</b>	C1	C1	B2	B2	C1
<b>Njemački jezik</b>	B1	B1	A2	A2	B1

(\*) Zajednički europski referentni okvir za jezike

Društvene vještine i kompetencije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- sklonost radu u timu;</li> <li>- komunikativan, društven, susretljiv, dostupan, uporan, kulturn;</li> <li>- uvijek na raspolaganju drugima za pomoć;</li> <li>- prilagodljiv novim situacijama i okolini;</li> <li>- dobre komunikacijske vještine stečene tijekom rada, prakse, održavanja prezentacija.</li> </ul>
Organizacijske vještine i kompetencije	- kvalitetno razvijene vještine organiziranja i koordinacije s ostalim članovima prilikom rješavanja problema, prezentacija, seminara, projektnih zadataka tokom studiranja.
Računalne vještine i kompetencije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izvrsno poznavanje Microsoft Office alata (Word, Excel, Power Point);</li> <li>- poznavanje aplikacija (Adobe Illustrator, Photoshop, Movie maker);</li> <li>- stečene su kroz rad, prezentacije, studiranje i slobodne aktivnosti.</li> </ul>
Druge vještine i kompetencije	<ul style="list-style-type: none"> <li>- član sportskog društva (fitness &amp; gym), košarka;</li> <li>- hobiji (kulinarstvo i kuhanje, psi, vježbanje);</li> <li>- visoka razina zainteresiranosti za novim znanjima, dodatnom edukacijom kroz jezike i vještine potrebne za vlastito zanimanje;</li> <li>- vještine i kompetencije stečene su na temelju vlastitog interesa.</li> </ul>
Vozačka dozvola	- B kategorija.