

Izv. prof.dr. sc.  
Perica Vojinić<sup>1</sup>

Izvorni znanstveni rad  
Original Scientific Paper

UDK (UDC): 338.48:658.3



## TRAŽENE KOMPETENCIJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU – PERSPEKTIVA POSLODAVACA U DUBROVAČKO-NERETVANSKOJ ŽUPANIJI

### Sažetak:

*U radu su analizirani primarni podatci prikupljeni na uzorku stručnjaka zaposlenih u poslovnim subjektima iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane na razini Dubrovačko-neretvanske županije (DNŽ). Cilj istraživanja je identificirati obrazovne potrebe te tražene kompetencije na tržištu rada u DNŽ. Rezultati istraživanja ukazuju na potrebu unaprjeđenja postojećih te osmišljavanja novih edukacijskih programa usmjerenih na obučavanje kadrova za rad u turizmu i ugostiteljstvu s ishodom učenja koji će biti usklađeni s kompetencijama koje se traže na tržištu rada. Doprinos rada očituje se u identifikaciji kompetencija koje zahtjeva tržište rada budući da je to prvi korak u kreiranju efikasnog modela kompetencija koji je ključan za definiranje učinkovite izvedbe. Istraživanje pridonosi i planiranju kurikulumu obrazovnih programa i programa cjeloživotnog obrazovanja usmjerenih na obrazovanje kadrova za rad u turizmu i ugostiteljstvu uzimajući u obzir kompetencije koje traže poslodavci.*

**Ključne riječi:** Dubrovačko-neretvanska županija, kompetencije, tržište rada, turizam i ugostiteljstvo

## COMPETENCES NEEDED IN TOURISM AND HOSPITALITY - PERSPECTIVES OF EMPLOYERS IN THE DUBROVNIK-NERETVA COUNTY

### Abstract:

*The article analyses primary data collected from a sample of professionals employed in accommodation and food preparation and serving businesses at the level of Dubrovnik-Neretva County). The aim of the research is to identify the educational needs and required competencies in the labour market in this county. The research results suggest the need to improve existing educational programmes and develop new ones aimed at training personnel for work in the tourism and hospitality sector and providing learning outcomes that match the competencies required by the labour market. The contribution of the paper lies in the identification of the competencies required by the labour market in the tourism and hospitality sector, as this is the first step in creating an effective competency model, which is crucial for defining effective performance. The research also contributes to the planning of the curriculum of educational programmes and lifelong learning programmes aimed at training personnel for work in the tourism and hospitality sector, taking into account the competencies required by employers.*

**Keywords:** Dubrovnik-Neretva County, competences, labour market, tourism and hospitality

<sup>1</sup> Sveučilište u Dubrovniku, Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju, Lapadska obala 7, 20000 Dubrovnik, Hrvatska, perica.vojinic@unidu.hr

## UVOD

Turizam je kroz kontinuiranu diversifikaciju i ekspanziju u posljednjih pedesetak godina postao jedna od najbrže rastućih djelatnosti u svijetu. Na globalnoj razini je turizam jedan od glavnih pokretača društveno-ekonomskog rasta zbog njegova doprinosa u otvaranju radnih mjesta i novih poduzeća, rastu prihoda i razvoju infrastrukture. Utjecaj turizma na društveni i gospodarski razvoj je osobito izražen u receptivnim turističkim zemljama kao što je Republika Hrvatska. Prema definiciji turizma koju je dala Međunarodna organizacija znanstvenih stručnjaka u turizmu (AIEST), turizam je višefunkcionalna djelatnost kojom se generiraju brojne ekonomske i društvene funkcije koje se ostvaruju na turističkom tržištu. Ekonomske funkcije turizma su aktivnosti usmjerene na postizanje konkretnih gospodarskih učinaka te se u turističkoj literaturi najčešće klasificiraju kao: devizna, multiplikativna, induktivna, konverzijska i funkcija turizma u zapošljavanju (Vukonić i Čavlek, 2001.). Osim navedenih ekonomskih funkcija, turizam stvara i brojne društvene funkcije kao što su: sportsko-rekreacijska, obrazovna, kulturna, zdravstvena, socijalna i politička funkcija (Bartoluci i Čavlek, 2007.). U Republici Hrvatskoj turizam je važna gospodarska djelatnost koja snažno podupire gospodarstvo te potiče razvoj i rast ostalih gospodarskih djelatnosti. Prije i nakon korona-krize, turizam je u Hrvatskoj iznosio petinu ukupnog BDP-a, čime je postao strateškom gospodarskom granom.

Ugostiteljska djelatnost je primjer za razmatranje uslužnih vještina. Unatoč svom niskom statusu, to je jedan od najbrže rastućih sektora gospodarstva većine razvijenih zemalja i suočava se sa stvarnim izazovima u usklađivanju svojih zahtjeva za vještinama s promjenjivim tržištem rada. Procjene sugeriraju da je do 10% globalne radne snage zaposleno na poslovima povezanim s turizmom i ugostiteljstvom pa se ta grana gospodarstva ne smije zanemariti (Baum, 2002). Ugostiteljski rad (a time i vještine koje zahtijeva) pokazuje raznolikost u horizontalnom i vertikalnom smislu. U horizontalnom smislu uključuje vrlo širok raspon poslova koji ovisi o definiciji sektora zaposlenja. Vertikalna raznolikost u ugostiteljskom poslu predstavljena je tradicionalnijom klasifikacijom koja se kreće od nekvalificiranih kadrova do kvalificiranih kadrova kao što su nadzornici i menadžeri. Prema Riley (2014.) raspodjela radne snage u ugostiteljstvu je sljedeća: menadžeri – 6%, nadzornici – 8 %, zanatski (kvalificirani) radnici – 22 %, operativni (polukvalificirani i nekvalificirani) radnici – 64 %

Ljudski kapital se može definirati kao stečena znanja i vještine koje povećavaju proizvodnost rada, a koje su rezultat obrazovanja, obuke i iskustva. Prema Wangu, (2008) ljudski kapital odnosi se na troškove koje pojedinci ili organizacije imaju u aktivnostima i procesima koji dovode do stjecanja kompetencija, sposobnosti, talenata, posjedovanja pozitivnog stava i vještina. Ljudski kapital stvara dodanu vrijednost produktivnosti poduzeća. Airey i Tribe (2005.) definirali su ljudski kapital kao skup kompetencija, znanja i atributa osobnosti utjelovljenih u sposobnosti obavljanja rada. To implicira da postoje atributi koje je radnik stekao obukom i iskustvom kako bi proizveo ekonomsku vrijednost. S obzirom na gornje definicije, može se zaključiti da je ljudski kapital element ulaganja koji ugostiteljstvo i turizam mogu iskoristiti u stvaranju jedinstvene održive konkurentske prednosti koju je teško krivotvoriti. Dakle, ulaganje u ljudski kapital pridonosi kvaliteti proizvodnje i isporuke proizvoda/usluga unutar turističke industrije (Nhuta et al., 2015).

Unatoč brzom rastu pružanja turističkog obrazovanja u proteklih tridesetak godina u RH, i dalje postoje nejasnoće koje se odnose na sadržaj obrazovnih programa, te izazovi u usklađivanju turističkog obrazovanja s potrebama tržišta rada. Budući da je industrija koja brzo raste i stalno se razvija, turizam treba imati na raspolaganju odgovarajući ljudski kapital kako bi se kontinuirano povećavala razina kvalitete i konkurentnosti. Iako ima potrebu za kvalificiranim i nekvalificiranim kadrom, turistička potražnja za visokokvalificiranim kadrovima također je sve veća, što znači da obrazovni sustavi svoju ponudu moraju prilagoditi zahtjevima tržišta. Stručne kadrove u turizmu i ugostiteljstvu u Republici Hrvatskoj primarno obrazuju specijalizirane obrazovne institucije s područja turizma i ugostiteljstva, ali uzimajući u obzir sveobuhvatnost sektora i velik broj zanimanja koje obuhvaća, obrazuju ih i obrazovne institucije općeg usmjerenja koje imaju neke od programa edukacije kadrova u turizmu (Bartoluci i Budimski, 2010.). Najveći broj zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu, zahtijeva kvalifikacije stečene završetkom srednjoškolskog obrazovanja u trajanju četiri ili više godina. U Republici Hrvatskoj djeluje petnaest specijaliziranih srednjih škola koje obrazuju stručne kadrove za zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu. Treba napomenuti kako se, osim u navedenim institucijama, pojedini programi s područja turizma i ugostiteljstva odvijaju i u nekim općim srednjim školama. Poslove planiranja, razvijanja, organiziranja, praćenja i unapređivanja sustava strukovnog obrazovanja i obrazovanja odraslih obavlja

Vojinić, P.:

Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO). Prema evidenciji ASOO-a u Republici Hrvatskoj postoje ukupno 1044 različita programa obrazovanja odraslih u obrazovnom sektoru Turizam i ugostiteljstvo. Prema vrsti programa dijele se na programe stjecanja srednje stručne spreme, programe usavršavanja, programe osposobljavanja te programe prekvalifikacije.

S obzirom na važnost ljudskog kapitala u turizmu i ugostiteljstvu, često postavljano pitanje je posjeduju li maturanti i diplomanti koji su završili obrazovne programe iz područja ugostiteljstva i turizma kompetencije za koje poslodavci smatraju da bi ih trebali posjedovati. Empirijsko istraživanje u ovom radu je provedeno na području Dubrovačko-neretvanske županije u sklopu projekta Uspostava regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik na uzorku poslovnih subjekata koji posluju u djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Prema HZZ-ovoj online statistici, od svih slobodnih radnih mjesta, odnosno radnih mjesta za koja se traže zaposlenici, njih se otprilike 7% za razdoblje od 2017.-2024. otvara u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Taj je postotak čak i veći i iznosi 10% za tekuću 2024. Ovaj podatak pokazuje koliko je turizam bitna gospodarska grana za ovu hrvatsku županiju.

Svrha istraživanja je ispitati razinu korespondencije između obrazovanja koje nude programi srednjoškolskog obrazovanja te programi obrazovanja odraslih i zahtjeva tržišta rada. To je postignuto identificiranjem obrazovnih potreba i traženih kompetencija na tržištu rada u DNŽ. Rezultati istraživanja sugeriraju postojanje potrebe unaprjeđenja postojećih te osmišljavanja novih edukacijskih programa u turizmu i ugostiteljstvu s ishodom učenja koji će biti usklađeni s kompetencijama koje se traže na tržištu rada. Analiza pruža inovativno istraživanje, te se znanstveni doprinos rada očituje u identifikaciji kompetencija koje zahtjeva tržište rada u turizmu i ugostiteljstvu budući da je identifikacija kompetencija prvi korak u kreiranju efikasnog modela kompetencija. Osim toga, istraživanje pridonosi planiranju kurikuluma obrazovnih programa i programa cjeloživotnog obrazovanja usmjerenih na obrazovanje kadrova za rad u turizmu i ugostiteljstvu uzimajući u obzir kompetencije koje traže poslodavci.

Osim uvodnog dijela, u radu je prikazan pregled literature i konceptualni okvir istraživanja. U sljedećem dijelu su objašnjeni podaci te prikazani rezultati istraživanja. Rad završava diskusijom i zaključnim razmatranjima.

## 1. PREGLED LITERATURE I KONCEPTUALNI OKVIR ISTRAŽIVANJA

Obrazovanje i obuka su vrlo aktualne teme u raspravama stručne i znanstvene javnosti. Učinkovito natjecanje na brzo rastućem globalnom tržištu je najveći izazov današnjice. Stručnjaci se slažu da se za održavanje postojeće razine životnog standarda i kvalitete života, treba poboljšati obrazovanje i razinu vještina radne snage. Također se slažu da su dinamički aspekti globalnog tehnološkog razvoja i inovativni proizvodi učinili mnoge od postojećih poslova manje sigurnim. Prema tome, kontinuirano obrazovanje, obuka i prekvalifikacija će biti ključni za održavanje zapošljivosti radne snage. Radnici na tržištu rada posjeduju različite razine formalnog obrazovanja i vještina. Također, znatna je razlika u razini usavršavanja na radnom mjestu. Mnoge korisne vještine na tržištu rada koje radnici posjeduju nisu stečene kroz formalno obrazovanje, već kroz obuku na radnom mjestu. Takva obuka može biti formalna i neformalna. Formalna obuka se odnosi na tečajevе i obuke koje zaposlenici pohađaju, a neformalna obuka se odnosi na učenje kroz rad na radnom mjestu pa je vrlo često teško izmjeriti.

Postojeća literatura potvrđuje važnost razvoja ljudskih potencijala u razvoju svih sektora gospodarstva (Ashton & Green, 1996). Razvoj ljudskih potencijala može se definirati kao višestruki proces obrazovanja, obuke, poduzetničkog razvoja i savjetodavnih aktivnosti kako bi se pomoglo zajednicama u njihovom razvoju (Kokkranikal & Baum, 2002.). Ljudski kapital se razvija kroz obuku na poslu i izvan posla s ciljem poboljšanja organizacijske učinkovitosti. U prilog tome idu i rezultati istraživanja kojega je proveo Tribe (2002.), a koji potvrđuju da je obuka ljudskog kapitala povećala profitabilnost hotela. Watson i McCracken, (2002.) zaključuju da je obuka ključna za razvoj ljudskog kapitala jer pozitivno utječe na konačni rezultat, smanjuje izostanak s posla i fluktuaciju osoblja te povećava entuzijazam. Ovo stajalište dodatno podupire Busby (2003.) koji je primijetio da su upravo obrazovanje i obuka radnika glavne strategije razvoja ljudskog kapitala.

Karakteristike i organizacija ugostiteljske industrije podložne su stalnom restrukturiranju i evolucijskim promjenama. Utjecaj takvih promjena na tražene vještine i tržište rada je velik budući da poduzeća stalno odgovaraju na imperativе mode i trendova na potrošačkom tržištu (Warhurst et al, 2000.) te preoblikuju i mijenjaju usluge koje nude (Hjalager i Baum, 1998.). Općenito, obuke i tečajevi iz turizma i

ugostiteljstva opremaju nositelja vještina i znanjem za ovu industriju. Međutim, trenutna procjena literature o obrazovanju i obuci u turizmu i ugostiteljstvu ukazuje na brojne razlike u odnosu na potrebe poslodavaca na tržištu rada (Wang et al., 2010). Obuke u turizmu osposobljavaju ljude da zadovolje potrebe za radnom snagom postojećih lokalnih poslodavaca kao sredstvo promicanja lokalnog rasta. Busby (2002.) je povezao ljudski kapital sa sveobuhvatnim formalnim turističkim programom te zaključio da nastavni planovi i programi iz područja turizma značajno utječu na razvoj ljudskih potencijala u vezi s budućim planiranim rastom turističke industrije, ali i razvojem individualne karijere.

Većina ugostiteljskih poduzeća diljem svijeta smatra da su ljudski potencijali najveći pojedinačni trošak organizacije. Međutim, izdatke na ljudske resurse bi trebalo promatrati kao ulaganje, a ne kao trošak jer imaju za cilj poboljšanje učinkovitosti unutar ugostiteljske industrije kako bi se postigao ekonomski razvoj unutar gospodarstva (Nhuta et al., 2015). Inui et al., (2006.) naglašavaju da vrijedno znanje i funkcija zaposlenika čine srž poslovanja u turizmu jer je ljudski element kritična dimenzija u uspješnom pružanju turističkih usluga. Stoga se može reći da je razvoj ljudskih resursa u zemlji ključan u postizanju komparativne prednosti unutar vrlo nestabilne i intenzivno konkurentne globalne turističke industrije.

Iako postoji veliki broj definicija kompetencija, ovdje se navode samo neke od onih koje se odnose na obrazovanje i stručne obuke. Friesen i Anderson (2004) definirali su kompetencije kao različite osobne karakteristike (vrijednosti, znanja, vještine, iskustvo, kontakti i alati) koje su integrirane za obavljanje zadatka ili aktivnosti. Za Lasaniera kompetencija je vještina koja integrira sposobnost i znanje koje se odnosi na različite domene: kognitivna, afektivna, psihomotorna i socijalna (Maryam, 2018.). El Asame i Wakrim (2018.) definiraju kompetencije kao skup osobnih karakteristika (vještina, znanja, stavova) koje osoba stječe ili treba steći, kako bi se obavljala aktivnost unutar određenog konteksta sa specifičnim razinama izvedbe.

Unatoč postojanju istraživanja na tu temu, ne postoji konsenzus o tome koje su kompetencije najvažnije za djelatnost turizma i ugostiteljstva. Među kompetencijama koje se najčešće spominju su one koje se odnose na upravljanje, primjenu znanja u praksi, kritičko i logično mišljenje, etiku, ljudske potencijale, rješavanje problema, donošenje odluka, službu za korisnike, rješavanje neizvjesnosti, usmenu i pisanu komunikaciju, međuljudsku komunikaciju, poznavanje stranih jezika, učinkovito rješavanje problema kupaca, strateško planiranje i razmišljanje, kreativnost, samopouzdanje te socijalne i emocionalne

kompetencije (Andrews i Higson, 2008.; Bath i sur., 2004.; Baum, 2002.; Cervera- Taulet i Ruiz-Molina, 2001.; Maes i dr., 2018.; Raybould i Repetto, 2005.; González, 2007.; Sheldon i dr., 2008.; Zehrer i Mössenlechner, 2009.). Prema Rao (2010.), stjecanje kompetencija poboljšava karijerne izgleda i mogućnosti pojedinaca te razvija njihovo samopoštovanje i samopouzdanje, što omogućuje osobni i profesionalni razvoj. Stoga bi razvoj kompetencija trebao biti prioritet, a kvalifikacije bi trebale promicati njihovo stjecanje (García i Pérez, 2008).

Modeli kompetencija nude potencijal za definiranje učinkovite i/ili vrhunske izvedbe i zatim usklađivanje kurikuluma i drugih mogućnosti učenja s individualnim razvojnim ciljevima. Međutim, postoje prepreke koje sprječavaju optimalnu upotrebu modela kompetencija, uključujući poteškoće u identificiranju kompetencija i procjeni prikladnosti razvoja (Getha-Taylor et al., 2013.). Identificiranje i vrednovanje temeljnih kompetencija za obrazovanje u turizmu i ugostiteljstvu počiva na procesu koji uključuje identifikaciju kompetencija i modeliranje, validaciju i procjenu. Počevši od identifikacije i modeliranja, dostupne su različite metode. Programi mogu usvojiti postojeći model ili mogu odlučiti razviti originalni model koji se oslanja na procjene stručnjaka (Spencer i Spencer, 1993.) kako bi odredili karakteristike povezane s učinkovitim ili superiornom izvedbom u odabranom kontekstu. Sljedeći korak, uključuje primjenu modela i utvrđivanje valjanosti odabranih kompetencija. Posljednji i često zaboravljeni korak je kontinuirana evaluacija modela kompetencija. Baš kao što se zahtjevi radne snage mijenjaju s vremenom, tako bi i modeli kompetencija trebali ići u korak s nastajućim razvojnim potrebama (Getha-Taylor, 2008.).

## 2. METODOLOGIJA I OPIS UZORKA

U okviru projekta Uspostava regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik (UP.03.3.1.05.0004), provedeno je, na temelju upitnika koji se sastojao od 40 pitanja, istraživanje kojim su se ispitale obrazovne potrebe tržišta rada u Dubrovačko-neretvanskoj županiji. Podatke je prikupila agencija specijalizirana za istraživanje tržišta. U uzorak su uključeni poslovni subjekti iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u DNŽ (šifra djelatnosti I55 i I56 prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti). Ciljani ispitanici u većim poduzećima su bili menadžeri ljudskih resursa i menadžeri u sektoru hrane i pića, a u manjima

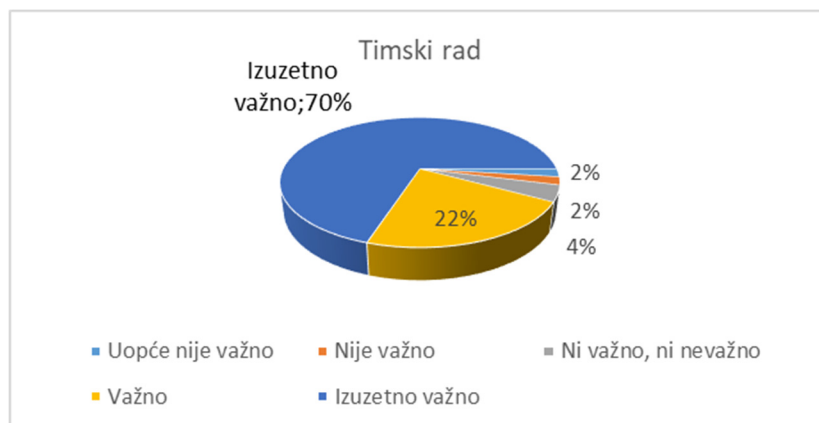
Vojinić, P.:

TRAŽENE KOMPETENCIJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU – PERSPEKTIVA POSLODAVACA U  
DUBROVAČKO-NERETVANSKOJ ŽUPANIJETINGU

osobe koje vode brigu o zapošljavanju. Veličina uzorka je pedeset ispitanika.

U uzorak su uključena poduzeća koja posluju na području čitave DNŽ. Iako je najveći broj ispitanika zaposleno u poduzećima koja posluju na području grada Dubrovnika (62%), u istraživanju su sudjelovali i ispitanici čija poduzeća posluju i u ostalim dijelovima Županije. Na Slici 1 je prikazano koliko zaposlenih imaju poduzeća koja

su sudjelovala u istraživanju. 52% ispitanika je zaposleno u malim poduzećima, 20% u srednjim, a 28% u velikim. Najveći broj ispitanika je zaposleno na radnom mjestu voditelja sektora (32%), dok je 22% ispitanika zaposleno na radnom mjestu direktora. Od ukupnog broja ispitanika 20% njih su ujedno i vlasnici poduzeća.



Slika 1. Udio poduzeća prema veličini

Izvor: Izrada autora

Veliki postotak ispitanika, čak 90%, je izjavio da je u prethodnom periodu tražio radnike. Ovaj podatak ukazuje na veliku potražnju za radnicima u sektoru turizma i ugostiteljstva. Od uključenih

poduzeća, čak ih je 85% tražilo konobare, 58% pomoćno osoblje u kuhinji, 56% kuhare, 29% osoblje u domaćinstvu, 27% barmene, a 22% slastičare (Tablica 1.)

Tablica 1. Vrste kadrova za kojima postoji potreba

Zanimanje	Postotak poduzeća koja su tražila određena zanimanja
Kuhar	56%
Slastičar	22%
Konobar	85%
Barmen	27%
Radnik u Prijamnom odjelu	2%
Pomoćno osoblje u kuhinji	58%
Osoblje u hotelskom domaćinstvu	29%

Izvor: Izrada autora

Čak 78% ispitanika je izjavilo da na njihove natječeaje ne apliciraju kandidati s potrebnim znanjima i vještinama. 95% ih je izjavilo da bi voljeli da je više kandidata koji su završili strukovno obrazovanje u turizmu i ugostiteljstvu raspoloživo na tržištu za rad. Većina poduzeća radnike traži direktno među poznicima (čak

80%), 73% preko HZZ-a i društvenih mreža (Facebook, LinkedIn, MojPosao, Posao.net itd.), 56% preko student servisa, 31% preko specijaliziranih tvrtki za zapošljavanje, dok ih tek 18% traži radnike putem postojeće suradnje s obrazovnom institucijom.

Vojinić, P.:

TRAŽENE KOMPETENCIJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU – PERSPEKTIVA POSLODAVACA U DUBROVAČKO-NERETVANSKOJ ŽUPANIJETINGU

Iako je 78% ispitanika uspjelo namiriti svoje potrebe za radnicima u prethodnim godinama, ipak veliki broj (22%) nije uspio pronaći traženi broj radnika sa zadovoljavajućim kvalifikacijama za traženo radno mjesto. Od ispitanika koji su uspjeli namiriti svoju potrebu za radnom snagom, 80% njih je izjavilo da je radnu snagu pronašlo među kandidatima nekih drugih struka, a 75% ih smatra da bi kandidati trebali dobiti neki oblik dodatne edukacije za kvalitetniji rad u turizmu i ugostiteljstvu. S obzirom na prethodno navedene podatke, jasno je da postoji potreba usklađivanja obrazovnih programa i programa cjeloživotnog

obrazovanja s potrebama tržišta rada. Nadalje, 74% ispitanika daje prednost prilikom zapošljavanja kandidatima koji su završili škole turističko-ugostiteljskog smjera. 47% ispitanika je uspjelo zadovoljiti potrebe za radnom snagom na domaćem tržištu, dok ih je 53% zapošljavalo radnike iz inozemstva. Kao poteškoće u pronalaganju radnika (Tablica 2), 50% ispitanika je navelo nedostatak osoba s traženom razinom obrazovanja, dok ih je 20% navelo nedostatak osoba s određenim završenim obrazovnim programima.

**Tablica 2.** Poteškoće u pronalaganju radnika

<b>Poteškoće</b>	
Nedostatak osoba s traženom razinom obrazovanja	50%
Nedostatak osoba s traženim iskustvom	70%
Nedostatak osoba s određenim završenim obrazovnim programima	20%
Nedostatak kandidata koji su spremni raditi za ponuđenu plaću	50%
Nezainteresiranost kandidata	80%
Ograničenja vezana za zakonsku regulativu zapošljavanja stranih državljana	30%

Izvor: Izrada autora

Veliki broj ispitanika (32%) smatra da se njihovi djelatnici nedovoljno stručno usavršavaju. Isti broj ih smatra da usavršavanje djelatnika osrednje (niti dovoljno, niti nedovoljno), dok ih čak 36% smatra

da se djelatnici dovoljno stručno usavršavaju (Tablica 3).

**Tablica 3.** Dostatnost stručnog usavršavanja

<b>Stručno usavršavanje</b>	
Potpuno nedovoljno i nedovoljno	32%
Osrednje (niti dovoljno, niti nedovoljno)	32%
Donekle dovoljno	20%
U potpunosti dovoljno	16%

Izvor: Izrada autora

Čak 72% ispitanika smatra važnim ili izrazito važnim kraće i redovite programe cjeloživotnog učenja za svoje zaposlenike (Tablica 4).

**Tablica 4.** Važnost programa cjeloživotnog učenja za zaposlenike

<b>Važnost cjeloživotnog učenja</b>	
Uopće nije važno; Nevažno	12%
Ni važno, ni nevažno	16%
Važno; Izuzetno važno	72%

Izvor: Izrada autora

Nadalje, 74% ispitanika je izjavilo da bi njihova organizacija bila voljna platiti kvalitetnu edukaciju

za kompetencije koje su im važne ukoliko bi cijena te edukacije bila korektno formirana. 80%

Vojinić, P.:

TRAŽENE KOMPETENCIJE U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU – PERSPEKTIVA POSLODAVACA U  
DUBROVAČKO-NERETVANSKOJ ŽUPANIJETINGU

ispitanika je izjavilo da su kompetencije u poslužnom odjelu, ali i odnosi s gostima najvažnije kompetencije za poboljšanje kvalitete usluge. 64% ih smatra da su kompetencije u odjelu kuhinja veoma bitne za poboljšanje kvalitete usluga, a 26% u odjelu domaćinstva.

Velika većina ispitanika (78%) je izrazila spremnost na suradnju i s obrazovnim institucijama u svrhu poboljšanja kompetencija kandidata. Većina ispitanika (80%) smatra da dodatna usavršavanja zaposlenika utječu na njihov napredak u poduzeću i na njihova primanja. Ovaj nalaz stavlja naglasak na važnost kompetencija stečenih dodatnim usavršavanjem za poslodavca. 88% ispitanika smatra kako kompetencije stečene dodatnim usavršavanjem utječu na odabir kandidata prilikom zapošljavanja.

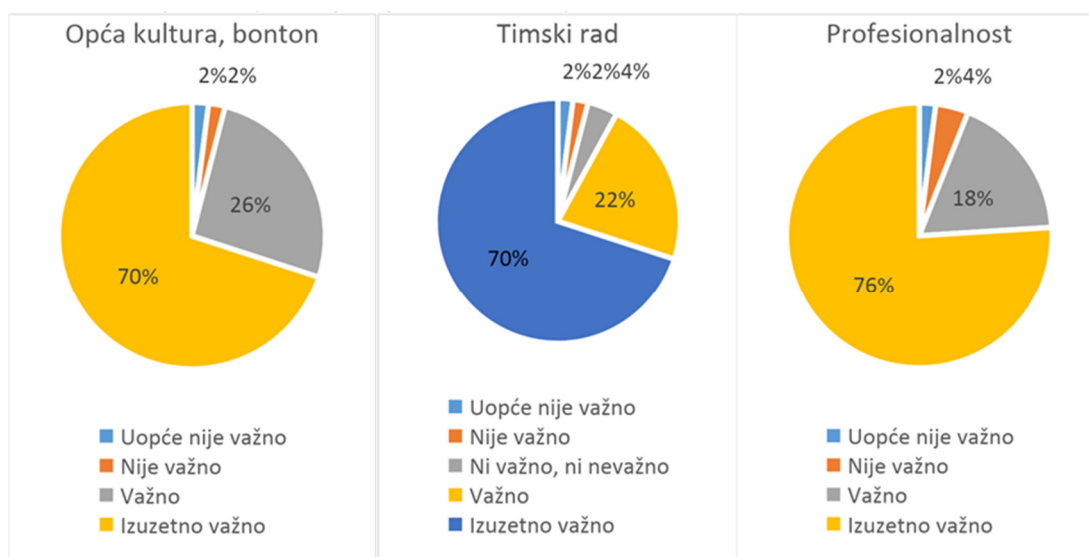
Ipak, veliki broj ispitanika (56%) nema iskustva s edukacijskim programima koji, uz teorijsku nastavu, obuhvaćaju i praktičan rad polaznika te ih je čak 86% izjavilo da bi kod odabira edukacijskog programa za svoje zaposlenike, prednost dali edukacijama koje obuhvaćaju i praktičnu nastavu. 64% ispitanika je izjavilo da smatraju da bi se njihovi zaposlenici mogli dobro snaći u edukacijskim programima gdje se dio nastave odvija on-line. 72% ispitanika smatra da bi njihovoj organizaciji više odgovaralo da se tijekom provedbe edukacijskog programa za zaposlenike dio nastave (teorijski dio) odvija on-line jer bi

takva organizacija programa utjecala na povećanje fleksibilnosti zaposlenika i njihova vremena.

### 3. TRAŽENE KOMPETENCIJE ZAPOSLENIKA U UGOSTITELJSTVU I TURIZMU

Prema očekivanjima te u skladu s dosadašnjim empirijskim istraživanjima (Andrews i Higson, 2008.; Bath i sur., 2004.; Baum, 2002.; Cervera-Talet i Ruiz-Molina, 2001.; Maes i dr., 2018.; Raybould i Repetto, 2005.; González, 2007.; Sheldon i dr., 2008.; Zehrer i Mössenlechner, 2009.), većina ponuđenih općih kompetencija pokazala se važnima poslodavcima pri zapošljavanju. Međutim, može se primijetiti kako se po pojedinim kompetencijama razlikuje udio ispitanika koji ih smatraju važnima ili izuzetno važnima. Važnost se mjerila Likertovom skalom od 1 do 5 (1 - uopće nije važno, 2 - nije važno, 3 - ni važno, ni nevažno 4 – važno, 5 - izuzetno važno). Drugim riječima određene kompetencije su generalno više tražene i poslodavcima važnije. Tako se npr. među općim kompetencijama kojima više od 90% ispitanika daje visoku važnost ističu (Slika 2):

- timski rad,
- opća kultura (bonton) te
- profesionalnost u ophođenju prema svim kolegama i zaposlenicima



Slika 2. Opće kompetencije koje više od 90% ispitanika smatra važnima ili izuzetno važnima

Izvor: Izrada autora

Opće kompetencije zaposlenika u turizmu i ugostiteljstvu za koje se više od 85% ispitanika izjasnilo da su važne ili izuzetno važne su:

- Orijentiranost na zadovoljstvo kupca
- Sposobnost rješavanja konfliktnih situacija i upravljanje stresnim situacijama
- Komunikacijske vještine (usmene, pismene, vještina slušanja)

Sljedeće su kompetencije one za koje je više od 80% izjavilo da su važne ili izuzetno važne (Slika 3):

- Poznavanje dodatnog stranog jezika (pretpostavka da se aktivno služe engleskim jezikom)
- Znati primijeniti mjere zaštite na radu te pružiti osnovnu prvu pomoć
- Poznavanje organizacije rada u ugostiteljskom objektu/ odjelu
- Želja za dodatnim učenjem i usavršavanjem



**Slika 3.** Opće kompetencije koje više od 80% ispitanika smatra važnima ili izuzetno važnima  
Izvor: Izrada autora

Kompetencije koje su tražene i vrlo važne za oko tri četvrtine ispitanika:

- Vještine upravljanja (planiranje, organiziranje, vođenje...)
- Prihvatanje novih tehnologija i trendova u poslovanju
- Poslovna etika i empatija
- Prezentacijske vještine (osobni i profesionalni image)
- Prezentacijske vještine (prezentacija proizvoda i usluga)
- Poznavanje IT-a ( aplikacija, rad na računalu, suvremeni načini komunikacije...)
- Poznavanje zakona i propisa (o hrani, radnog prava i prava potrošača...)

## ZAKLJUČAK

Rezultati analize sugeriraju postojanje potrebe za uvođenjem individualiziranog pristupa obrazovanja i usavršavanja stručnih kadrova u turizam i ugostiteljstvo s obzirom na ubrzane promjene koje se događaju u svim sektorima

gospodarstva. Osim srednjoškolskog obrazovanja, i visokoobrazovni sustav u Republici Hrvatskoj pruža mogućnosti obrazovanja i usavršavanja kadrova u turizmu i ugostiteljstvu. Visokoobrazovne ustanove uglavnom su usmjerene na produciranje različitih profila menadžera, ali i nekih drugih visokoobrazovanih stručnjaka za područje marketinga, prodaje, financija i sl. Uz srednjoškolsko i visoko obrazovanje u Hrvatskoj postoje i različiti programi obrazovanja odraslih. Međutim, iako se nude programi kojima se obrazuju stručni kadrovi, potrebno je kontinuirano raditi na njihovom unapređenju.

U uzorak istraživanja obrazovnih potreba tržišta rada u DNŽ je uključeno 50 ispitanika zaposlenih u poslovnim subjektima iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane.

- Među općim kompetencijama koje poslodavci traže ističu se timski rad, opća kultura, orijentiranost na zadovoljstvo kupca, sposobnost rješavanja konfliktnih situacija, upravljanje stresnim situacijama, te komunikacijske vještine (usmene, pismene, vještina slušanja).

Vojinić, P.:



- 90% ispitanika kontinuirano traži radnu snagu. Poslodavci su najviše tražili konobare, kuhare i pomoćno osoblje u kuhinji.
- U 78% slučajeva na natječaje ne apliciraju kandidati s potrebnim znanjima i vještinama pa čak 80% poslodavaca radnu snagu pronalazi među kandidatima nekih drugih struka.
- Čak 95% ispitanika je izjavilo da bi voljeli da je više kandidata koji su završili strukovno obrazovanje u turizmu i ugostiteljstvu raspoloživo na tržištu za rad.
- 75% ispitanika smatra da bi kandidati trebali dobiti neki oblik dodatne edukacije za kvalitetniji rad u turizmu i ugostiteljstvu te smatra važnim kraće i redovite programe cjeloživotnog učenja za svoje zaposlenike.
- 74% ispitanika je izjavilo da bi njihova organizacija bila voljna platiti kvalitetnu edukaciju za kompetencije koje su im važne ukoliko bi cijena te edukacije bila korektno formirana te su izrazili spremnost na suradnju s obrazovnim institucijama.
- 86% ispitanika je izjavilo da bi kod odabira edukacijskog programa za svoje zaposlenike, prednost dali edukacijama koje obuhvaćaju i praktičnu nastavu.
- 64% ispitanika je izjavilo da smatraju da bi se njihovi zaposlenici mogli dobro snaći u edukacijskim programima gdje se dio nastave odvija on-line.

Iz provedenog istraživanja, na temelju navedenih rezultata, evidentno je postojanje interesa poslodavaca za obrazovne programe (srednjoškolske i programe cjeloživotnog učenja) koji će unaprijediti kompetencije njihovih

zaposlenika. Na temelju identificiranih obrazovnih potreba te traženih kompetencija na tržištu rada DNŽ proizlazi i nekoliko preporuka. Potrebno je unaprijediti postojeće te osmisliti nove edukacijske programe s ishodima učenja koji će biti usklađeni s kompetencijama koje se traže na tržištu rada te staviti naglasak na praktičnu nastavu koja je poslodavcima iznimno važna.

Doprinos rada se očituje u identifikaciji kompetencija koje zahtjeva tržište rada u turizmu i ugostiteljstvu budući da je identifikacija kompetencija prvi korak u kreiranju efikasnog modela kompetencija. Rezultati istraživanja mogu poslužiti i stručnjacima u planiranju kurikuluma obrazovnih programa i programa cjeloživotnog učenja.

Nedostaci navedenog istraživanja proizlaze iz prostorne i sektorske limitiranosti uzorka, odnosno činjenice da je istraživanje provedeno na poduzećima koja posluju u Dubrovačko-neretvanskoj županiji za djelatnost turizma i ugostiteljstva. Iz navedenog nedostatka proizlaze i preporuke za sljedeće istraživanje čiji bi se obuhvat trebao proširiti na razinu čitave Republike Hrvatske, ali bi trebalo uključiti i druge sektore gospodarstva. Uz prethodno navedeni nedostatak, treba navesti i da se u ovom radu važnost pojedinih kompetencija istraživala iz perspektive poslodavaca. Kako bi se mogao kreirati efikasan model kompetencija potrebno je istraživanje proširiti te istražiti stavove o kompetencijama iz perspektive obrazovnih institucija, ali i samih učenika i studenata.

#### LITERATURA:

1. Airey, D., and Tribe, J. (2005) *Issues for the future*. In: An international handbook of tourism education (pp. 501-506). UK: Elsevier.
2. Ashton, D., and Green, F. (1996) *Education, training and the global economy*, Edward Elgar, Cheltenham.
3. Bartoluci, M., Čavlek, N. (2007). *Turizam i sport – razvojni aspekti*. Školska knjiga. Zagreb.
4. Bartoluci, M., i Budimski, V. (2010). Obrazovni sustav stručnih kadrova za potrebe turizma u Hrvatskoj. *Hrvatski znanstveno stručni skup o menadžmentu u turizmu i sportu*, 1(1), 7-19.
5. Baum, T. (2002). Skills and training for the hospitality sector: a review of issues. *Journal of vocational Education and Training*, 54(3), str. 343-364.
6. Busby, G. (2003). Tourism degree internships: A longitudinal study, *Journal of vocational education and training*, 55(3), str. 319-334.
7. DZS (2018.), *Statistički ljetopis 2018.*, Državni zavod za statistiku, Zagreb
8. El Asame, M., & Wakrim, M. (2018). Towards a competency model: A review of the literature and the competency standards. *Education and Information Technologies*, str. 23, 225-236.
9. Friesen, N., & Anderson, T. (2004). Interaction for lifelong learning. *British Journal of Educational Technology*, 35(6), 679-687.
10. Getha-Taylor, H., Hummert, R., Nalbandian, J., & Silvia, C. (2013). Competency model design and assessment: Findings and future directions. *Journal of Public Affairs Education*, 19(1), 141-171.
11. Hjalager, A. M., & Baum, T. (1998). Upgrading human resources: an analysis of the number, quality and qualifications of employees required in the tourism sector. *Paper for the High Level Working Group on Tourism and Employment*. Brussels: Commission of the European Union.
12. Inui, Y., Wheeler, D., & Lankford, S. (2006). Rethinking tourism education: What should schools teach, *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 5(2), str. 25-35.
13. Kokkranikal, J. J., & Baum, T. (2002). Human resources development for tourism in rural communities: A case study of Kerala, *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 7(2), str. 64-76.
14. Maryam, E. A., Mohamed, W., & Amal, B. (2018). An Improved Competency Meta-model for Adaptive Learning Systems. In *Innovations in Smart Cities and Applications: Proceedings of the 2nd Mediterranean Symposium on Smart City Applications 2* (pp. 411-419). Springer International Publishing.
15. Nhuta, S., Tawanda, M., Regina, M., & Abednigo, C. (2015). The disparity between the tourism education/training and the needs of the tourism and hospitality industry manpower needs, *Journal of Educational Policy and Entrepreneurial Research*, 2(5), str. 65-83.
16. Riley, M. (2014). *Human resource management in the hospitality and tourism industry*. Routledge.
17. Tribe, J. (2002). The philosophic practitioner: a curriculum for tourism stewardship, *Annals of Tourism Research*, 29 (2), str. 338-357.
18. Vukonić, B. (1998). „Visokoškolska naobrazba za potrebe hrvatskog turizma “. *Katedra za trgovinu i turizam, Ekonomski fakultet Zagreb*.
19. Vukonić, B., Čavlek, N. (2001). Rječnik turizma. *Masmedia. Zagreb*.
20. Wang, J., Ayres, H., & Huyton, J. (2010). Is tourism education meeting the needs of the tourism industry? An Australian case study, *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 22(1), str. 8-14.
21. Wang, Q. (2008). A generic model for guiding the integration of ICT into teaching and learning, *Innovations in education and teaching international*, str. 45(4), 411-419.
22. Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A., & Marie Cullen, A. (2000). Aesthetic labour in interactive service work: some case study evidence from the ‘new’Glasgow, *Service Industries Journal*, 20(3), str. 1-18.
23. Watson, S. and McCracken, M., (2002). No attraction in strategic thinking: perceptions on current and future skills needs for visitor attraction managers, *International Journal of Tourism Research*, 4(5), str. 367 – 378

Vojinić, P.: