

УНИЈА ПОСЛОДАВАЦА СРБИЈЕ
SERBIAN ASSOCIATION OF EMPLOYERS



STRATEGIJA SEKTORSKIH VEŠTINA ZA SEKTOR TURIZMA U SRBIJI



1. Uvod

Ova sektorska strategija veština za sektor turizma u Srbiji je formulisana na osnovu rezultata osnovnog izveštaja brze STED¹ analize, kao i radionice sa zainteresovanim stranama o potrebnim veštima u sektoru hotelijerstva i turizma u Srbiji. Strategija uključuje predložene uloge raličitih činioca, odgovornosti i institucionalne aranžmane, identifikovane nedostatake poslovne sposobnosti i to kako se one odražavaju na obezbeđivanje odgovarajućih veština, kao i više drugih aspekata.

a. Zahtev poslodavaca i brza STED analiza

U Srbiji, sektor turizma ima obećavajući potencijal rasta da privuče domaće, ali i strane turiste. Srbija nudi razne turističke atrakcije, uključujući banjska i planinska odmarališta, gradski turizam, bogatu kulturnu istoriju i netaknute destinacije eko turizma. Najnovija dešavanja pokazuju porast noćenja domaćih i stranih turista u Srbiji i Srbija može očekivati sve veći broj turista u narednim godinama. Vlada Srbije usvojila je Strategiju razvoja turizma za period 2016-2025, koja obuhvata strategije marketinga, poljoprivrede i ruralnog razvoja, održivog urbanog razvoja i razvoja kulture.

Međutim, sektorski rast treba da bude praćen razvojem ljudskih resursa i njihovih profesionalnih kompetencija. Nedostatak kvalifikovane i specijalizovane radne snage mogao bi predstavljati prepreku za srpski turistički sektor, posebno za brz rast i dobrodošlicu turistima u ruralnim područjima. U tom kontekstu, Unija poslodavaca Srbije izrazila je jasan zahtev da se Međunarodna organizacija rada (MOR) angažuje u aktivnostima usmerenim na unapređenje usklađivanja veština u sektoru turizma.

Kao odgovor na ovaj zahtev, MOR je organizovao sprovođenje brze STED analize sektora i pripremu strategije sektorskih veština za sektor turizma u Srbiji, pretstavljenoj u ovom dokumentu. Izradi ovog dokumenta prethodilo je sprovođenje radionice o potrebnim veštima u sektoru hotelijerstva i turizma u Srbiji, na osnovu saznanja dobijenih sprovođenjem brze STED analize sektora.

b. Definicija i delokrug sektora

Postoje različite definicije sektora turizma, koje odražavaju različite aspekte aktivnosti. Ovde se fokusiramo na statistički kontekst oslanjajući se na precizno merljive veličine. Takva definicija je data dalje.

Prema EUROSTAT-u, turizam je definisan na sledeći način:

Turizam se, u statističkom kontekstu, odnosi na aktivnost posetilaca koji putuju na destinaciju van svog uobičajenog okruženja, kraće od godinu dana. To može biti u bilo koju glavnu svrhu, uključujući posao ili slobodno vreme.

Eurostat statistika o turizmu sastoji se od dve glavne komponente koje se odnose na:

- Kapacitet i popunjenost turističkih objekata

Podaci o kapacitetu odnose se prvenstveno na broj objekata i broj ležajeva, dok se podaci o popunjenosti odnose na broj dolazaka u smeštajne objekte i broj noćenja.

- Turistička putovanja

¹Akronim STED je skraćenica za "Skills for Trade and Economic Diversification" („Veštine za trgovinsku i ekonomsku diverzifikaciju“). Odnosi se na program MOR-a o identifikaciji strategija razvoja veština potrebnih za budući uspeh u tržišnim i rastućim sektorima sa potencijalom za dostojanstvena radna mesta

Ovaj podatak se odnosi na broj turista i ostvarenih turističkih putovanja. Oni su dostupni raščlanjeni prema glavnim karakteristikama putovanja, kao što su destinacija, trajanje, način korišćenja prevoza ili troškovi, kao i po socio-demografskim karakteristikama turista, kao što su starost i pol.

Više skupova indikatora pokriveno je gornjom definicijom sektora. Dostupni relevantni skupovi indikatora za Srbiju su upotrebljeni u analizi koja je osnov za ovu strategiju. Za potrebe ove analize, sektor povezujemo sa granom 55 Statističke klasifikacije privrednih delatnosti u Evropskoj zajednici (NACE Rev. 2). Ova grana je podsektor sektora I — delatnosti smeštaja i ishrane NACE-a, kao i Međunarodne standardne industrijske klasifikacije svih ekonomskih delatnosti Ujedinjenih nacija (ISIC Rev. 4).

Kompletna lista ekonomskih delatnosti u grani 55 NACE Rev. 2 je data u nastavku. Poređenja radi, ISIC Rev. 4 kodovi su dati paralelno (Tabela 1).

Tabela 1: Spisak privrednih delatnosti turističkog sektora

NACE Rev. 2				ISIC rev. 4
Grana	Grupa	Klasa	Opis aktivnosti	Kod
55			Smeštaj	
	55.1		Hoteli i sličan smeštaj	
		55.10	Hoteli i sličan smeštaj	5510
	55.2		Odmarališta i slični objekti za kraći boravak	
		55.20	Odmarališta i slični objekti za kraći boravak	5510
	55.3		Delatnost kampova, auto-kampova i kampova za turističke prikolice	
		55.30	Delatnost kampova, auto-kampova i kampova za turističke prikolice	5520
	55.9		Ostali smeštaj	
		55.90	Ostali smeštaj	5590

c. Ciljevi i područje strategije veština za sektor turizma u Srbiji

Unapređenje veština je od presudnog značaja za dalji ubrzan razvoj sektora turizma u Srbiji. Učešće sektora u bruto domaćem proizvodu (BDP) Srbije kao i u ukupnoj strukturi izvoza je u stalnom porastu, a takođe i broj zaposlenih u sektoru. Sektor se suočava sa izazovom praćenja razvoja ponude visoko privlačnih turističkih destinacija, kao i sa promenama koje povlači sa sobom uvođenje novih tehnologija u sektoru. Vodeći računa o brzim promenama koje sektor treba da sledi, nameće se neophodnost primene koherentnog i duboko osmišljenog pristupa selekcije veština i pristupu njihovog razvijanja kroz redovno obrazovanje, kao i kroz specifične obuke i dodatne obuke zaposlenih. U sektoru turizma dominiraju bazična zanimanja, za koja su praktične veštine mnogo važnije od znanja. Čak i u slučaju kad se radi o korišćenju modernih tehnologija, puno važnije od, u celosti korektne, primene tehnologija je razumevanje efekta koji dati pristup ima na korisnike usluga. Ovo traži specifični pristup ka obukama koji vodi računa o specifičnim primenama uglavnom kroz primere iz prakse. Taj se zahtev može efikasno zadovoljiti jednovremeno sa zahtevom za brze promene u obrazovanju i obuci, uglavnom na kratak i srednji rok.

2. Kratak profil i analiza situacije za sektor

a. Ekonomski profil i profil radne snage

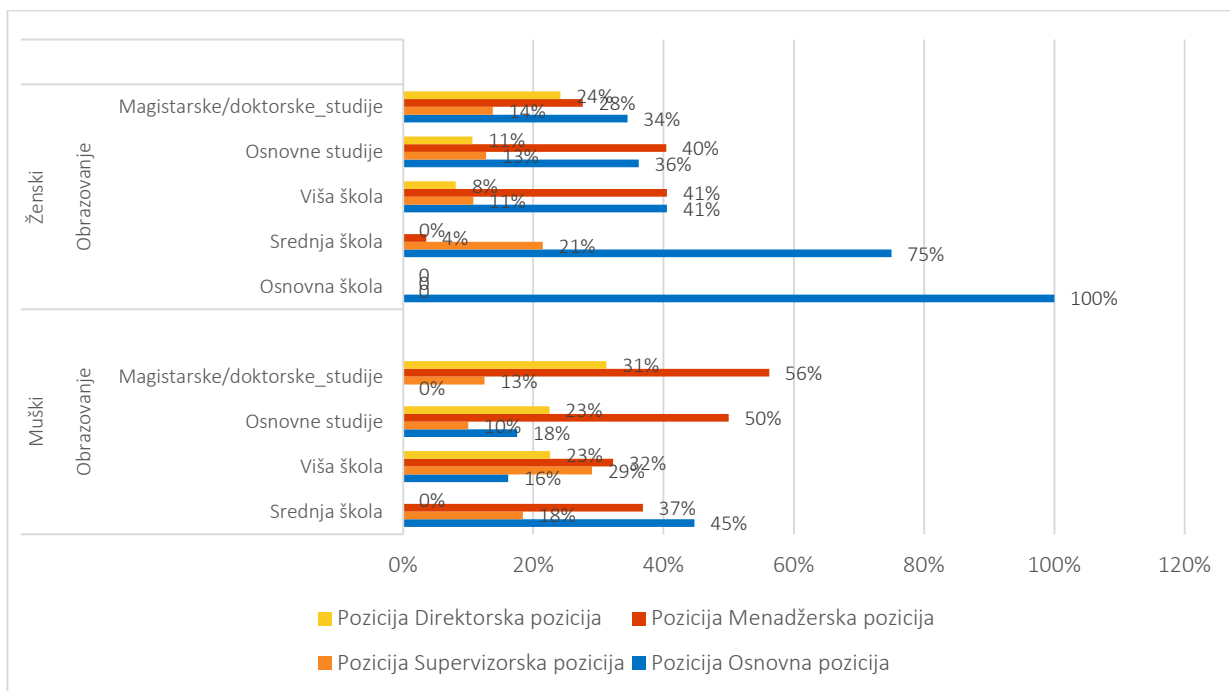
Turizam je značajna privredna grana u Srbiji. Tako, učešće sektora turizma (grana 55 Smeštaj) u ukupnom BDP u 2022. godini je iznosilo 0.53 %. Učešće sektora u ukupnoj zaposlenosti u 2022. godini je iznosilo 0,52 %. Učešće broja zaposlenih u sektoru u ukupnoj zaposlenosti pokazuje kontinuirani rast. To označava da će značaj turizma dalje rasti, pa je zato potrebno osmišljeno podsticanje i podrška razvoju sektora.

Porast zarada u sektoru iako je brz, ipak nije brži od rasta prosečnih zarada u Srbiji. To je povezano sa kvalifikacionom strukturom zaposlenih u sektoru turizma koja ne napreduje tako brzo kao u sektorima koji uključuju visoku koncentraciju znanja, kao što je, primera radi, sektor informacionih tehnologija. Tako, u strukturi zanimanja u sektoru turizma u Srbiji dominiraju bazična zanimanja, kako što su: sobarica (25 %), hotelski recepcioner (18 %) i pomoćnik u kuhinji u hotelu (14 %).

Na osnovu anketnog istraživanja, uočeno je da postoje nejednakosti u tretiranju zaposlenih između polova i u odnosu na nivo obrazovanja u hotelima. Iako su u proseku ispitanice ženskog pola imale veće obrazovanje (Slika 1) jasno je uočljiva razlika u raspodeli prema poziciji koju obavljaju u odnosu na pol i nivo obrazovanja koji poseduju.

Sa srednjom školom čak 75 % žena radi na osnovnim pozicijama dok je sa istim nivoom obrazovanja na istim poslovima zaposleno svega 45 % muškaraca. Tačno 18 % muškaraca sa srednjom školom zaposleno je na supervizorskim pozicijama dok je kod žena sa istim obrazovanjem na istim poslovima angažovano svega 11 %. Samo 4 % svih žena sa srednjom školom našlo se na menadžerskom nivou, za razliku od 37 % muškaraca. U uzorku nema direktora koji su završili srednješkolsko obrazovanje. Sa višom školom strukovnih studija, 41 % žena radi na osnovnim pozicijama, dok je kod muškaraca taj procenat samo 16 %. Na supervizorskim pozicijama radi 29 % muškaraca sa višim strukovnim studijama, za razliku od 11 % žena. Ova jasna razlika potvrđena je kroz istraživanje i kada se u obzir uzme i faktor dužine radnog iskustva kao u odnosu na tipove hotela i njihovu geografsku poziciju.

Slika 1: Rezultati istraživanja o nivou obrazovanja i poziciji koju obavljaju u odnosu na pol



Takođe, s obzirom na njihovo vrednovanje veština upravljanja stresom i konfliktima evidentan je nivo stresa i pojačanih konflikata sa kojima su zaposleni suočeni na dnevnom nivou u radu u hotelijerstvu. Iz tog razloga ne čudi što postoji veliki izazov za regrutaciju kadrova i to kako u kvantitetu, u broju zainteresovanih kandidata, tako i u kvalitetu njihovih znanja, veština i kompetencija.

b. Pokretači promena, katalizatori, glavni ključni trendovi i njihov verovatan uticaj na zapošljavanje.

Postoji izražena **politička volja** da se Srbija afirmiše kao globalno priznata turistička destinacija, na osnovu turističkih atrakcija i specifične ponude rasnovrsnih propratnih usluga.

Drugi značajni pokretač promena je **međunarodna konkurencija** sa zemljama na Balkanu i Turskom, među kojima postoji veći broj atraktivnih destinacija za primorski turizam. Samo obezbeđivanjem rasnovrsnosti ponude Srbija se može nametnuti na međunarodnom turističkom tržištu kao jednako privlačna ili privlačnija od već afirmisanih priomorskih destinacija u regionu.

Intenzivni proces otvaranja Srbije i ubrzavanja kretanja ljudi, podstiče interes građana mnogih zemalja za putovanje u Srbiju i doživljavanje specifičnosti zemlje. Ovaj zamah u rastu kretanja treba maksimalno iskoristiti za podsticanje brzog rasta turizma u sledećem srednjeročnom periodu.

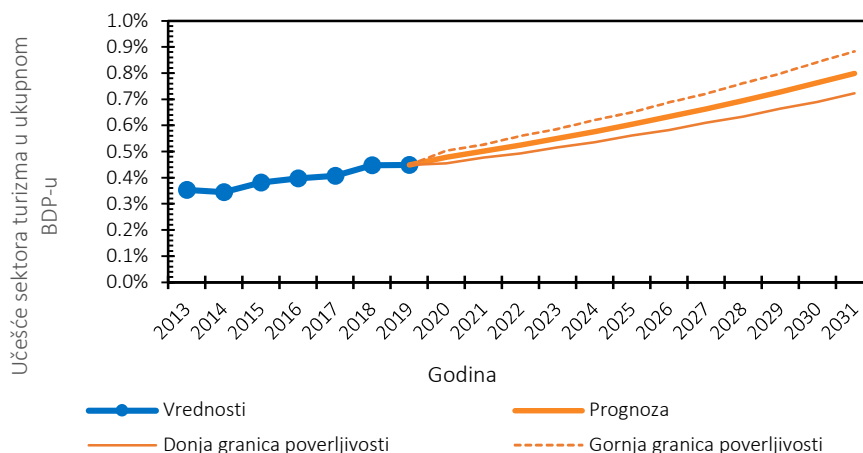
Inicijativa Otvoren Balkan vodi do otvaranja više zemalja u regionu jedne ka drugima, za kretanje ljudi i roba i bližu saradnju. To vodi do stvaranja jednog šireg zajedničkog tržišta koje može obezbediti rasnovrsniju i kvalitetiju ponudu u sektoru turizma, kao i izraženo veći broj korisnika turističkih usluga

c. Prognoze rasta sektora

Kao glavnu makroekonomsku meru za učinak sektora turizma, ovde razmatramo doprinos sektora turizma u BDP-u, prema definiciji u ovoj strategiji.

Na osnovu scenarija zasnovanog na uočenom eksponencijalnom rastu neposredno pre pandemije Covid-19, dobija se sledeća prognoza za budući razvoj učešća sektora turizma u ukupnom BDP-u za dugoročni period do 2031. godine (Slika 2). Očekivanja su da će se učešće sektora turizma u ukupnom BDP-u do početka iduće decenije gotovo udvostručiti i postići nivo od oko 0.8 % od ukupnog BDP-a. Stoga se može zaključiti da postoji značajan potencijal za dalji rast sektora turizma uz povećanje njegovog učešća u ukupnom BDP-u.

Slika 2: Prognoza za budući razvoj učešća sektora turizma u ukupnom BDP-u za dugoročni period do 2031. godine

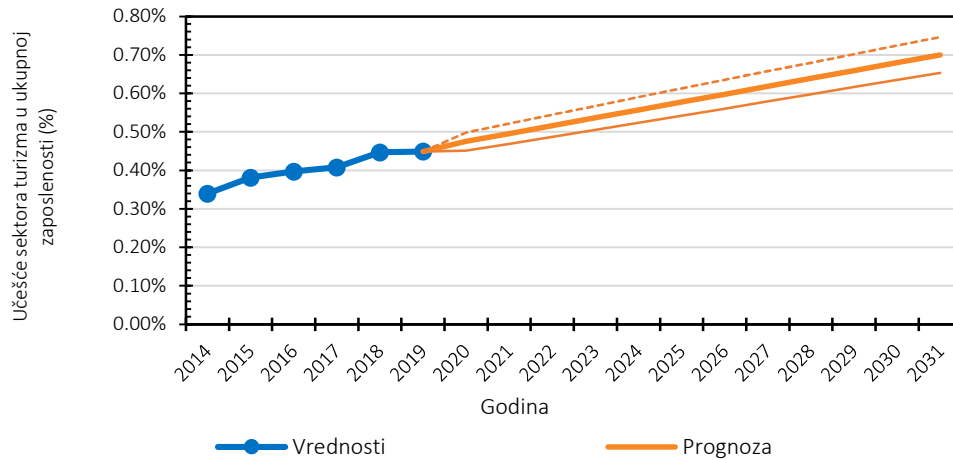


Izvor: Sopstveni proračuni na osnovu podataka dobijenih od Republičkog zavoda za statistiku Srbije

d. Scenariji razvoja i rasta radne snage za hotelsku industriju

Prognoza razvoja i rasta radne snage za period do početka iduće decenije (2031. godina) prikazana je na Slici 3. Pored glavne linije prognoze (puna debela linija) prikazane su i linije za gornju granicu poverljivosti (isprekidana linija) i za donju granicu poverljivosti (puna tanka linija). Očekuje se da se broj zaposlenih gotovo utrostruči do početka iduće decenije.

Slika 3: Prognoza za budući udeo zaposlenih u turizmu u broju ukupno zaposlenih za dugoročni period do 2031. godine



Izvor: Sopstveni proračuni na osnovu podataka dobijenih od Republičkog zavoda za statistiku Srbije

3. Profil glavnih zanimanja, ključnih veština i karijera u sektoru

Glavna zanimanja u sektoru se kreću u velikom rasponu nivoa. Taj raspon omogućava i karijerni razvoj pod određenim uslovima u sektoru od najnižih (operativnih) do najviših (rukovodećih) nivoa, kroz sticanje iskustva, doživotno učenje i specijalizovane obuke i dodatne obuke. Postojanje mogućnosti karijernog razvoja u sektoru doprinosi motivaciji za rad i zadržavanje u kompaniji na dugi rok, pošto zaposlenik percipira svoj posao kao perspektivan, sa mogućnostima za napredak u karijeri i kontinuirani rast svoje zarade.

Na osnovu dijagnostičke studije, radionice o potrebnim veštima u sektoru hotelijerstva i turizma u Srbiji, kao i dopunskog anketnog istraživanja sa poslodavcima, nalazi se da sledeća zanimanja učestvuju sa 96 % u strukturi sadašnjih zaposlenih i sa 97 % u strukturi očekivanih novih zaposlenih na srednji rok. To potvrđuje da su ova zanimanja opravdano izabrana kao glavna zanimanja

Glavna zanimanja

- Operativni direktor hotela
- Direktor prodaje i marketinga
- Stručnjak za propagandne aktivnosti i marketing
- Glavni kuvar
- Šef recepcije u hotelu
- Hotelski recepcioner
- Kuvar
- Domaćin hotela
- Sobarica u hotelu
- Pomoćnik u kuhinji u hotelu

Identifikovana glavna zanimanja, u rasponu od recepcionera i kuvara do stručnjaka za marketing i operativnih direktora, naglašavaju raznolik skup veština potrebnih u sektoru turizma.

Kao ključne postojeće veštine izdvajaju se: veštine komunikacije, fleksibilnost, ljubaznost, organizacione sposobnosti, timska orijentisanost, upravljanje rizicima, poznavanje jezika, digitalne i tehnološke veštine, pregovaračke veštine, analitičnost, upravljanje vremenom, veština motivacije, koordinacija između sektora, efikasno rešavanje problema, određivanje prioriteta, upravljanje stresom, opšta informisanost, diskrecija, agilnost. Komunikacijske veštine su posebno ključne na pozicijama koje su okrenute klijentima, kao što su recepcionari i konobari, naglašavajući važnost stvaranja pozitivnih iskustava gostiju. Pored toga, veštine kao što su upravljanje rizicima i koordinacija između sektora naglašavaju potrebu za dobro zaokruženim skupom veština za navigaciju u složenom i dinamičnom okruženju turističke privrede.

Pored ovih veština, koje su naglašene kao najvažnije, u budućnosti će biti potrebno posvetiti pažnju i spremnosti na celoživotno učenje, analitičnosti, socijalnim veštinama, radu pod pritiskom, digitalnim kompetencijama i upravljanju krizama.

Slika 4: Mapa zanimanja i karijernog razvoja u sektoru turizma u Srbiji



Izvor: Sopstveni prikaz na osnovu dijagnostičke studije i radionice o potrebnim veštima u sektoru hotelijerstva i turizma u Srbiji

Na dijagramu na Slici 4 je prikazana mapa zanimanja u sektoru turizma u Srbiji, sa očekivanim mogućnostima karijernog razvoja. Strelicama sa punom linijom su označeni očekivani mogući prelazi u više pozicije na osnovu radnog iskustva. Prema ovoj mapi se vidi da su značajne mogućnosti za karijerni razvoj na rukovodnim pozicijama, dok su za bazične pozicije mogućnosti veoma ograničene. Ipak, zbog srodnosti poslova, fokusiranih na iste korisnike i iste usluge, postoji mogućnost karijernog razvoja zasnovanog na sticanju višeg obrazovnog stepena. Takvi su prelazi na dijagramu prikazani strelicama sa isprekidanom linijom.

4. Vizija za budućnost sektora, u kvalitativnom i kvantitativnom smislu

Budućnost sektora hotelijerstva može se posmatrati sa aspekata različitih strateških dokumenata, kako onih koji tretiraju delatnost u kontekstu ukupnog privrednog razvoja, tako i onih koji je prepoznaju u kontekstu važnosti obrazovanja i usavršavanja kadrova u toj oblasti.

Važeća Strategija razvoja turizma usvojena je krajem 2016. godine. Ova strategija je još uvek na snazi do 2026. godine i obuhvata viziju turizma i hotelijerstva u Srbiji do 2025. godine. Elementi te vizije su navedeni ispod:

Republika Srbija će 2025. godine postati globalno priznata turistička destinacija kao rezultat uspostavljenog sistema razvoja, održivog upravljanja resursima i koordinacionih aktivnosti svih predmeta od značaja za razvoj turizma.

Turizam i njegove povezane aktivnosti postaće jedan od dominantnih ekonomskih sektora ogranak koji efikasno obezbeđuje novu dodatnu vrednost i održivu zaposlenost.

Turizam će postati vodeći promoter imidža Republike Srbije u svetu kao moderne i poželjne destinacije za posete, praznike i biznis.

Uz kontinuiranu modernizaciju, i usvajanje globalnih standarda i poslovnih modela i turizma postaće poželjan sektor za zapošljavanje i razvoj karijere posebno za mlade ljude.

Republika Srbija će postati visoko rangirana i popularna destinacija na svetskoj skali konkurentnosti turizma.

U skladu sa vizijom razvoja turizma, autori strategije definisali su ciljeve razvoja turizma za 2025. Prema ovoj strategiji ukupno ima 8 ciljeva. U nastavku su navedenih 8 ciljeva razvoja turizma prema strategiji razvoja turizma:

- 1) Podizanje udela hotela i sličnih ugostiteljskih objekata u ukupnim smeštajnim kapacitetima na 50 %;
- 2) Dostizanje ukupne popunjenosti smeštajnih kapaciteta (smeštajnih jedinica) od 30 %;
- 3) povećanje priliva turista za do tri puta, ili najmanje za 50 odsto, do 2025. godine;
- 4) povećanje jediničnu potrošnju turista (po noćenju) za 50 %;
- 5) povećanje udela noćenja dolaznih turista na 45 % do 2020. i na 55 % do 2025. godine;
- 6) povećanje direktnog udela turizma u BDP Republike Srbije dva puta više;
- 7) povećanje iznosa direktne zaposlenosti u turističkoj industriji za najmanje 50% i povećanje zaposlenosti u turizmu i komplementarnim aktivnostima za do tri puta;
- 8) Rast direktnih investicija.

Iako neki ciljevi nisu baš specifični, kao što je, na primer, "rast direktnih investicija" (nije precizirano gde, u kojoj oblasti, koje vrste proizvoda, objekata i sl. ili "povećanje zaposlenosti do tri puta", većina njih ima jasne pokazatelje da može da prati napredak tokom cele implementacije. Da bi se pomoglo ostvarivanje tih ciljeva urađen je niz turističkih proizvoda i njihova prioritizacija u okviru strategije.

U skladu sa pomenutom Strategijom, kao važan dokument kreiran je Strategijski marketing plan turizma koji je usvojen tokom pandemije Covid-19 (5 godina nakon usvajanja Strategije razvoja turizma). Ovaj plan sadrži analizu trenutnog stanja marketinga u turizmu, analizu turističkog marketinga u zemljama u konkurenciji i uzore, analizu trenutnih prednosti i nedostataka marketinga u turizmu Republike Srbije, strateške ciljeve turističkog marketinškog sistema Republike Srbije kao i marketinški plan koji, između ostalog, obuhvata plan vazdušnih veza Republike Srbije i strateških tržišta, plan turističkih proizvoda i plan brendiranja Republike Srbije kao turističkih destinacija. Pored svih navedenih aktivnosti ovaj plan definiše i pet ključnih turističkih proizvoda u Republici Srbiji koje navodimo u nastavku: (Strategijski marketing plan, 2021)

1. City Break
2. MICE (Susreti, Inventiv, Konferencije, Izložbe) turizam
3. Planinski turizam
4. SPA i velnes turizam
5. Festivali i manifestacije

Na osnovu toga možemo zaključiti da će u narednom periodu najveći broj aktivnosti u turizmu i hotelijerstvu, a samim tim i zaposlenih koji te aktivnosti treba da realizuju, biti usmeren na pružaoce usluga koji učestvuju u procesu zadovoljenja turističkih potreba kako u velikim gradovima tako i u planinskim i banjskim centrima. Imajući u vidu da su gosti na turističkom tržištu sve zahtevniji i da se njihovo zadovoljstvo može postići isključivo kvalitetnom uslugom baziranom na visokim standardima i zaposlenima koji su u potpunosti pripremljeni za taj proces, kao viziju sektora, učesnici u hotelskoj privredi u okviru ovog projekta definisali su na sledeći način:

Težimo kreiranju visoko standardizovanog sektora, baziranog na efikasnom pravnom sistemu, koji pruža visokokvalitetne usluge zasnovane na upotrebi savremenih tehnologija sa ciljem zadovoljenja zahteva gostiju i zaposlenih.

Nažalost, obrazovanje i usavršavanja kadrova u ovoj oblasti nisu prepoznata u strateškim dokumentima koja definišu neophodna znanja i veštine te u skladu sa tim, da bi vizija bila ostvariva, neophodno je kreirati Strategiju kojom bi se utvrdila lista prioriternih veština usklađenih sa specifičnim potrebama hotelske privrede.

5. Nedostaci poslovne sposobnosti

Radionica organizovana od strane Unije poslodavaca Srbije i Međunarodne organizacije rada, organizovana u septembru 2023. godine, u fokusu je imala i veštine potrebne za dalji uspešan razvoj sektora turizma i hotelijertva, kao i mehanizme za prepoznavanje budućih potreba. U jednom delu pomenute radionice, učesnici su usmereni na to da: identifikuju ključne nedostatke u vezi sa poslovnim sposobnostima, analiziraju implikacije ovih nedostataka na veštine radne snage, identifikuju zanimanja koja su posebno pogođena ovim nedostacima, i istraže trenutni status ponude veština u ovoj oblasti.

Analiza njihovih stavova je pomogla u dubljem razumevanju izazova sa kojima se suočava hotelski sektor u Srbiji. Ključni nedostaci na polju poslovnih sposobnosti jesu upravo u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima.

U analizi nedostataka u vezi sa upravljanjem ljudskim resursima u hotelskom sektoru Srbije, učesnici radionice su identifikovali niz ključnih problema i implikacija na veštine radne snage. Prvo, primetili su nedostatak razvoja određenih veština, kao što su slabo znanje i neadekvatno prenošenje istih, što može dovesti do nedostatka minimuma kompetencija za određene pozicije u sektoru, zatim proces uvođenja novih radnika u posao može trajati nekoliko meseci, što može dovesti do gubitka motivacije kod radnika. Pored toga, nedostaci su se odnosili i na proces regrutacije, veštine komunikacije i upravljanja vremenom, koje zahtevaju značajno vreme za razvoj kod radnika.

Nedostatak veština za identifikaciju, selekciju i socijalizaciju inostranih radnika takođe je prepoznat kao problem. Takođe, naglašeno je da su veštine koje doprinose popravljaju imidža destinacije, u skladu sa savremenim tehnologijama i preferencijama novih generacija, od suštinskog značaja.

Kao značajan nedostatak za ostvarenje postavljene vizije, a na osnovu stavova učesnika pomenute radionice, identifikovana disproporcija hotelskih sadržaja, posebno smeštajnih kapaciteta, u odnosu na realne potrebe tržišta. Ovaj nedostatak ima šire implikacije na svakodnevni rad zaposlenih, čineći ga znatno težim. Nedostatak adekvatnog planiranja i infrastrukture, uključujući projektovanje i izgradnju hotela, dovodi do situacije u kojoj se hotelski sektor suočava sa neusklađenošću između ponude i potražnje. Ovo dalje otežava efikasno upravljanje hotelskim resursima, jer se kapaciteti ne koriste na optimalan način.

Dodatno, identifikovani su i drugi nedostaci u hotelskom sektoru, uključujući nesprovođenje zakonske regulative na valjan način. Ovo dovodi do nepoštovanja definisanih standarda kvaliteta usluga, što može negativno uticati na reputaciju i konkurentnost hotelskog sektora. Nedostatak efikasnog upravljanja ljudskim resursima i nedostatak kvaliteta usluge javljaju se kao posledica ovih nedostataka.

Takođe je istaknuta potreba za integracijom informaciono-komunikacionih tehnologija (IKT) u hotelskom poslovanju. Ova integracija može poboljšati različite aspekte hotelskog poslovanja, uključujući recepciju, upotrebu smeštajnih jedinica i pružanje usluga gostima. Brže i lakše korišćenje usluga uz pomoć IKT-a može povećati zadovoljstvo gostiju i unaprediti konkurentne prednosti hotela.

Prema rečima učesnika radionice, navedeni nedostaci i implikacije jasno ukazuju na potrebu za temeljnim reformama i unapređenjima u hotelskom sektoru Srbije kako bi se poboljšao kvalitet usluga, efikasno upravljalo resursima i postigla veća konkurentna prednost na tržištu turizma.

Kako bi se rešili ovi nedostaci, učesnici radionice su predložili niz akcija i inicijativa, uključujući pružanje obuka od strane agencija, razvojnih akademija hotelskih lanaca i konsultanata. Istaknuta je i važnost uvođenja autentične praktične nastave tokom studija i angažovanje predavača iz privrede koji mogu preneti svoje iskustvo studentima. Analiziranje komentara i ocena gostiju i planiranje obuka na osnovu tih povratnih informacija takođe je prepoznato kao koristan pristup.

a. Implikacije praznina u poslovnim sposobnostima na veštine

Trenutne veštine se smatraju relevantnim, ali postoji potreba za njihovim unapređenjem i usklađivanjem sa zahtevima tržišta. Na pomenutoj radionici naglašeno je da je potrebno više raditi na praksi tokom studija, uključujući dualno obrazovanje i obuke specifične za hotelski sektor. Istaknuta je važna uloga države u promovisanju obuka i edukacije, kako bi se unapredila kvalifikacija kadra u sektoru.

Jedan od ključnih nedostataka na polju poslovnih sposobnosti je nedovoljno bavljanje pitanjima ljudskih resursa i nepostojanje službe ljudskih resursa. To utiče na nedostatak mnogobrojnih veština kod zaposlenih, jer se često ne prepoznaju odgovarajuće veštine kod pojedinaca ili se pak nedovoljno razvijaju. Nedovoljna pažnja odabiru ljudskih resursa utiče na sva zanimanja a najviše na ona koja su najviše izložena tj. ona gde je osoblje najviše u interakciji sa gostima (recepcija, menadžer rezervacije itd.).

Takođe jedan od nedostataka je i kvalitet usluge, za šta su takođe potrebne određene veštine zaposlenih. I ovaj nedostatak može da ima uticaj na sva zanimanja u hotelskoj industriji. To može da se prevaziđe kratkom obukama kroz neformalno obrazovanje, ali kroz prenos znanja rukovodioca sektora.

Kao i prethodno pomenuta disproporcija hotelskih sadržaja u odnosu na realnu potrebu (smeštajni kapaciteti npr.), nedovoljno razvijen marketing, poštovanje zakonske regulative koja se ne sprovodi valjano. To dalje dovodi do nepoštovanja definisanih standarda kvaliteta, nedovoljnog poštovanja infrastrukturnih zahteva, teškoća u pozicioniranju hotela na međunarodnom tržištu i održavanja kvaliteta usluge. Definisane implikacije po veštine su sledeće: nedovoljni razvoj veština, neadekvatno planiranje i infrastruktura hotela otežavaju svakodnevne aktivnosti radnika, neadekvatan kadar kao rezultat lošeg planiranja vrste i obima hotela.

Pregled praznina u poslovnim sposobnostima i odgovarajući nedostaci veština je prikazan u Tabeli 2.

Tabela 2: Praznine u poslovnim sposobnostima i nedostatak veština

Praznine u poslovnim sposobnostima	Nedostatak veština
Transformacija službe ljudskih resursa	<ul style="list-style-type: none"> • Upravljanje ljudskim resursima • Odabir ljudskih resursa
Osiguranje visokog kvaliteta usluge	<ul style="list-style-type: none"> • Veština prodaje i upravljanja • Razumevanje kompleksnosti u svim oblastima hotelskog poslovanja
Potreba za integracijom informaciono-komunikacionih tehnologija	<ul style="list-style-type: none"> • Direktni marketing (putem e-pošte ili društvenih medija) • Analiza podataka i osnovno poznavanje interpretacije podataka • Socijalno umrežavanje • Korišćenje digitalnih alata za upravljanje korisnicima
Potreba za većim brojem hotela visoke kategorije	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativnost i inovativnost • Volja za učenjem • Veštine komunikacije • Liderstvo

Izvor: Sopstveni prikaz na osnovu dijagnostičke studije i radionice o potrebnim veština u sektoru hotelijerstva i turizma u Srbiji

b. Pogođena glavna zanimanja

Identifikovana zanimanja na koja ovi nedostaci utiču su zaposleni u oblasti ljudskih resursa, ali i recepcioneri, konobari i ostale bazične pozicije u hotelskom sektoru. Trenutni status ponude veština u ovoj oblasti ukazuje na ozbiljan nedostatak veština, posebno u vezi sa komunikacijom, upravljanjem vremenom i veštinama prodaje, što je rezultat nedostatka adekvatno obučene radne snage na tržištu rada. Primetan je i nedostatak znanja i neadekvatno prenošenje pomenutih veština, što dovodi do nedostatka minimuma kompetencija za određene pozicije u sektoru, kao što su konobari i recepcioneri. Takođe, istaknuto je da proces uvođenja novih radnika u posao može trajati nekoliko meseci, što može dovesti do gubitka motivacije kod radnika.

i. Tehnička / specijalizovana

Na osnovu konsultacija sa zainteresovanim stranama utvrđuje se da ponuda kvalifikacija za tehnička/specijalizovana zanimanja odgovara potražnji. To se može objasniti velikim brojem kvalifikacija u zemji za tehnička zanimanja prihvatljiva za sektor turizma, a odgovarajuća i za druge srodne sektore, kao što su kvalifikacije za trgovinu, turizam i ugostiteljstvo.

ii. Opšta zanimanja

Suprotno tome, ponuda zanimanja za bazične pozicije je nedovoljna. Ovo može biti rezultat niskih zarada za ta zanimanja uz jednovremeno ograničene mogućnosti za karijerni razvoj. Motivacija za zapošljavanje na takve pozicije može biti povećana rastom zarada za odgovarajuća radna mesta, posebnim nagradama, kao i stipendijama za postizanje višeg obrazovnog stepena neophodnog za napredak u karijeri u hotelu na druge pozicije.

6. Trenutna ponuda veština

Na osnovu dostupnih informacija, trenutno se usavršavanja i razvoj veština, na nacionalnom nivou, realizuje kroz:

- 1) Realizaciju programa i sticanje kompetencija i kvalifikacija zaposlenih i nezaposlenih lica kod javno priznatih organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih (u daljem tekstu: JPOA) (Slika 5);
- 2) Realizaciju programa i drugih aktivnosti neformalnog obrazovanja i obučavanja odraslih u organizaciji Nacionalne službe za zapošljavanje (u daljem tekstu: NSZ), drugih državnih organa i ustanova, udruženja i komora, a u okviru kojih nezaposlena i zaposlena lica stiču kompetencije od važnosti za lični i profesionalni razvoj, zapošljavanje, održanje zaposlenja i karijerno napredovanje, kao i upravljanje karijerom i donošenje odluka o daljem obrazovanju i zapošljavanju.

Slika 5: Rast i struktura JPOA u prethodnih 6 godina



Izvor: <https://prosveta.gov.rs/wp-content/uploads/2023/03/Izvestaj-GPOO-2022.pdf>

Distribucija akreditovanih programa po područjima rada u 2022. godini (Slika 6), bila je realizovana na sledeći način: Zdravstvo i socijalna zaštita – 23 programa obuka; Mašinstvo i obrada metala – 18 programa obuka; Geodezija i građevinarstvo - 17 programa obuka; Strani jezici - 15 programa obuka; Ekonomija, pravo i administracija – 13 programa obuka; Lične usluge - 10 programa obuka; Elektrotehnika - 9 programa obuka; Trgovina, ugostiteljstvo i turizam - 8 programa obuka; Saobraćaj - 8 programa obuka; Bezbednost i zdravi uslovi rada - 7 programa obuka; Poljoprivreda, proizvodnja i prerada hrane - 4 programa obuka; Informatika - 2 programa obuka; Šumarstvo i obrada drveta – 2 programa obuka i Tekstilstvo i kožarstvo – 1 program obuke. U odnosu na prošlu godinu, značajno je veći broj odobrenih programa obuka iz područja rada: Mašinstvo i obrada metala za 9%, Elektrotehnika za 6.5% i Bezbednost i zdravi uslovi rada za 5%.

Ako sagledamo podatke od 2016 do 2022. godine, kada je u pitanju akreditacija programa prema područjima rada, zapažamo da je najveći broj akreditovanih programa iz oblasti zdravstva, građevinarstva i mašinstva, dok se broj programa iz oblasti bezbednost i zdravi uslovi rada, strani jezici i ekonomija, kontinuirano povećava.

Slika 6: Akreditovani programi JPOA po područjima rada



Izvor: <https://prosveta.gov.rs/wp-content/uploads/2023/03/Izvestaj-GPOO-2022.pdf>

Na osnovu prikazanih podataka može se uočiti da su trgovina, ugostiteljstvo i turizam u prethodnih šest godina, po broju akreditovanih programa (34), na sedmom mestu (od preko 17 programa) što ukazuje na povećano interesovanje isporučioца programa.

a. Ključni pružaoci obuke, formalni programi i kvalifikacije relevantne za sektor

Na osnovu dostupnih podataka resornog ministarstva status JPOA (javno priznatih organizatora aktivnosti obrazovanja odraslih (u daljem tekstu JPOA) akreditovanih od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja (MP), Pokrajinskog sekretarijata za obrazovanje, propise, upravu i nacionalne manjine-nacionalne zajednice (PSOPUNZ) i Agencije za kvalifikacije (AZK)) u 2022. godini, dobilo je 55 ustanova/drugih organizacija za ukupno 137 programa obuka namenjenih odraslima. Od ukupno akreditovanih JPOA u 2022. godini, akreditaciju je dobilo devet srednjih stručnih škola za 14 programa, što iznosi (10.21%) i 46 drugih organizacija (preduzeća, poslovna udruženja, narodni radnički univerziteti, instituti...) za 123 programa, što iznosi (89.78%). Veliki procenat programa je rađen u saradnji sa lokalnim poslodavcima i socijalnim partnerima, a u cilju odgovora na zahteve lokalnog tržišta rada i poslodavaca za kvalifikovanom radnom snagom.

b. Podaci o upisima i završetku za relevantne kurseve

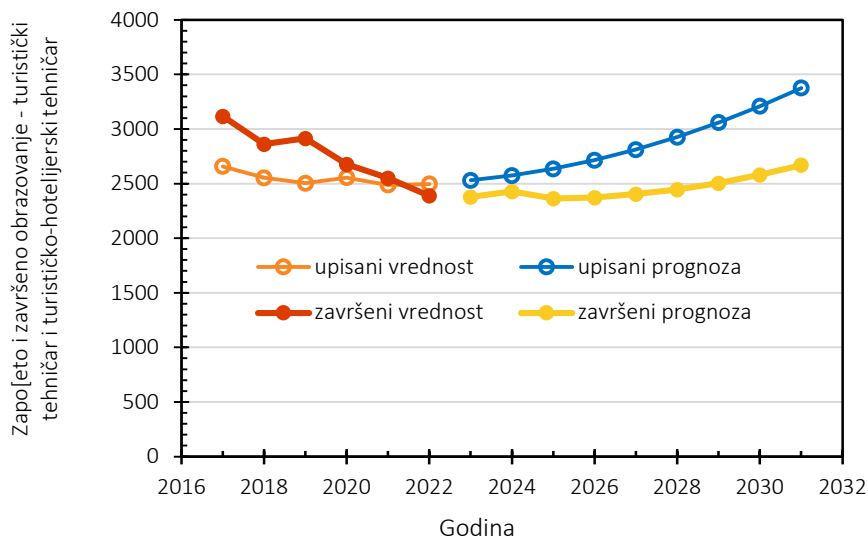
Na osnovu dostupnih podataka o JPOA, akreditovanih od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja (MP), Pokrajinskog sekretarijata za obrazovanje, propise, upravu i nacionalne manjine-nacionalne zajednice (PSOUNZ) i agencije za kvalifikacije (AZK), moguće je konstatovati samo broj akreditovanih obuka – 681 (ukupno za sve oblasti) i njihovu zastupljenost prema gradovima i opštinama (dominiraju veliki gradovi Beograd, Novi Sad, Niš, Subotica, Kragujevac, Jagodina, Čačak, Užice, Vranje i td. i tek po neka opština kao što su Ada, Vlasotince, Bačka Palanka, Čajetina i sl.) dok bi se za broj upisanih na relevantne kurseve moralo raditi zasebno istraživanje (anketiranje sprovodioca kurseva). Prema prikupljenim podacima polaznici planiranih i realizovanih obuka kod JPOA u 2022. godini, najvećim delom su: fizička lica (58.33%), zaposleni u privrednim društvima i javnim preduzećima (36%) i lica na evidenciji NSZ (4.5%).

Najznačajniji udeo u zaposlenosti u sektoru turizma se očekuje prilivom lica koja završavaju srednje obrazovanje odgovarajućih kvalifikacija za poslove koji se obavljaju u sektoru turizma. Specifične kvalifikacije koja su usko vezane

uz sektor su „turistički tehničar“ i „turistički-hotelijerski tehničar“. Priliv kvalifikacija na tržište rada je u osnovi određen brojem đaka koji završavaju srednje obrazovanje za ove kvalifikacije.

Na sledećem grafikonu (Slika 6) su prikazana kretanja broja đaka koji su se upisali i onih koji su završili srednje obrazovanje za kvalifikacije „turistički tehničar“ i „turistički-hotelijerski tehničar“ po godinama prema školskoj godini početka odnosno završavanja, sa prognozama do 2031. godine. Jasno je uočljiva promjena trenda od opadanje prema rastu nakon 2020. godine kako za broj upisanih tako i za broj završenih đaka.

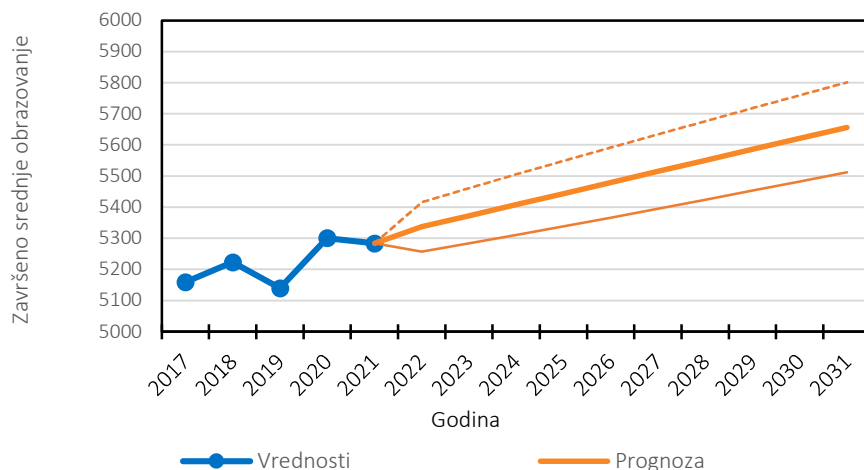
Slika 6: Kretanja broja đaka koji su se upisali i onih koji su završili srednje obrazovanje za kvalifikacije „turistički tehničar“ i „turistički-hotelijerski tehničar“ po godinama prema školskoj godini početka odnosno završavanja, sa prognozama do 2031. godine



Izvor: Sopstveni proračuni na osnovu podataka dobijenih od Republičkog zavoda za statistiku Srbije

Kvalifikacije dobijene za grupu „trgovina, ugostiteljstvo i turizam“ su takođe u velikoj meri neposredno povezane sa radnim zadacima na radnim mestima u sektoru turizma. Posmatrano kretanje i prognoze do 2031. godine su prikazani na Slici 7. Očekuje se brzi rast broja završenih u toku sledeće decenije, što je solidni oslonac za dalji razvitak sektora i rast broja zaposlenih.

Slika 7: Prognoza kretanja broja lica koji su završili obrazovanje za područje trgovine, ugostiteljstva i turizma, do 2031. godine.



Izvor: Sopstveni proračuni na osnovu podataka dobijenih od Republičkog zavoda za statistiku Srbije

Postoji veći broj visoko obrazovnih institucija gde se nude programi za obrazovanje kadrova u turizmu. Ispod je prikazan spisak visoko obrazovnih institucija koje obrazuju najveći broj kadrova za rad u turizmu (Tabela 3).

Tabela 3: Visoko obrazovne institucije za obrazovanje kadrova u turizmu

VISOKO OBRAZOVNE INSTITUCIJE ZA TURIZAM	PROGRAM
Fakultet za turistički i hotelijerski menadžment, Univerzitet Singidunum	<ul style="list-style-type: none"> Turizam, hotelijerstvo i ekonomija hrane
Odeljenje za geografiju, turizam i hotelijerstvo Prirodno matematičkog fakulteta, Univerzitet u Novom Sadu	<ul style="list-style-type: none"> Profesor geografije Geo informatika, Turizam, Hotelijerstvo, Gastronomija, Lovni turizam
Ekonomski fakultet, Univerzitet u Beogradu	<ul style="list-style-type: none"> Menadžment u turizmu i hotelijerstvu
Geografski fakultet, Univerzitet u Beogradu	<ul style="list-style-type: none"> Odsek za turizmologiju
Fakultet za turizam i hotelijerstvo u Vrnjačkoj Banji, Univerzitet u Kragjvcu	<ul style="list-style-type: none"> Hotelijerstvo i turizam, Gastronomski menadžment
Visoka hotelijerska škola Beograd, Akademija strukovnih studija Beograd	<ul style="list-style-type: none"> Hotelijerstvo Restoraterstvo Gastronomija
Visoka turistička škola Beograd, Akademija strukovnih studija Beograd	<ul style="list-style-type: none"> Ekonomija i turizam

U cilju postizanja većeg učešća visokodohodovnog turizma, pored stvaranja novih kapaciteta visoke kategorije, ključnu ulogu treba odigrati visoko obrazovanje usmereno ka usvajanju veština neophodnih za turizam koji uključuje visoku koncentraciju specifičnog znanja i veština.

c. Nedostatak veština

Na osnovu dodatnog anketnog istraživanja, utvrđeno je da su u protekla 24 meseca, 92.7 % preduzeća je regrutovalo ili bar pokušalo da regrutuje osoblje. Samo 16.7 % preduzeća je uspeo da uvek regrutuje traženo osoblje. Ostala preduzeća nisu uvek uspevala da regrutuju osoblje koje su pokušali regrutovati, uglavnom zbog ograničenog broja kandidata sa odgovarajućim kvalifikacijama. Kao rešenje, uglavnom su primili ljude koji nemaju odgovarajuće kvalifikacije, ali su ih obučili da rade posao za koji su konkurisali, ili su obučili postojeće osoblje za obavljanje potrebnih zadataka.

Zaposlenima, najviše nedostaju veštine komunikacije, menadžerske i organizacione veštine kao i veštine timskog rada. Poražavajući je podatak da iako su zaposleni u velikom procentu svesni toga, preko 30 % zaposlenih nije imalo nikakav trening ni obuku u poslednje dve godine a da među tim procentom postoji i veliki broj novo angažovanih radnika. Uz sve to, ipak vlada optimizam poslodavaca u kretanja na tržištu i to pre svega u očekivanom rastu turističkog prometa i platnog bilansa, od kojih naravno očekuju i bolje profesionalne rezultate svojih preduzeća.

d. Nedostaci veština: Relevantnost trenutnih veština, kvalitet, nedostatak veština, veštine u nastajanju

Kvalitet u razvoju ljudskih resursa je najvažniji za održivi rast i uspeh sektora turizma. Identifikovane postojeće veštine čine osnovu visokokvalitetne radne snage, obezbeđujući efikasno poslovanje, zadovoljstvo kupaca i celokupnu organizacionu izvrsnost. Naglasak na ljubaznosti, timskoj orijentaciji i efikasnom rešavanju problema doprinosi kvalitetu usluge koju pruža hotelsko osoblje. Predstavnici privrede su apostrofirali da uključivanje digitalnih i tehnoloških veština odražava prilagođavanje privrede tehnološkom napretku, obezbeđujući da zaposleni mogu da iskoriste digitalne alate za poboljšanu efikasnost i iskustvo gostiju.

Nedostaci veština:

Uprkos prepoznavanju osnovnih veština, analiza predstavnika turističkog i hotelskog sektora ukazuje na potencijalne izazove u vezi sa nedostatkom veština. Pojava zanimanja kao što su tajni gosti, menadžeri prihoda i digitalni stručnjaci sugerise promenu u potrebama privrede, verovatno prevazilazeći trenutnu ponudu veština. Nedostatak veština može biti posledica različitih faktora, uključujući demografske promene, evoluirajuća očekivanja potrošača i brz tehnološki napredak. Za zainteresovane strane u ugostiteljskom sektoru postaje imperativ da se proaktivno pozabave ovim nedostacima ulaganjem u programe obuke, inicijative za usavršavanje i strateško planiranje radne snage.

Veštine u nastajanju, prema učesnicima pomenute radionice, su sledeće:

- Analitičnost
- Digitalne veštine i sposobnost stalnog usavršavanja - celoživotno učenje
- Prilagodljivost/ fleksibilnost
- Različite socijalne veštine
- Ljubaznost/socijalne veštine/gostoprimstvo
- Poznavanje stranih jezika
- Veština rada pod pritiskom

Nove veštine:

Analitičke veštine i društvene veštine su istaknute kao ključne u okruženju koje se razvija, što ukazuje na rastuću potrebu za zaposlenima koji mogu da se kreću kroz složenu međuljudsku dinamiku i analiziraju podatke radi informisanog donošenja odluka. Digitalna kompetencija i veštine upravljanja krizama naglašavaju prepoznavanje privrede transformativnog uticaja tehnologije i potrebu za spremnošću u suočavanju sa nepredviđenim izazovima.

Ograničenja u postizanju novih veština:

Aspekti, prema učesnicima radionice, uključujući nacionalnu politiku i strategiju veština, koordinaciju ključnih aktera, finansiranje i relevantnost nastavnog plana i programa, naglašavaju potrebu za holističkim i kooperativnim pristupom. Koherentna nacionalna politika i strategija obezbeđivanja potrebnih veština mogu pružiti okvir za usklađivanje programa obrazovanja i obuke sa potrebama privrede. Efikasno upravljanje i koordinacija među ključnim akterima, uključujući obrazovne institucije i privatni sektor, olakšavaju razvoj prilagođenih nastavnih planova i programa i kvalifikacionih okvira. Odgovarajuće finansiranje osigurava održivost inicijativa za obuku, dok prakse ocenjivanja i saradnja između obrazovnog sistema i privatnog sektora povećavaju dostupnost obuke ciljnim grupama.

Razmotreni su aspekti ograničenja u sticanju veština, za dalje navedene veštine:

Tehničke-specifične veštine

- Veštine prodaje i upravljanja
- Razumevanje kompleksnosti u svim oblastima hotelskog poslovanja
- Upravljanje ljudskim resursima
- Socijalno umrežavanje
- Direktan marketing (putem e-pošte ili društvenih medija)
- Analiza podataka i osnovno poznavanje interpretacije podataka
- Korišćenje digitalnih alata za upravljanje korisnicima
- Veštine fleksibilnosti
- Multi-tasking veštine

Generičke veštine

- Veštine komunikacije
- Volja za učenjem
- Kritičko razmišljanje
- Rešavanje složenih problema
- Prilagodljivost
- Kreativnost i inovativnost
- Timski rad
- Liderstvo
- Empatija
- Pregovaranje i upravljanje konfliktima
- Inicijativnost
- Unakrsna kultura i raznolikost

Na osnovu dodatnog anketnog istraživanja, utvrđeno je da su najvažnije generičke veštine koje treba unaprediti, za najveći broj preduzeća: kreativnost i inovativnost (za 84.6 % preduzeća), volja za učenjem (za 69.2 % preduzeća) i veštine komunikacije (za 61.5 % preduzeća). Što se tiče tehničkih (specifičnih) veština, za preduzeća je daleko najvažnije unaprediti veštinu prodaje i upravljanja (za 76.9 % preduzeća). Slede kako veoma važne veštine: razumevanje kompleksnosti u svim oblastima hotelskog poslovanja (za 46.2 % preduzeća) i upravljanje ljudskim resursima (za 38.5 % preduzeća).

- e. Ključni izazovi i ograničenja na strani ponude koja utiču na kvalitet i ponudu veština: upravljanje i koordinacija zainteresovanih strana, finansiranje, relevantnost nastavnog plana i programa i kvalifikacija, doprinos/ograničenja odbora za sektorske veštine, veze industrije i instituta i podrška za učenje na radnom mestu

Zvanične institucije (Sektor za dualno obrazovanje i Sektor za Nacionalni okvir kvalifikacija) nemaju precizne informacije o ključnim izazovima i ograničenjima, ali zbog važnosti saznanja trenutno sprovode istraživanje o tome. Sa druge strane, privreda je svoje stavove izrazila tokom prethodno pomenute radionice realizovane u septembru i u nastavku ćemo predstaviti njihova zapažanja:

Upravljanje i koordinacija zainteresovanih strana:

Prema ključnim akterima u turističkoj i hotelskoj privredi, jedan od istaknutih izazova je nedostatak strateških dokumenata koji odgovaraju stvarnom stanju u hotelijerstvu. Ovaj nedostatak naglašava važnost efikasnog upravljanja i koordinacije zainteresovanih strana. Učesnici su istakli potrebu da se postojeće strategije prilagode kako bi bolje odgovorile na dinamično okruženje u ovoj privrednoj delatnosti. Prema njihovom stavu, imperativ je osigurati da zainteresovane strane, uključujući vladina tela, obrazovne institucije i predstavnici privrede, sarađuju i usklađuju svoje napore, što je ključno za kreiranje sveobuhvatnih i efikasnih strategija koje se bave trenutnim potrebama sektora.

Finansiranje:

Neadekvatne zarade u hotelskom sektoru doprinose trenutnom izazovu sa kojim se suočava ova privredna grana, što dovodi do odlaska mladih iz zemlje u potrazi za boljim prilikama. Usaglašen je stav učesnika istraživanja da se finansiranje pojavljuje kao ključni faktor u prevazilaženju ovog izazova. Međutim, analiza naglašava da je finansiranje ograničavajući faktor za one delatnike koji pružaju obuku ljudskih resursa za sticanje potrebnih veština. Poteškoće u odobravanju budžeta za inicijative za obuku ometaju razvoj i unapređenje veština unutar radne snage. Rešavanje finansijskih izazova zahteva koordinisane napore između javnih i privatnih subjekata da efikasno alociraju resurse i daju prioritet razvoju veština.

Relevantnost nastavnog plana i programa i kvalifikacija:

Analiza ukazuje na neusklađenost između obrazovnog sistema i stvarnih potreba privrede, što predstavlja ograničenje za relevantnost nastavnih planova i programa i kvalifikacija. Identifikovani su jasni okviri i ciljevi kao neophodni za promovisanje inkluzivnog razvoja u hotelskom sektoru. Prilagođavanje nastavnog plana i programa u skladu sa dinamičnim zahtevima privrede je od vitalnog značaja. Ovo zahteva stalnu saradnju između obrazovnih institucija i zainteresovanih strana u industriji kako bi se osiguralo da su veštine koje se predaju u skladu sa trenutnim i budućim zahtevima sektora.

Doprinos/ograničenja sektora veština:

Identifikovane slabosti u hotelskom sektoru, uključujući nekvalifikovanu i nekompetentnu radnu snagu, niske plate i infrastrukturna ograničenja, direktno utiču na sektor veština. Nedostatak kvalifikovanog osoblja utiče na kvalitet usluga, zadovoljstvo gostiju i ukupnu organizaciju poslovanja. Niske plate dodatno doprinose poteškoćama u privlačenju i zadržavanju kvalifikovanih radnika. Pored toga, infrastrukturna ograničenja predstavljaju izazove u obezbeđivanju optimalnih radnih uslova za radnu snagu. Prevazilaženje ovih ograničenja zahteva holistički pristup, uključujući rešavanje pitanja naknada, ulaganje u razvoj infrastrukture i negovanje podsticajnog radnog okruženja.

Veze između privrede i obrazovnih institucija i podrška za učenje na radnom mestu:

U debati je evidentna i potreba za pojačanim vezama privrede i obrazovnih institucija. Učesnici radionice su istakli nedostatke u upravljanju ljudskim resursima, ističući nedostatak određenih veština i neadekvatno prenošenje znanja. Ovo direktno utiče na sposobnost efikasnog popunjavanja pozicija, kao što su konobari i recepcioneri. Poboljšanje

veza između privrede i obrazovnog sektora uključuje uključivanje autentične praktične nastave tokom studija i angažovanje poslovnih predavača sa praktičnim iskustvom. Učenje na radnom mestu je ključno za usavršavanje specifičnih veština, kao što su komunikacija, upravljanje vremenom i veštine prodaje, koje su identifikovane kao nedostaju na trenutnom tržištu rada.

f. Saradnja između poslodavaca i pružalaca obrazovanja

Zakonom o dualnom obrazovanju i Zakonom o dualnom modelu studija u visokom obrazovanju regulisana je saradnja između sektora obrazovanja i privrede u formalnom obrazovanju. Ovim zakonima se uređuju sadržaj i način ostvarivanja dualnog obrazovanja u srednjem i visokom obrazovanju, uzajamna prava i obaveze učenika/studenata, roditelja, odnosno drugih zakonskih zastupnika učenika, škole /visokoškolske ustanove i poslodavca, materijalno i finansijsko obezbeđenje učenika/studenata, kao i druga pitanja od značaja za realizaciju dualnog obrazovanja u srednjem stručnom obrazovanju i studijama po dualnom obrazovanju.

Stav rukovodica Sektora za dualno obrazovanje i Sektora za Nacionalni okvir kvalifikacija je da u formalnom obrazovanju u oblasti dualnog obrazovanja kao modela realizacije nastave u srednjim školama i studija u visokom obrazovanju postoji dobra saradnja između sistema obrazovanja i privrede, a u cilju obezbeđivanja kvalitetnog stručnog obrazovanja na svim nivoima, jačanja kompetencija učenika i studenta, uključivanja privrednog sektora u planiranje, sprovođenje nastavnog/studijskog programa.

Sa druge strane stakeholderi su u debati tokom sprovedene radionice istakli suštinsku potrebu za unapređenjem saradnje između hotelskog sektora i turističkog TVET sektora u Srbiji (u daljem tekstu TVET). Tokom diskusija na radionici pojavilo se nekoliko ključnih tačaka, koje su osvetlile izazove sa kojima se suočavaju obrazovni sistem i privreda i predložile preporuke za poboljšanje.

Identifikovani izazovi:

Kratki studijski programi i potrebe tržišta: Prepoznata je potražnja za kratkim studijskim programima koji su u skladu sa potrebama tržišta. Međutim, spor proces kreiranja novih studijskih programa često rezultira neusklađenošću između obrazovne ponude i brzo promenljivih zahteva tržišta.

Pad upisa na Univerzitete: Ističe se primetan pad upisa mladih na univerzitete, što dovodi do nedostatka adekvatno kvalifikovanog kadra na tržištu rada.

Saradnja sa TVET sektorom: Učesnici radionice naglašavaju apsolutnu neophodnost jačanja saradnje između hotelskog sektora i TVET sektora. Ova saradnja se smatra ključnom za rast i razvoj hotelske privrede.

Ključne preporuke:

Predložene preporuke, ukupno 15, daju sveobuhvatan odgovor na uočene nedostatke i potrebe.

1. Interakcija između sistema obrazovanja i industrije
2. Promocija sistema unapređivanja realizatora obuka u hotelijerstvu
3. Da se strategijom utvrdi lista prioriternih veština
4. Obaveza menadžmentu hotela da sprovodi kontinuiranu obuku zaposlenih u industriji
5. Razvoj sistema podrške za uključivanje ugroženih grupa u radni odnos
6. Edukacija zaposlenih u hotelu u skladu sa poslovnom politikom
7. Prekvalifikacije i upućivanje radne snage na relevantne institucije (npr. Nac.sluzba za zapošljavanje i sl.)
8. Reforma praktične nastave i profesionalne prakse (u hotelijerstvu)
9. Edukacija, motivacija i nagrađivanje, podsticaji, stipendije
10. Uspostavljanje više sektorskih veća sa više članova poslodavaca prema ekspertizi
11. Unapređenje sistema akreditacije realizatora neformalnog obrazovanja

12. Jačanje uloge socioekonomskog saveta
13. Fleksibilnije izvođenje i realizacija nastavnog plana i programa
14. Unapređenje imidža zanimanja i industrije
15. Uvođenje predviđanja potrebnih resursa u sektorskim politikama

Ključnih šest prioriternih preporuka, prema stavovima učesnika, su sledeće:

Interakcija između obrazovnog sistema i privrede:

Ova preporuka naglašava važnost negovanja snažne veze između obrazovnog sistema i privrede. Ima za cilj da premosti jaz između akademskog znanja i praktičnih veština potrebnih u hotelskom sektoru.

Unapređenje imidža zanimanja i industrije:

Prepoznajući uticaj percepcije na izbor karijere, ova preporuka sugerise napore da se poboljša imidž profesije i hotelske privrede. Poboljšanje percepcije privrede može privući više studenata i profesionalaca da ostvare karijeru u turizmu.

Reforma praktične nastave i profesionalne prakse (u hotelijerstvu):

Rešavajući nedostatak iskustva među diplomcima, ova preporuka se fokusira na reformu praktične nastave i profesionalne prakse u hotelijerstvu. Isticanje praktičnog iskustva tokom obrazovanja može bolje pripremiti studente za rukovodeće pozicije odmah nakon diplomiranja.

Obaveza menadžmenta hotela da sprovi kontinuiranu obuku zaposlenih u industriji:

Uvažavajući dinamičnu prirodu privrede, ova preporuka predlaže obavezu hotelskog menadžmenta da obezbedi kontinuiranu obuku zaposlenih. Ovo osigurava da radna snaga ostaje ažurirana sa najnovijim veštinama i trendovima u industriji.

Obrazovanje, motivacija i nagrada, podsticaji, stipendije:

Prepoznajući važnost motivisanja studenata da nastave obrazovanje u turističkom i turističkom sektoru, ova preporuka predlaže implementaciju različitih podsticaja, nagrada i stipendija. Ove inicijative mogu podstaći studente da se aktivno uključe u svoje studije.

Da se strategijom utvrdi lista prioriternih veština

Ova preporuka naglašava potrebu za strateškim pristupom za utvrđivanje liste prioriternih veština. Identifikovanje i fokusiranje na osnovne veštine osigurava da su obrazovni programi usklađeni sa specifičnim potrebama hotelske privrede.

Prioritetne preporuke zajednički se bave kritičnim aspektima saradnje između obrazovnog i hotelskog sektora u Srbiji. Jačanje interakcije između obrazovnog sistema i privrede je od suštinskog značaja za stvaranje diplomaca sa relevantnim veštinama. Pored toga, naponi da se poboljša imidž profesije mogu pozitivno uticati na izbor karijere učenika, podstičući značajnije interesovanje za gostoprimstvo.

Reforma praktične nastave u skladu je sa zahtevima privrede za iskusnim diplomcima, osiguravajući da su studenti dobro pripremljeni za rukovodeće uloge. Obaveza stalnog usavršavanja hotelskog menadžmenta pojačava važnost celoživotnog učenja u dinamičnom sektoru kao što je hotelijerstvo.

Fokus na obrazovanju, motivaciji, nagradama, podsticajima i stipendijama ima za cilj stvaranje podsticajnog okruženja za studente, podstičući ih da ostvare karijeru u hotelijerstvu. Konačno, razvoj strategije za određivanje prioriternih veština osigurava da obrazovni programi ostanu usklađeni sa rastućim potrebama sektora.

Uspeh ovih preporuka zavisi od aktivnog učešća zainteresovanih strana, uključujući obrazovne institucije, predstavnike privrede i kreatore politike, koji rade zajedno na oblikovanju budućnosti obrazovanja u oblasti turizma i hotelijerstva u Srbiji.

7. Preporuke za ispunjavanje sistemskih prioriteta za sektor: Prioritetne potrebe za veštinama i nedostaci

Povećanje očekivane zaposlenosti u sektoru turizma povlači kontinuirani rast tražnje za veštinama relevantnim za sektor turizma do početka iduće decenije. Usaglašenost ponude i tražnje za kvalifikacijama odgovarajućim za radna mesta u sektoru turizma je u velikoj meri obezbeđena preko sistema redovnog obrazovanja. Ipak, potrebno je maksimalno sinhronizovano delovanje svih zainteresovanih strana kako bi se obezbedio visok kvalitet obrazovanja i obezbeđivanje veština na odgovarajućem nivou. O ovome posebno treba voditi računa, imajući u vidu da je jedan veoma značajan pravac razvitka sektora turizma u Srbiji usmeravanje ka visokodohodovnom turizmu, koji je obećavajući za brzi rast ekonomskih efekata od turizma, a jednovremno obezbeđuje manju ranjivost na krize izazvane spoljnim faktorima.

a. Koja su zanimanja i veštine potrebna i gde? Nova zanimanja i veštine?

Na osnovu konsultacija sa zainteresovanim stranama, izdvojila su se zanimanja u nastajanju za koja se očekuje da budu od posebnog značaja za dalji razvoj turizma u Srbiji. U značajnom delu, to su zanimanja koja su nedavno nastala u turistički razvijenim zemljama i za koja je neophodno da budu uključena u hotelskoj industriji u Srbiji kako bi se postigao ključni strategijski cilj, da bude etablirana Srbija kao globalno priznata turistička destinacija.

Zanimanja u nastajanju:

- Rukovodilac službe ljudskih resursa (nedostaje HR služba uopšte)
- Menadžer kuhinje (administracija, zalihe, ljudi, standardi, higijena, itd.)
- Menadžer kvaliteta
- Menadžer kuhinje
- Revenue menadžer
- IT menadžer
- Hotelijer (uopštavanje stvari - treba napraviti jedan program u srednjoj školi koji će biti univerzalan – od svih ovih 5 postojećih zanimanja)
- IT/analitičar/marketing/ G servis – razvijanje sitnih alata u okviru hotela i ka spolja
- Digital specialist
- Tajni gost
- Nadzornih pametnih rešenja
- Bagažista

Prema poslodavcima, očekuje se da ova zanimanja učestvuju sa oko 3 % u ukupnom broju novih zaposlenih u sledećem srednjoročnom periodu.

b. Ko da ih isporuči?

i. nacionalna politika i strategija veština

Najefikasniji način da se isporuče odgovarajuće veštine za sektor turizma je preko pripreme i usvajanja nacionalne strategije za sistem veština obuhvaćenim obrazovanjem i obukama, kako za tekuća tako i za zanimanja u nastajanju. Ovaj će prilaz omogućiti maksimalni efekat uz racionalnu upotrebu resursa za kreiranje politika i reforme. Nove veštine su u velikom broju slučajeva potrebne za više sektora, zato što je potreba za njima u mnogome generisana uvođenjem novih tehnologija koje su veoma često primjenjene na isti ili sličan način u više sektora.

ii. upravljanje i koordinacija zainteresovanih strana

Proces priprema sistema obrazovanja i obuke za obezbeđivanje novih veština mora biti maksimalno transparentan, a aktivnosti svih zainteresovanih strana sinhronizovane. Na takav se način može postići cilj isporuke novih veština na srednji rok, jer procesi modernizacije nalažu da se sektor uhvati u koštac sa izazovima za održavanje međunarodne konkurentnosti. Država kao nosilac strategije i politika treba obezbediti mehanizme koordinacije između zainteresovanih strana. Sve zainteresovane strane trebaju biti maksimalno aktivne i davati stalno neophodne doprinose u tom procesu.

iii. finansiranje

Država treba obezbediti resurse, iz budžeta i iz međunarodnih izvora, za uspostavljanje regulative i reforme u obrazovnom sistemu. U infrastrukturnim i organizacionim pripremama za isporuku novih veština od ogromnog značaja je saradnja i finasijska podrška zainteresovanih kompanija.

iv. prakse isporuke i ocenjivanja

Pošto se u više slučajeva radi o suštinski novim veštinama i načini isporuke tih veština sadrže puno novina. Da bi se se obezbedio ujednačeni kvalitet veština, neophodno je utvrditi najbolje prakse i preporučiti njihovu primjenu. Ocenjivanje kvaliteta isporuke veština je ključan korak u selekciji najboljih praksa.

v. pristup obuci

Nove veštine su potrebne budućim zaposlenicima, ali takođe i onima koji su već zaposleni u sektoru turizma. To se isto odnosi i na unapređivanje tekućih veština. Zbog toga dostupnost sticanju novih veština treba biti omogućen kroz redovno obrazovanje, kao i kroz obuke i doobuke organizovane od samih preduzeća i od spoljašnjih davaoca usluga. Neophodno je uspostaviti standardizovani pristup isporuke veština ka svim korisnicima kako bi se obezbedila harmonizovana primena veština, kako od sadašnjih tako i od budućih zaposlenika. To bi trebalo dovesti do homegenizacije isporuke veština preko svih davaoca usluga ka svim korisnicima.

vi. veze industrije i instituta i podrška za učenje na radnom mestu

Budući da se u puno slučajeva radi o novim veštinama zasnovanim na modernim saznanjima i koncentrovanom znanju, veza između preduzeća i visoko obrazovnih i istrađivačkih institucija je neophodna kako bi se ta znanja prenela što efikasnije na zaposlene u preduzećima. To se može postići obukama na radnom mestu osmišljenim od preduzeća u saradnji sa visoko obrazovnim i istrađivačkim institucijama.

8. Šta dalje: Plan implementacije za sektor

Ovde date preporuke su izvedene na osnovu dijagnostičke studije i radionice o potrebnim veštima u sektoru hotelijerstva i turizma u Srbiji. Dalje je prikazan sistematizovani spisak preporučenih aktivnosti.

a. Preporučene akcije za rešavanje prioriternih potreba i nedostataka veština

Edukacija zaposlenih u hotelu u skladu sa poslovnim politikom: u cilju dopune veština zaposlenih, hoteli treba da organizuju obuke za svoje zaposlene. Do nalaženja istematskog rešenja zasnovanog na budućoj strategiji veština, navedene obuke se trebaju sprovoditi skladu sa poslovnim politikom hotela.

Unapređenje saradnje hotela sa obrazovnim institucijama: neophodno je unaprediti proces saradnje kroz sektorska veća ali i izvan njih između hotela i obrazovnih institucija, u cilju efikasnije saradnje kroz doobuke, zajednički organizovane prakse i obezbeđivanja stipendija za učenike i studente koji se pripremaju za zanimanja u turizmu.

Unapređenje imidža zanimanja u turističkom sektoru: potrebno je kontinuirano organizovati aktivnosti preko kojih se prikazuje rad u sektoru kao pristojan i od velikog značaja za društvo.

b. Preporučene akcije za adresiranje prioriteta na nivou sistema za sektor

Na osnovu osnovne studije i radionice o potrebnim veštima u sektoru hotelijerstva i turizma u Srbiji, selektirane su konkretne prioritetne aktivnosti na nivou sistema za sektor, prikazane u Tabeli 4. Pored konkretnih opisanih aktivnosti, prikazani su i odgovarajući očekivani ishodi, vremenski rokovi za njihovu realizaciju, kako i odgovorni akteri za svaku od konkretnih aktivnosti posebno.

Tabela 4: Strategijski akcioni plan za kratkoroni period i srednoročni period

Kratkoročno (12 meseci)			
Konkretna aktivnost	očekivani ishod	vremenski rok	odgovorni akter
Povezivanje sektora hotelijerstva sa sektorom obrazovanja	Saradnja obrazovnih institucija i hotela i stalna interakcija sa pruzaocima obuka	Što pre	Država
Dopunjavanje redovnog obrazovanja neformalnim obukama	Omogueno sistematsko sticanje nedostajućih veština kroz neformalno obrazovanje	Do kraja 2024. godine	Država, davaoci obrazovnih usluga i poslodavci
Definiranje akreditovanih pruzaoca obuka u hotelijerstvu i turizmu	Formiran registar akreditovanih pružalaca obuka u hotelijerstvu	Do kraja 2024. godine	Država
Srednjeročno (24 meseci)			
Konkretna aktivnost	očekivani ishod	vremenski rok	odgovorni akter
Uspostavljanje službe za upravljanje ljudskim resursima u hotelijerstvu	Obezbeđeno dobro upravljanje ljudskim resursima i edukacija ljudskih resursa	Do kraja 2025. godine	Poslodavci
Priprema i usvajanje nacionalne strategije za sistem veština obuhvaćenim obrazovanjem i obukama	Usvojena nacionalna strategija za sistem veština	Do kraja 2025. godine	Nadležna ministarstva
Omogućavanje inkluzije osetljivih kategorija	Omogućena inkluzija osetljivih kategorija	Do kraja 2025. godine	Država i poslodavci
Unapređenje – šira transparentnost pružalaca obuka	Da se u okviru sajta Ministarstva turizma i omladine postavi online dostupan za korisnike Registar akreditovanih pružalaca obuka u hotelijerstvu	Do kraja 2025. godine	Država
Povećati broj hotela najviše kategorije	Podizanje kvaliteta usluga i rast učešća visokodohodovnog turizma	Do kraja 2025. godine	Poslodavci
Reforma praktične nastave i profesionalne prakse (u hotelijerstvu)	Unapređene veština koje se dobijaju kroz redovno obrazovanje sa fokusom na nastajuće veštine	Do kraja 2025. godine	VET i fakulteti koji imaju studije za turizam u saradnji sa hotelima
Obezbeđivanje obrazovanja, motivacije i nagrada, podsticaja i stipendija za zaposlene	Unapređene veštine i veća motivacija kod zaposlenih	Do kraja 2025. godine	Poslodavci

9. Rečnik termina koji se koriste u ovoj strategiji

Profesionalne kompetencije: sposobnost zaposlenog za obavljanje poslova u skladu sa zahtevima radnog mesta

Znanje: skup stečenih i povezanih informacija koje su rezultat učenja. To je skup podataka, principa, teorija i praksi koji se odnose na oblast rada ili učenja.

Veština: sposobnost izvođenja mentalne ili manuelne aktivnosti, stečena učenjem i vežbanjem. Sveobuhvatni pojam koji uključuje znanje, kompetenciju i iskustvo.

Kompetencija: sposobnost da se znanje stvarno primeni – stvarno uradi ono što je navedeno kao očekivani ishod obuke.

Zanimanje: grupa poslova koji imaju ponavljajući skup glavnih zadataka i dužnosti u različitim industrijama.

Kvalifikacija: sertifikovani ishod obuke/obrazovanja.

Potrebe za veštinama: sveobuhvatni termin koji se odnosi i na kvantitativne i kvalitativne potrebe. NIJE ISTO KAO TRAŽNJA! Ponuda-tražnja = potreba.

Manjak veština: još jedan sveobuhvatni termin koji označava i nedostatke u veštinama i nedostatak radne snage. Na tržištu rada nedostaje dovoljno kvalifikovanih ljudi. Nedostatak je rezultat ili nedostatka radne snage/tesnog tržišta rada (kada je nivo nezaposlenosti nizak) ili zbog nedovoljnog broja pojedinaca koji poseduju specifične potrebne veštine.

Nedostatak veština: Skills gap – kvalitativno. Pojavljuje se kada su veštine koje osoba već poseduje ispod onih koje su im potrebne da kompetentno obavljaju svoje dužnosti.

Nedostatak radne snage: kvantitativno teško popuniti upražnjeno radno mesto nije isto što i nedostatak veština (radni uslovi igraju ulogu, ili loša praksa zapošljavanja)TNA – procena potreba za obukom. Potreba za obukom postoji kada postoji jaz između onoga što se zahteva, veštine potrebne za obavljanje radnih zadataka i veštine koju poseduje. Procena je proces prikupljanja i analize informacija i podataka.

Aneksi

Rezultati sprovedenog dopunskog anketnog istraživanja za poslodavce

U ovom aneksu su prikazani u celini rezultati dopunskog anketnog istraživanja sa poslodavcima iz hotelijerstva, u cilju preciziranja ranije dobivenih rezultata osnovne analize.

Veličina primerka: 13 preduzeća

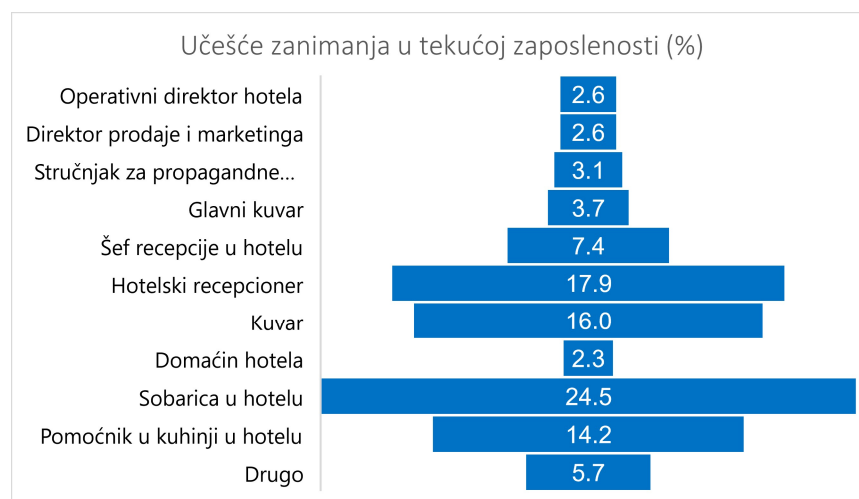
Učešće preduzeća prema veličini:

Veličina	broj
1-10	1
21-100	6
101-200	5



Učešće zanimanja u tekućoj zaposlenosti (%):

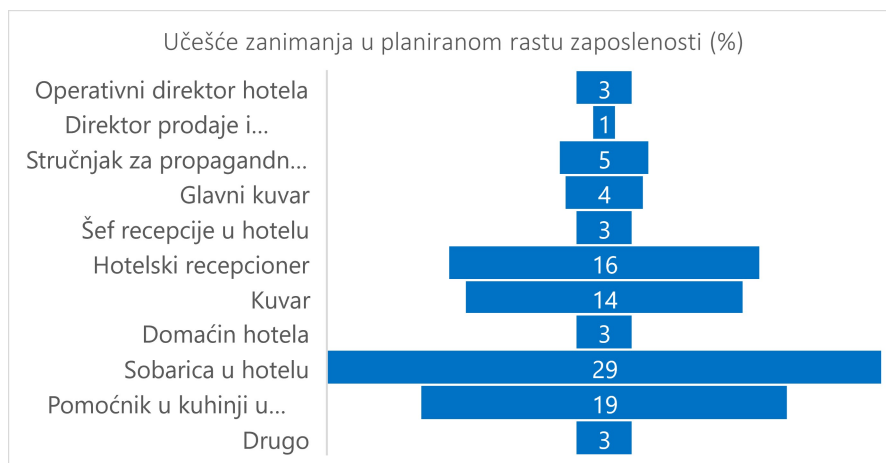
Na sledećem grafiku su predstavljena procentna učešća pojedinih zanimanja u trenutnoj zaposlenosti u sektoru turizma u Srbiji.



Najveća zastupljenost je za sobarice u hotelu (24.5 %). Dalje slede hotelski recepcioner (17.9 %), kuvar (16.0 %), pomoćnik u kuhinji u hotelu (14,2 %), a sva ostala zanimanja učestvuju odvojeno sa po manje od 10 %. Zanimanja koja nisu bila eksplicitno navedena u upitniku (drugo) pokrivaju mali deo zaposlenosti (5.7 %). Ovo označava da su spiskom specifikovanih zanimanja obuhvaćena glavna najprisutnija zanimanja u tekućoj zaposlenosti. Ipak, to ne znači da su i manje važna, jer može da pokriva nova i zanimljiva u nastajanju, kao što je slučaj sa FB menadžerima.

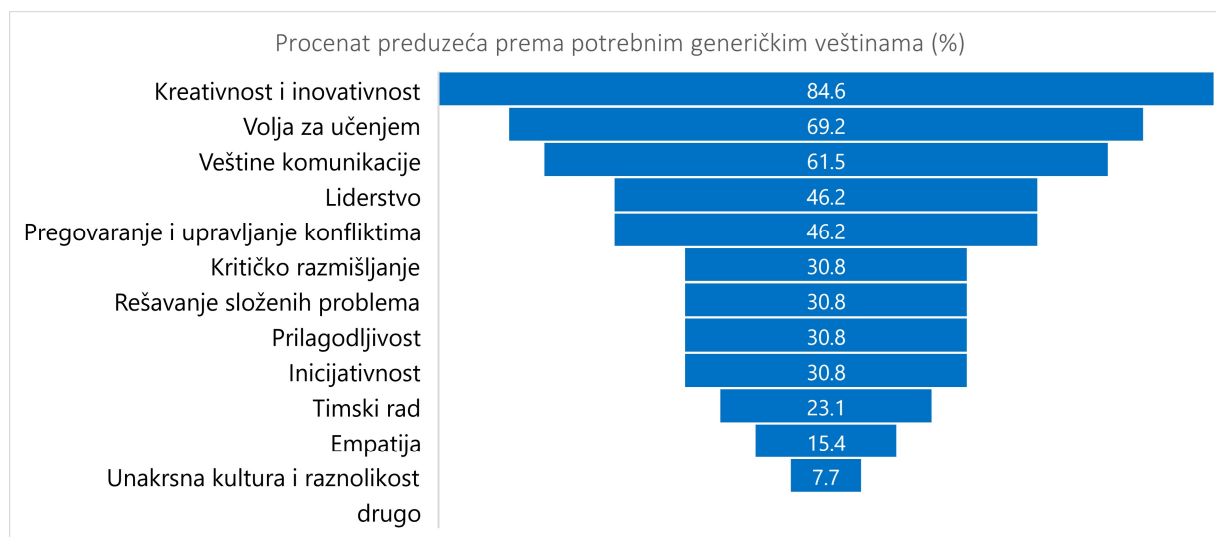
Učešće zanimanja u porastu zaposlenosti na srednji rok (%):

Na sledećem grafiku su predstavljena procentna učešća pojedinih zanimanja u očekivanom porastu zaposlenosti u sektoru turizma u Srbiji, za srednjeročni period do kraja 2025. godine.



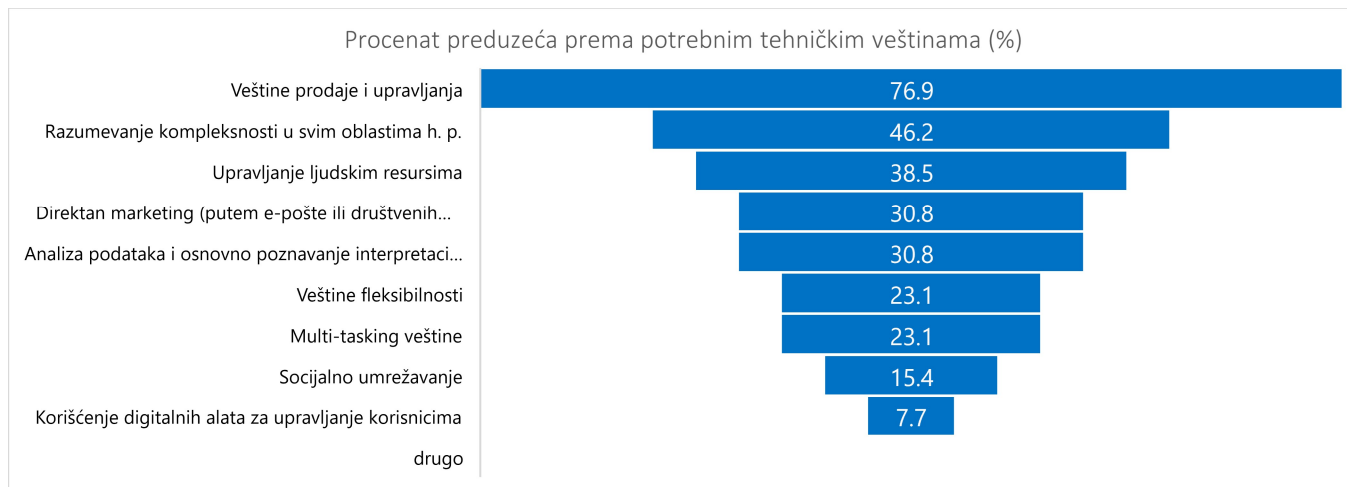
Najveća zastupljenost je ponovo je za sobarice u hotelu (29 %). Dalje slede hotelski recepcioner (16 %), kuvar (14 %), pomoćnik u kuhinji u hotelu (19 %), a sva ostala zanimanja učestvuju odvojeno sa po manje od 10 %. Zanimanja koja nisu bila eksplicitno navedena u upitniku (drugo) pokrivaju mali deo zaposlenosti (3 %). Ovo označava da su spisikom specificovanih zanimanja obuhvaćena glavna najprisutnija zanimanja u očekivanoj budućoj zaposlenosti. Indikativno je da preduzeća ne planiraju porast učešća zaposlenih u novim i zanimanjima u nastajanju, koja bi bila obuhvaćena u grafi „drugo“.

Koja od generičkih veština trenutno zaposlenih lica treba da se unapredi



Prema tome, najvažnije veštine za najveći broj preduzeća su: kreativnost i inovativnost (za 84.6 % preduzeća), volja za učenjem (za 69.2 % preduzeća) i veštine komunikacije (za 61.5 % preduzeća).

Koja od tehničkih veština trenutno zaposlenih lica treba da se unapredi



Daleko najvažnija od svih tehničkih veština je veština prodaje i upravljanja (za 76.9 % preduzeća). Sledi Razumevanje kompleksnosti u svim oblastima hotelskog poslovanja (za 46.2 % preduzeća).

Regrutacija osoblja

U protekla 24 meseca, 92.7 % preduzeća su regrutovali ili bar pokušali da regrutuju osoblje?

Samo 16.7 % preduzeća je uspelo da uvek regrutuje traženo osoblje.

Ostala preduzeća nisu uvek uspevala da regrutuju osoblje koje su pokušali regrutovati, uglavnom zbog ograničenog broja kandidata sa odgovarajućim kvalifikacijama. Kao rešenje, uglavnom su primili ljude koji nemaju odgovarajuće kvalifikacije, ali su ih obučili da rade posao za koji su konkurisali, ili su obučili postojeće osoblje za obavljanje potrebnih zadataka.

Ulaganja prema nameni

Za preduzeća u sektoru gotovo podjednako važne su: nabavka ili modernizacija opreme, proširenje, modernizacija ili nabavka objekata, kao i ljudski kapital.