



*Republika Crna Gora*  
*Ministarstvo turizma i*  
*zaštite životne sredine*

# **STRATEGIJA RAZVOJA LJUDSKIH RESURSA U SEKTORU TURIZMA U CRNOJ GORI**

**Podgorica, maj 2007**

# S a d r Ź a j

## Uvodna riječ

- 1 **Uvod**
- 2 **Rezime**
- 3 **Strategija razvoja ljudskih resursa (HRD strategija) u sektoru turizma**
  - 3.1 Specifičnosti sektora turizma i zahtjevi u vezi sa ljudskim resursima
  - 3.2 Specifični zahtjevi sektora turizma u vezi sa kvalifikacionim sistemom
  - 3.3 Veza sa razvojno-političkim temama koje su međusobno zavisne
- 4 **Razvoj turizma u Crnoj Gori**
  - 4.1 Ekonomski značaj turizma u Crnoj Gori
  - 4.2 Razvoj ponude i potražnje u turizmu
    - 4.2.1 Razvoj ponude
    - 4.2.2 Razvoj turističke potražnje
- 5 **Potreba za radnom snagom u sektoru turizma u Crnoj Gori**
  - 5.1 Tržište rada u Crnoj Gori
  - 5.2 Radna snaga u turizmu
  - 5.3 Prognoza potrebne radne snage u hotelima i restoranima (hotelijerstvo i ugostiteljstvo)
  - 5.4 Prognoza potrebne radne snage u putničkim agencijama
  - 5.5 Prognoza potrebne radne snage u ostalim oblastima turizma
  - 5.6 Rezime: Potreba za radnom snagom u sektoru turizma
- 6 **Kvalifikacione usluge za sektor turizma u Crnoj Gori**
  - 6.1 Kratak pregled aktuelne situacije u sistemu obrazovanja/kvalifikacionom sistemu u Crnoj Gori
  - 6.2 Struktura davalaca kvalifikacionih usluga za sektor turizma
  - 6.3 Razmatranja kapaciteta i budućih zahtjeva
  - 6.4 Procjena sadašnjeg stanja
    - 6.4.1 Opšta procjena
    - 6.4.2 Uputstva za didaktičko-metodičko unapređenje kvaliteta obrazovanja
- 7 **Glavne tačke za budući razvoj ljudskih resursa (HRD) u sektoru turizma**
  - 7.1 Ciljevi
  - 7.2 Ključna pitanja
  - 7.3 Preporuke za intervencije u ključnim oblastima HRD strategije

- 7.3.1 Opšta odredba
- 7.3.2 Institucionalni, organizacioni i regulatorni okvirni uslovi
- 7.3.3 Davaoci kvalifikacionih usluga i obrazovni kapaciteti
- 7.3.4 Ponude za kvalifikaciju u skladu sa potrebama i potražnjom
- 7.3.5 Razvoj obrazovnih institucija

7.4 Organizaciona struktura za primjenu HRD strategije

7.5 Nadzor i procjenjivanje

7.6 Vremenski plan

## **8 Literatura**

### **Prilozi**

- A 1 Vrste davalaca kvalifikacionih usluga orijentisanih prema praksi
  - A 1.1 Visoka škola (koledž) za hotelijerstvo
  - A 1.2 Stručna akademija
  - A 1.3 Centri za obuku
  - A 1.4 Studijski seminari za obrazovanje nastavnog osoblja i direktora škola
  
- A 2 Detaljni proračun potreba za kvalifikovanim kadrom u najvažnijim oblastima
  - A 2.1 Detaljni proračun potreba za kvalifikovanim kadrom u sektoru hotela i restorana (hotelijerstva i ugostiteljstva)
  - A 2.2 Detaljni proračun potreba za kvalifikovanim kadrom u oblasti putničkih agencija
  - A 2.3 Detaljni proračun potreba za kvalifikovanim kadrom u drugim oblastima sektora turizma
  
- A 3 Dokument o perspektivama – Nacionalne stručne kvalifikacije – nacrt opisa stepena

## Lista skraćenica

BMZ	Savezno ministarstvo za ekonomski razvoj i saradnju (Federal Ministry for Economic Development and Cooperation)
CARDS	Pomoć Zajednice za obnovu, razvoj i stabilizaciju (Community Assistance for Reconstruction, Development and Stabilization)
CEFE	Uštede na osnovu kompetencije prilikom formiranja preduzeća (Competency based Economies, Formation of Enterprise)
ETF	Evropska fondacija za obuku (European Training Foundation)
GTZ	Njemačko društvo za tehničku saradnju (GTZ) GmbH (German Technical Cooperation (GTZ) GmbH)
HR	Ljudski resursi (Human Resources)
HRD	Razvoj ljudskih resursa (Human Resources Development)
ILO	Međunarodna organizacija rada (International Labor Organization)
ITC	Informaciona tehnologija i komunikacija (Information Technology and Communication)
LTO	Lokalna turistička organizacija (Local Tourism Organization)
NTO	Nacionalna turistička organizacija (National Tourism Organization)
OPNV	Javni regionalni putnički saobraćaj (Public Regional Passenger Traffic)
PPP	Javno-privatno partnerstvo (Public Private Partnership)
PRSP	Strateški dokument za borbu protiv siromaštva (Poverty Reduction Strategy Paper)
VET	Stručno obrazovanje i obuka (Vocational Education and Training)
WTO	Svjetska turistička organizacija (World Tourism Organization)
WTTC	Svjetski savjet za putovanja i turizam (World Travel & Tourism Council)

## Uvodna riječ

Kao uslužna djelatnost, turizam po svojoj prirodi predstavlja privrednu granu izuzetno intenzivnu sa aspekta angažovanja radne snage. Neophodan je veliki broj turističkih radnika, pri čemu, ne samo da je potrebna stručnost, već i vladanje specifičnim vještinama komuniciranja.

U sektoru turizma mora se, prije svega, voditi računa o utiscima i ličnom dobru svih učesnika, kako u kreiranju i pružanju, tako i u primanju turističkog proizvoda. Vlada Republike Crne Gore ukazuje da je obezbjeđivanje obrazovane, obučene i za komunikaciju osposobljene radne snage, jednako značajno kao i izgradnja kvalitetnih smještajnih kapaciteta i pratećih sadržaja, infrastrukture i sl. Zato je i razvoj ljudskih resursa integralni dio Master plana za razvoj održivog turizma.

Prema procjenama Svjetskog savjeta za putovanja i turizam i Oksfordskog instituta za prognoze, očekuje se da turizam i putovanja crnogorskoj privredi stvore uslove za oko hiljadu novih radnih mjesta svake godine u narednom desetogodišnjem periodu, obezbjeđujući na taj način više od 20% ukupne zaposlenosti u Crnoj Gori do 2016.

U skladu sa pomenutom procjenom, Vlada Republike Crne Gore usvojila je Strategiju za razvoj ljudskih resursa u sektoru turizma, sa posebnim ciljem da se uvede viši stepen profesionalizma, obezbijedi finansiranje i poboljša koordinacija rada svih institucija angažovanih na polju razvoja ljudskog kapitala koji je potreban da bi se podržao napredak turizma u predstojećem periodu.

Takodje, cilj je Strategije da se premosti jaz između državnog i privatnog sektora, primjenom najboljih praktičnih iskustava, usaglašavanjem procesa stručnog obrazovanja sa potrebama privrede i promovisanjem karijere u sektoru turizma i putovanja kao atraktivne i privlačne za sve veći broj mladih.

Predrag Nenezić,

ministar turizma  
i zaštite životne sredine

## 1 Uvod

Vlada Republike Crne Gore prepoznala je značajne ekonomske i društvene razvojne potencijale turizma. Shodno tome, uz pomoć Vlade Njemačke, 2001. godine izrađen je Master plan – Strategija razvoja turizma Crne Gore do 2020. godine. Osnovni cilj jeste da se putem diverzifikacije i znatnog poboljšanja kvaliteta turističkog proizvoda pospješi bolja konkurentnost ovog sektora.

Master plan turizma, i drugi važni strateški dokumenti, kao što je PRSP (Strateški dokument za borbu protiv siromaštva), naglašavaju značaj postojanja dovoljnog broja stručnjaka za razvoj sektora turizma, kao i potrebu za Strategijom razvoja ljudskih resursa (HRD strategijom). Ona obrađuje značaj raspoloživosti kvalifikovanih i kompetentnih ljudskih resursa za sektor turizma i pokazuje kako bi trebalo u budućnosti da izgleda razvoj kvalifikacionih usluga specifičnih za turizam i njihovo uključivanje u aktuelnu reformu sistema obrazovanja i stručnog obrazovanja.

Izrada HRD strategije polazi od potrebe da se sistematski obrade svi nivoi sektora turizma i da u razvoju strategije učestvuju, politički i ekonomski donosioci odluka, predstavnici nadležnih institucija, kao i rukovodioci i stručnjaci iz turističkih preduzeća i obrazovnih institucija.

HRD strategija polazi i od pretpostavke da se visoki kvalitet turističkih usluga, koji se zahtijeva u Master planu turizma, može realizovati samo visokokvalitetnim obrazovanjem i usavršavanjem stručnjaka na svim nivoima. Visoki kvalitet obrazovanja i usavršavanja postiže se dugoročnim integrisanjem u nacionalni kvalifikacioni okvir (NQF), formalnih i neformalnih kvalifikacionih mjera potrebnih sektoru turizma, kao i razvojem odgovarajućih profesionalnih standarda, tj. standarda kompetencije. Time se primjenjuje i referentni sistem za kvalifikacije, u skladu sa potrebom usklađivanja sa Evropskom unijom: diplome se mogu bolje upoređivati, nacionalne kvalifikacije time postaju jasne u čitavoj Evropi, raste mobilnost između evropskih obrazovnih sistema i na tržištu rada.

Imajući u vidu potrebe Ministarstva turizma i zaštite životne sredine Crne Gore za podršku u oblasti razvoja ljudskih resursa u turizmu (HRD strategija), Savezno ministarstvo za ekonomski razvoj (BMZ) dalo je nalog GTZ-u da se bavi ovom problematikom. U saradnji sa Ghh-consult-om izrađen je Nacrt strategije razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma, koji je predstavljen međuresornoj radnoj grupi, u novembru 2006. godine u Podgorici radi konačnog usaglašavanja teksta. U metodološkom smislu, Strategija je zasnovana na ispitivanjima i anketama u formi intervjua sa unaprijed formulisanim pitanjima, koji su vođeni sa odabranim brojem relevantnih institucija i pojedinaca, tokom jedne i po sedmice u proljeće 2006. godine. Tamo gdje je, na osnovu izjava i uočenih trendova, bila potrebna dodatna procjena, kao dopuna korišćene su dostupne studije i empirijski podaci.



## 2 Rezime

- Srednjoročno i dugoročno posmatrano, turistička ponuda u Crnoj Gori doživjeće ne samo jasnu kvantitativnu ekspanziju već i značajno pomjeranje prema kvalitetnijim proizvodima. Osim toga, turistička ponuda u budućnosti će se stalno mijenjati, što će obezbijediti otvaranje novih tržišta i ciljnih grupa, kao i duže trajanje sezone.
- Prioritet u razvoju turizma predstavljaju oblasti hotelijerstva i ugostiteljstva (hotela i restorana), kao i putničkih agencija. Tokom 2006. godine u sektoru turizma bilo je oko 14.500 radnih mjesta (sa punim radnim vremenom). Od ovog broja, nešto više od 83% pripada sektoru hotela i restorana, oko 10% putničkim agencijama i oko 7% ostalim oblastima. Do 2016. godine prognozira se porast na oko 24.500 radnih mjesta (sa punim radnim vremenom) u turizmu, pri čemu navedeni procenti učešća pojedinih oblasti ostaju otprilike isti.
- Imajući u vidu dodatnu potrebu za 10.000 kvalifikovanih stručnjaka sa punim radnim vremenom do 2016. godine, proizilazi da će za ove prioritete oblasti u narednoj deceniji svake godine biti potrebno prosječno 1.000 stručnjaka. Od toga, oko 55% pripada III stepenu, 27% četvrtom stepenu (srednji kvalifikacioni nivo) i 17% stepenima V–VII (visoki kvalifikacioni nivo).<sup>1[1]</sup> (Kad je riječ o podacima vezanim za radna mjesta sa skraćenim radnim vremenom i o niskokvalifikovanoj radnoj snazi, tj. o pomoćnim radnicima I i II stepena, uključujući sezonske radnike koje uglavnom dolaze iz inostranstva, prilikom izrade HRD strategije nije bilo moguće dati pouzdane brojčane podatke).
- Navedeno ima neposredne posljedice na ljudske resurse u sektoru turizma. Jasno je da je sveukupno potrebno mnogo više kvalifikovanog stručnog kadra na višem kvalifikacionom nivou, koji odgovara izmijenjenoj turističkoj ponudi, i uz to potrebi turističke privrede za kompetentnim kadrom koji tu ponudu prati.
- Pored izraženog manjka kvalifikacione ponude, postoje znatni deficiti i u kvalitetu. Iako su vidljiva poboljšanja u prethodnom periodu, sistem obrazovanja i osposobljavanja za rad u turizmu velikim dijelom još ne

---

<sup>1[1]</sup> U daljem tekstu za kvalifikacione nivoe koristi se oznaka stepena od I - VIII, pozivajući se tako na referentne stepene „Nacionalnih stručnih kvalifikacija u Crnoj Gori“ („National Vocational Qualifications in Montenegro“). U programu CARDS date su u formi nacrtu 2004. godine, i još nijesu obuhvaćene nacionalnim kvalifikacionim okvirom (NQF). Za HRD strategiju u turizmu koristi se „Dokument o perspektivama: Nacionalne stručne kvalifikacije u Crnoj Gori. Stručno obrazovanje i obuka (VET), 2004.“ kao privremena referenca za dalje implementacije, jer je NQF još u fazi razvoja, ali će se u dogledno vrijeme izraditi na sličan način. Uporedi i Prilog A3: „Nacrta opisa stepena“.



odgovara na pravi način zahtjevima i potrebama turističkih preduzeća i međunarodnim standardima. Ovo se ne odnosi samo na formalno, već i na neformalno obrazovanje. Veća orijentacija prema praktičnom radu i pojačana primjena dualnog sistema, koje predviđa Zakon o stručnom obrazovanju Crne Gore, biće sadržan u Strategiji razvoja ljudskih resursa, kao prioritetni djelokrug rada.

- Uslijed heterogenosti sektora turizma, i u skladu sa novim zahtjevima koji se neprestano mijenjaju u odnosu na zaposlene, u budućem periodu biće neophodna dalja diferencijacija i sistematizacija HRD strategije, posebno za oblast neformalnog obrazovanja.
- Osnovne preporuke date u Strategiji razvoja ljudskih resursa u sektoru turizma, koje ujedno predstavljaju osnov za prioritetne djelokruge rada i formalnom i u neformalnom obrazovanju, odnose se na:
  - poboljšanje institucionalnih, organizacionih i regulatornih okvirnih uslova;
  - unapređenje pružalaca kvalifikacionih usluga i povećanje obrazovnih kapaciteta;
  - razvoj kvalifikacionih ponuda u skladu sa potrebom i potražnjom;
  - unapređenje rada institucija za obrazovanje nastavnika i menadžmenta („Capacity Development”).

### **3 Strategija razvoja ljudskih resursa (HRD strategija) u sektoru turizma**

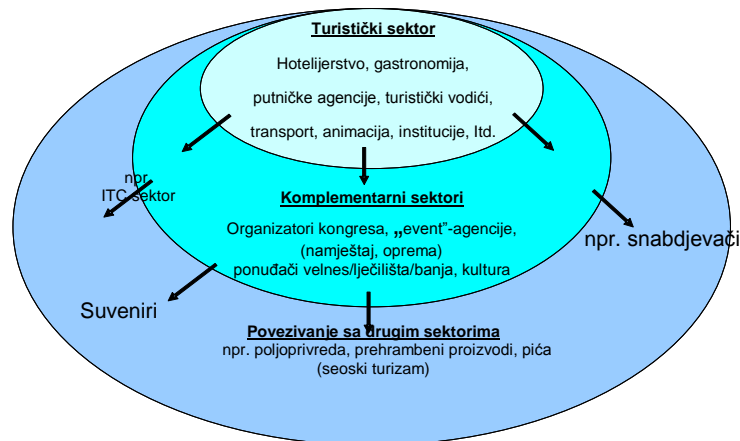
#### **3.1 Specifičnosti sektora turizma i zahtjevi u vezi sa ljudskim resursima**

Nasuprot drugim privrednim sektorima, sektor turizma karakterišu specifičnosti koje imaju posredna i neposredna dejstva na HRD strategiju, kao i određene zahtjeve od nje:

- U turizmu se ne prodaje usluga jednog jedinog ponuđača, već paket usluga raznih učesnika na tržištu. Kvalitet svakog pojedinog dijela ovog paketa usluga znatno utiče na formiranje stava turista o sveukupnom kvalitetu proizvoda. Neadekvatan kvalitet jedne jedine usluge može loše uticati na ukupan kvalitet. Ovo vodi do posebnih zahtjeva i očekivanja od svakog pojedinog zaposlenog u sektoru turizma.
- Turizam je oblast koja zahtijeva intenzivan rad. Visoki kvalitet turističkih usluga zavisi u velikoj mjeri od raspoloživog broja ljudskih resursa (u kvantitativnom i kvalitativnom smislu).
- Kvalitet turističkog proizvoda određuju mnogobrojni učesnici na tržištu. Tijesna je međusobna veza sa drugim privrednim granama i društvenim djelatnostima. („Cluster“; vidi grafikon u daljem tekstu).
- Ovo ukazuje da zaposleni u turizmu moraju imati osnovna znanja o tim djelatnostima, kako bi bolje razumjeli međusobne veze, čime bi mogli da obezbijede kvalitet sveukupnog proizvoda. Takođe, visoki stepen međusobnog povezivanja sa drugim sektorima otvara velike mogućnosti, i stvara potencijale za privredu i stepen zaposlenosti u Crnoj Gori.
- Turistički sektor karakteriše visoko učešće malih i srednjih preduzeća (SME). Prema podacima Eurostat-a za 1996. godinu, prosječan broj zaposlenih po preduzeću u sektoru hotela i restorana u tadašnjim članicama Evropske unije iznosio je samo 4,6.<sup>2[2]</sup> Ovo naglašava zahtjeve prema zaposlenima u smislu njihove fleksibilnosti u mogućnostima angažovanja i širokog kvalifikacionog profila („multi-skilled“).

---

<sup>2[2]</sup> Uporedi ILO: Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector (Razvoj ljudskih resursa, zaposlenost i globalizacija u sektoru hotela, restorana i turizma), Ženeva, 2001.



*Sektor turizma i međusobna povezanost sa komplementarnim i drugim sektorima  
 (Izvor: Ghh consult)*

Da bi se turistički potencijali u Crnoj Gori bolje iskoristili, i da bi se postiglo produženje turističke sezone koja je do sada bila koncentrisana na ljetnje mjesec, treba znatno promijeniti turistički proizvod.

*Smještaj i ugostiteljstvo;  
 gastronomija („Catering“)*

Hotelijerstvo (menadžment, recepcija i portirnica [„Front Office“], organizacija domaćinstva [„Housekeeping“], hrana i piće [F&B], itd.), parahotelijerstvo, kampovanje, privatne sobe i stanovi za odmor, restorani, rekreativni i „event“-parkovi

*Javne i privatne institucije  
 relevantne za turizam*

Ministarstva, turistički odbori, informacioni biro, turistička udruženja i turističke organizacije

*Saobraćajni subjekti*

Željeznice, aviokompanije, javni regionalni putnički saobraćaj, šatl-servis, nautika

*Organizatori i posrednici*

Turoperatori (ulazni i izlazni), putničke agencije, agencije, prodaja karata

*Dalji segmenti diverzifikacija*

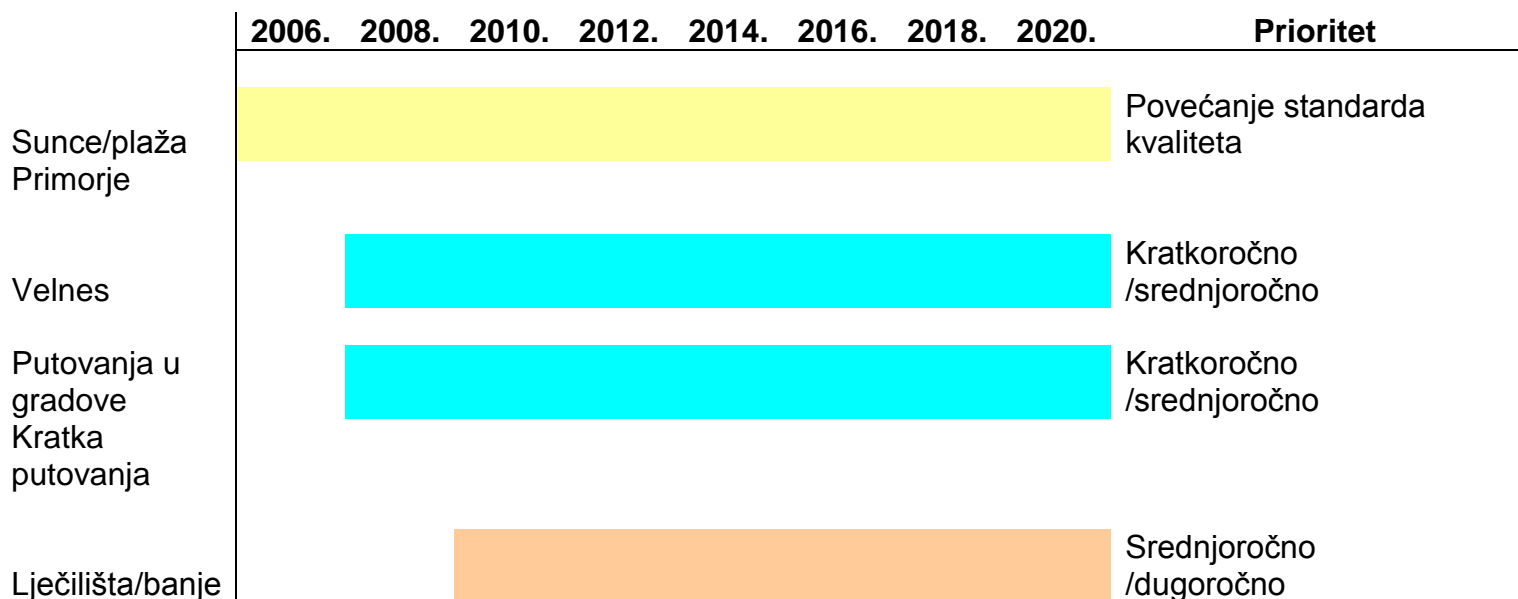
Turistički/planinski vodiči, animatori, „Event“/„Incentive“ agencije, kongresni i konferencijski turizam, velnes, lječilišta/banje, ponude za

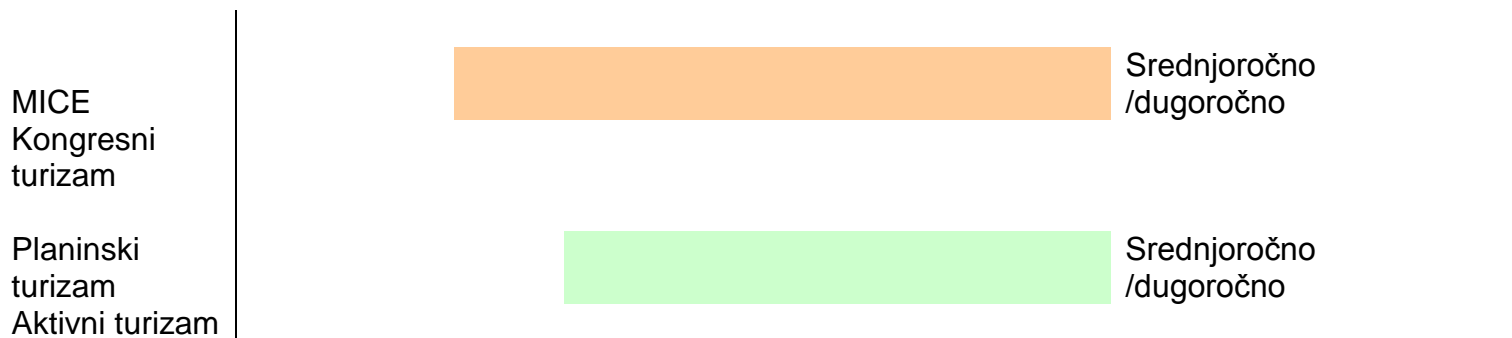
aktivan odmor (splavarenje, pješačenje, skijanje, sportske ponude, itd.) seoski turizam (agroturizam, itd.).

Intenzivni napori radi stvaranja uslova za trajno podizanje nivoa kvaliteta u turizmu, između ostalog, odnose se i na:

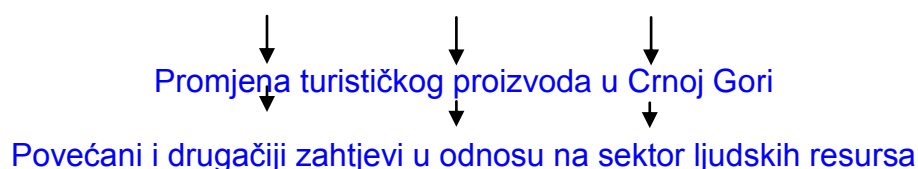
- Pored klasičnog proizvoda „sunce i plaža“, Crna Gora posjeduje velike potencijale za razvoj velnes turizma, zatim za ponudu u oblasti lječilišta–banja (ponude za zdravstveni odmor), kao i za razvoj segmenta MICE (sastanci, manifestacije, konvencije, izložbe), tj. kongresnog i konferencijskog turizma.
- Kada je o svim potrebnim uslugama u marinama riječ, Crna Gora posjeduje velike potencijale za razvoj nautičkog turizma (razvoj marina sa „Plavim zastavicama“ „Blue Flag Marinas“).

Time se postavljaju novi zahtjevi u vezi sa ljudskim resursima u turizmu, kako bi se udovoljilo zahtjevima turista u različitim segmentima. Srednjoročno i dugoročno posmatrano, ponude u planinskom turizmu/zimskom sportu, nacionalnim parkovima i u seoskim područjima (u kombinaciji sa ljetnjim/Primorjem i Skadarskim jezerom) dobiće sve veći značaj. Ovdje će, između ostalog, postojati potreba za kvalifikovanim planinskim i turističkim vodičima kao i za specijalizovanim agencijama. Prioriteti prilikom promjene, tj. unapređenja turističkog proizvoda u Crnoj Gori mogu se prikazati na sljedeći način:



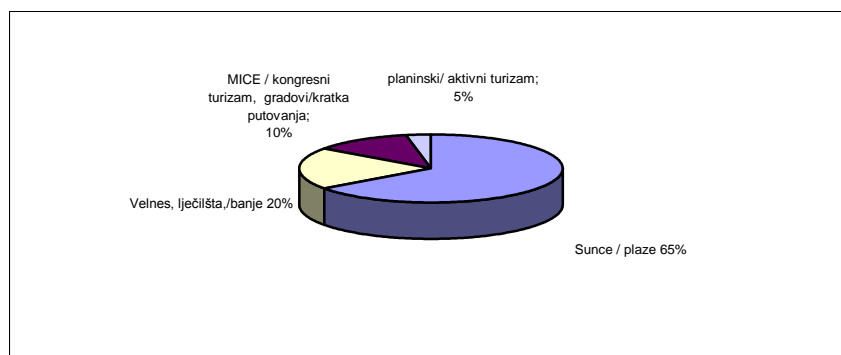


*Diversifikacija turizma u Crnoj Gori (Izvor: Ghh consult)*



U odnosu na oko 24.500 radnih mjesta (sa punim radnim vremenom) u crnogorskom turizmu u 2016. godini, prema prognozi WTTC-a, može se poći od sljedećeg rasporeda ljudskih resursa u srednjem i dužem roku:

- 65% (odgovara oko 15.925 radnih mjesta) u klasičnom segmentu Sunce/plaža (Primorje),
- 20% (oko 4.900 radnih mjesta) u segmentu Velnes i Lječilišta/banje,
- 12% (oko 2.940 radnih mjesta) u oblasti Putovanja u gradove/Kratka putovanja i u MICE/Kongresnom turizmu,
- 3% (oko 735 radnih mjesta) u oblasti Planinskog i aktivnog turizma (skijanje, pješaćenje, splavarenje itd.).



*Srednjoročna do dugoročna potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom u odnosu na razne segmente u turizmu (Izvor: Ghh consult)*

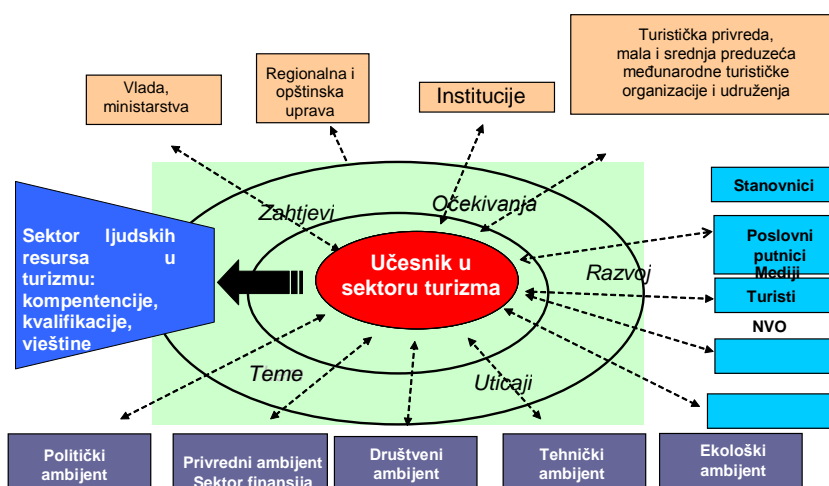
Treba primijetiti da zaposleni – posebno ako se ima u vidu turistička struktura u Crnoj Gori – često nijesu raspoređeni samo u jednom turističkom segmentu, već postoje preklapanja sa drugim segmentima. Ovo će ubuduće biti još izraženije, čime se ponovo naglašava potreba definisanja strategije razvoja ljudskih resursa u turizmu.

**☞ Time postaje jasno da se ljudski resursi u turizmu nalaze pred izazovom usklađivanja budućih potreba za dugoročnijim, boljim turističkim proizvodom sa izmijenjenim tokovima potražnje i zahtjeva.**

**Pri tome, mijenjaće se:**

- ☞ **potražnja za smještajnim kapacitetima,**
- ☞ **potražnja za turističkim uslugama,**
- ☞ **potražnja za kvalifikovanim stručnim kadrom.**

I pri razmatranju ambijenta sektora turizma postaje jasno da se od ljudskih resursa u turizmu traže posebne kompetencije, kvalifikacije i sposobnosti. Zbog prisustva velikog broja direktnih i indirektnih učesnika na tržištu, kao i zbog trendova i uticaja političkog, privrednog, društvenog, tehničkog i ekološkog ambijenta, postoje različita, i velika očekivanja od ljudskih resursa u turizmu.



*Izvođenje zahtjeva u vezi sa ljudskim resursima u turizmu  
(Izvor: Ghh consult)*

Zbog prikazane raznolikosti i složenosti turizma i novih zahtjeva turista, koji se brže mijenjaju u odnosu na mogućnosti njihovog ispunjavanja od strane zaposlenih, hitno je potrebno primijeniti, do detalja razrađenu, Strategiju razvoja ljudskih resursa (HRD strategija).

### **3.2 Specifični zahtjevi sektora turizma u vezi sa kvalifikacionim sistemom**

U sektoru turizma sve je više zahtjeva za stručnim kadrom sa:

- visokim stepenom fleksibilnosti,
- poznavanjem stranih jezika,
- spremnošću za pružanje usluga, komunikativnošću,
- praktičnim sposobnostima i
- sa velikom mjerom znanja o različitim branšama i segmentima u okviru veoma kompleksnog sektora turizma.<sup>3</sup>

Sadašnja ponuda stručnog kadra u sektoru turizma u Crnoj Gori nije zadovoljavajuća. Sve veća potražnja za stručnim kadrom sa navedenim kompetencijama, sposobnostima i spremnostima ne može da se zadovolji sadašnjom ponudom. Umjesto profila, tj. standarda kompetencije, izvedenih iz specifične potrebe sektora turizma, u Crnoj Gori postoje još uvijek suviše usko razgraničeni stručni okviri (npr. konobar odnosno „tehničar za posluživanje“, kuvari, „turistički tehničari“ itd.).

---

<sup>3</sup> Uporedi ILO: Human resources development, employment and globalization in the hotel, catering and tourism sector (Razvoj ljudskih resursa, zapošljavanje i globalizacija u sektoru hotela, restorana i turizma). Ženeva, 2001.  
uporedi CEDEFOP: Trends and skill needs in tourism (Trendovi i kvalifikacione potrebe u turizmu). Luksemburg, 2005.

U međunarodnom turizmu, obrazovni sistemi sve se više koncentrišu na to da postignu prilagođenu kompetenciju koja omogućava fleksibilno angažovanje stručnih kadrova, kako u okviru većeg broja oblasti i odjeljenja jedne firme, tako i u različitim preduzećima. Ovo je neophodno imajući u vidu heterogenu strukturu ponude u turizmu, tj. brojne segmente koji čine sveukupan proizvod, s jedne strane, i mnogostruku potražnju, s druge strane. Posebno u turističkoj destinaciji kao što je Crna Gora, gdje promjene u turizmu treba da doprinesu održivom produženju sezone, postoji velika potreba sa drugačijim kvalifikacionim uslugama i različitim profilima kompetencije. Stručni kadar mora da bude u stanju da se prilagodi različitim očekivanjima i zahtjevima pojedinih segmenata (potražnje) u turizmu (domaća/međunarodna potražnja, klasičan turizam „sunce/plaža“, velnes, kongresni turizam itd.)

#### **Posljedice i zahtjevi:**

↳ **Iz gore navedenih zahtjeva proizilazi potreba za sistemom stručnog obrazovanja, odnosno kvalifikacionim sistemom, koji odgovara veoma specifičnim uslovima sektora turizma.**

↳ **Imajući u vidu heterogenost i zahtjeve u odnosu na razvoj profila stručnosti u turizmu, određene kvalifikacione usluge (za makronivo, mezonivo i mikronivo) ne treba organizovati u Crnoj Gori (ograničeni resursi, nedostatak kapaciteta); odgovarajuće sposobnosti i znanja moraju zbog toga da se stiču u inostranstvu, npr. u okviru prakse, semestara u inostranstvu, programa razmjene iskustava itd.**

↳ **Međunarodni zahtjevi proizilaze i iz aktivnosti koje se odnose na harmonizaciju na nivou Evropske unije (izraženi su, između ostalog, u „Kopenhaškoj deklaraciji” (novembar 2002.), u dokumentu „Postizanje lisabonskog cilja“ (novembar 2004.) kao i u izvještaju ILO, naslovljenom „Razvoj ljudskih resursa, zapošljavanje i globalizacija u sektoru hotela, restorana i turizma“).**

↳ **Orijentacija sistema stručnog obrazovanja, odnosno kvalifikacionog sistema na sektor turizma, zahtijeva obimna finansijska sredstva.**

### **3.3 Veza sa razvojno-političkim temama koje su međusobno zavisne**

HRD strategija u sektoru turizma Crne Gore ima veliki značaj u odnosu na razvojno-političke teme koje su međusobno zavisne:



- **Borba protiv siromaštva:** Sektor turizma pruža, i u područjima sa velikim siromaštvom, šansu sticanja prihoda, tj. dodatnih izvora zarade. Ovo je, na primjer, moguće putem usluga ili ponuda koje su bitne za turizam (privatni smještaj, prodaja domaće radinosti/ručnih radova, gastronomskih ponuda itd.) i često se mogu ostvariti bez velikih investicija. Specifičnim mjerama u oblasti razvoja ljudskih resursa može se dati održivi doprinos borbi protiv siromaštva.
- **Jednake šanse za oba pola (polni aspekt):** Turizam je tradicionalno sektor u kojem je zaposlen veliki broj žena, i u kojem se njihovo zapošljavanje može unaprijediti. Dakle, Strategijom razvoja ljudskih resursa unapređuje se ravnopravnost među polovima.
- **Zaštita životne sredine i resursa:** Crna Gora posvećuje mnogo pažnje razvoju održivog turizma, koji štiti životnu sredinu i prirodne resurse. U okviru razvoja stručnih, tj. profesionalnih standarda, vodi se računa o razvoju nastavnih programa i o unapređenju rada obrazovnih institucija („Capacity Development”). HRD strategija za to daje potrebne okvirne uslove.
- **Sprečavanje sukoba:** Turizam u svojoj suštini podrazumijeva razumijevanje među narodima, upoznavanje sa stranim, odnosno novim kulturama, kao i saradnju među različitim turističkim pružaocima usluga u pojedinim oblastima, npr. u pograničnom turizmu. Time sektor turizma, tj. HRD strategija za turizam, daje doprinos u sprečavanju sukoba među narodima.

## **4 Razvoj turizma u Crnoj Gori**

### **4.1 Privredni značaj turizma u Crnoj Gori**

Turizam je sektor od strateškog prioriteta za Vladu Republike Crne Gore. Tokom 2006. godine registrovano je u smještajnim kapacitetima Crne Gore oko 6 mil. noćenja, od čega 2,2 mil. gostiju iz inostranstva (Izvor: *MONSTAT*).

Prema Izveštaju Svjetskog savjeta za putovanja i turizam (World Travel & Tourism Council – WTTC) učešće turističke privrede (direktni i indirektni uticaj) u bruto domaćem proizvodu za 2006. godinu bio je 18%, a do 2016. godine predviđa se povećanje na oko 24%. Godine 2006. bilo je, prema WTTC-u (Prognoza: Oksfordski institut za prognozu [„Oxford Forecasting Institute”]), oko 14.500 radnih mjesta (sa punim radnim vremenom) u turističkoj privredi. Ovdje nijesu uračunati pomoćni i sezonski radnici, koji su tipični za sektor turizma. Stopa rasta kod radnih mjesta u sektoru turizma iznosila je prema istom izvoru 17,55% u 2004. godini i 12% u 2005. godini. Za 2006. godinu prognozirani je rast od 12,49%. U prosjeku će se broj radnih mjesta u turizmu narednih 10 godina prema WTTC-u povećavati za oko 1.000 radnih mjesta godišnje, što odgovara prosječnoj stopi rasta od 5,16% godišnje. Prognozira se rast na oko 24.500 radnih mjesta do 2016. godine, pri čemu će više od 80% biti zaposleno u hotelijerstvu i u restoranima sa odgovarajućom kvalifikacijom, tj. stepenom stručnosti. Ova prognoza WTTC-a više odgovara konzervativnom pristupu, ako se uzme u obzir broj od 75.000 radnih mjesta, koliko je predviđeno u Master planu turizma za Crnu Goru za 2020. godinu. Ako se ovo uporedi sa izveštajima o tržištu rada Crne Gore (zaposleni sa punim radnim vremenom u 2003. godini: prema anketi ETF iz iste godine -168.470; prema *MONSTAT*-u, 187.333 u 2005. godini), onda veliki makroekonomski značaj sektora turizma postaje još jasniji.

### **4.2 Razvoj ponude i potražnje u turizmu**

Sektor turizma je veoma heterogen i obuhvata veliki broj branši i ogranaka. Do sada se pokazalo da će težište budućeg razvoja biti u oblasti hotelijerstva (tj. smještaja) i ugostiteljstva, tj. gastronomije. Zato je neophodno prikazati sadašnje stanje i budući razvoj u oblasti smještajnih kapaciteta, jer su oni indikator za dinamičku promjenu i znatno povećanje broja turista.

#### **4.2.1 Razvoj ponude**

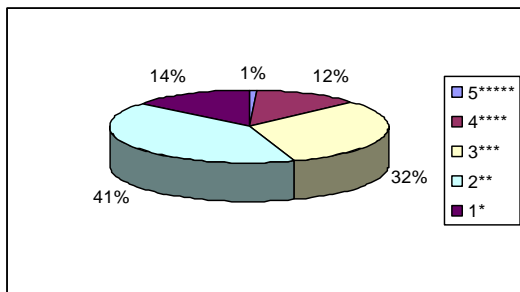
Na osnovu Master plana turizma (2001. god.), planira se da broj hotelskih ležajeva, kojih je sada 26.000, do 2010. godine bude povećan na 50.000, a do 2020. godine 100.000 - Nacionalna turistička organizacija jednom godišnje objavljuje hotelski katalog - „Hotel Directory“ (navedena su sva hotelska preduzeća iz grupe „Hoteli“ u Crnoj Gori).

Provodi se klasifikacija i kategorizacija smještajnih kapaciteta, koja je bazirana na međunarodno prihvaćenom sistemu rangiranja pomoću zvjezdica.

	5 *****	4****	3***	2**	1*	Ukupno
Preduzeća/Hoteli	2	26	68	88	30	214
Sobe	43	1248	5474	6804	1662	15231
Ležajevi	92	2748	12695	18410	3615	37560

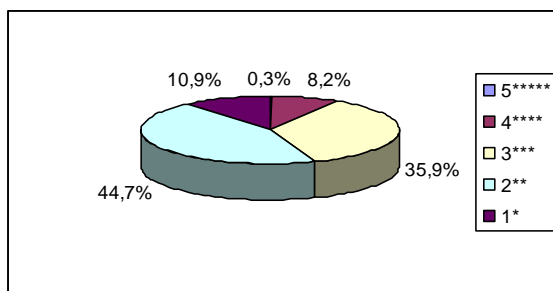
*Pregled hotelskih kapaciteta u Crnoj Gori  
(Izvor: [www.visit-montenegro.org](http://www.visit-montenegro.org))*

Više od 37.000 ležajeva nudi se u hotelskim sobama (i apartmanima) sa jednim do pet i više ležajeva. Ovo se uglavnom odnosi na hotele srednje i niže kategorije.

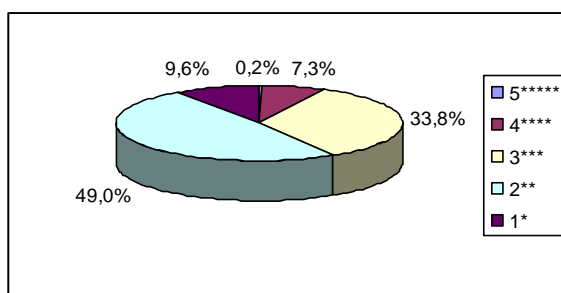


*Hotelski smještajni kapaciteti Crne Gore, udio prema kategoriji zvjezdica (Izvor: [www.visit-montenegro.org](http://www.visit-montenegro.org))*

Više od polovine hotelskih kapaciteta, čine hoteli sa jednom i dvije zvjezdice (55%). Nešto više od jedne trećine hotela kategorisano je sa 3 zvjezdice. Hotelski kapaciteti sa višim nivoom kategorije predstavljaju ukupno svega 13% tržišta. Slična je slika kod raspodjele soba i kapaciteta ležajeva. Preko 50% kapaciteta pokriva hotelijerstvo sa nižim nivoom kategorije. Srednji nivo, tj. kategorija sa 3 zvjezdice, pokriva jednu trećinu kapaciteta, dok hotelijerstvo u višem nivou kategorije nudi ispod 8% ležajeva i soba.



*Procentualna raspodjela soba u Crnoj Gori prema kategoriji zvjezdica  
(Izvor: [www.visit-montenegro.org](http://www.visit-montenegro.org))*



*Procentualna raspodjela ležajeva u Crnoj Gori prema kategoriji zvjezdica  
(Izvor: [www.visit-montenegro.org](http://www.visit-montenegro.org))*

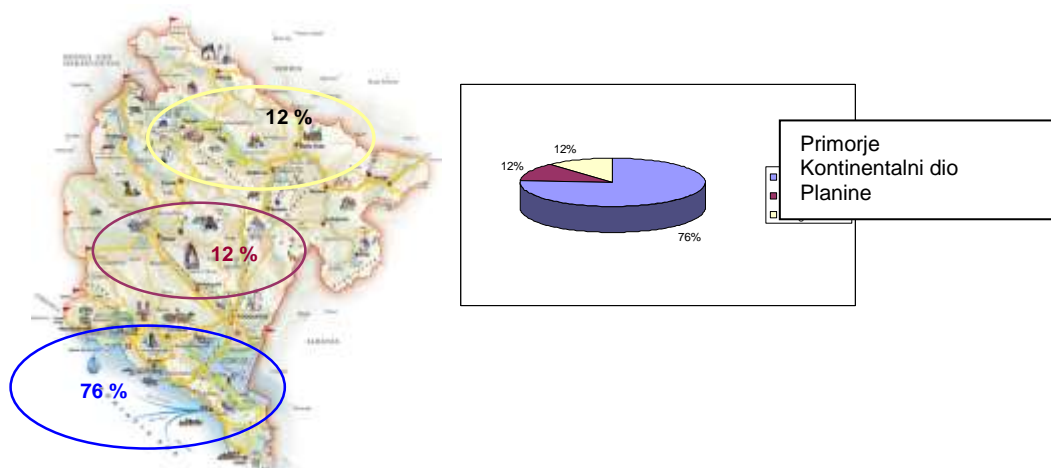
Kada je o regionalnom rasporedu hotelskih preduzeća riječ, turističko težište nalazi se na Primorju. Više od tri četvrtine hotelskih preduzeća (76%), kao i glavno učešće hotelijerstva sa višim nivoom kategorije nalazi se u primorskom regionu.

	5 *****	4****	3***	2**	1*	Ukupno
Primorje	2	20	44	71	26	163
Kontinentalni		6	14	6		26
Planine			9	12	4	25

*Regionalna raspodjela hoteskih kapaciteta u Crnoj Gori  
(Izvor: [www.visit-montenegro.org](http://www.visit-montenegro.org))*

Od hotelskih preduzeća je po 12% raspoređeno u kontinentalnom dijelu, pri čemu se misli na kontinentalni dio iza primorja, i u planinskim regijama. Kako se dalje ide

u kontinentalni dio zemlje i u planine, uočljivo je da se povećava broj hotela sa manje zvjezdica.



Regionalna raspodjela hotelijerstva u Crnoj Gori (Izvor: Ghh consult nach; www.visit-montenegro.org)

Hotel	1997.				2004/2005.				2010.			2020.		
	Statistika		Procjena		Statistika		Plan		Plan		Plan			
	Ležajevi	%	Ležajevi	%	Ležajevi	%	Ležajevi	%	Ležajevi	%	Ležajevi	%		
<b>Ukupno</b>	25.879	100	27,5	25.879	10,1	37.560	100	30,5	50.000	100	22,2	100.000	100	35,7
<b>L / 5*****</b>	240	0,8	--	240		92	0,2	--	2.500	5	1,1	10.000	10	
<b>A / 4****</b>	4.489	17,3	4,8	4.489	1,8	2.748	7,3	2,2	15.000	30	6,7	40.000	40	
<b>B / 3***</b>	20.830	80,5	22,2	20.830	8,6	12.695	33,8	10,3	20.000	40	8,9	40.000	40	
<b>C / 2**</b>	273	1	--	273	--	18.410	49,0	14,9	12.500	25	5,6	10.000	10	
<b>D / 1*</b>	47	0,2	--	47	--	3.615	9,6	2,9	--	--		--	--	
Kamping	18.492		19,7	18.492	7,6	8.791		7,1	15.000		6,7	15.000		3,6
Privatni smještaj	19.592		20,8	78.434	32,3	55.349		44,9	50.000		22,2	50.000		17,9
Ostalo	30.033		32,0	30.033	12,4	12.814		10,4	15.000		6,7	15.000		3,6
Apartmani				90.090	37,1	8.719		7,1	95.000		42,2	95.000		39,3

<b>Ukupno</b>	<b>93.996</b>		<b>100</b>	<b>242.928</b>	<b>100</b>	<b>123.233</b>		<b>100</b>	<b>225.000</b>		<b>100</b>	<b>225.000</b>		<b>100</b>
---------------	---------------	--	------------	----------------	------------	----------------	--	------------	----------------	--	------------	----------------	--	------------

*Strategija razvoja kapaciteta ležajeva  
(Izvor: Turistički master plan Crne Gore)*

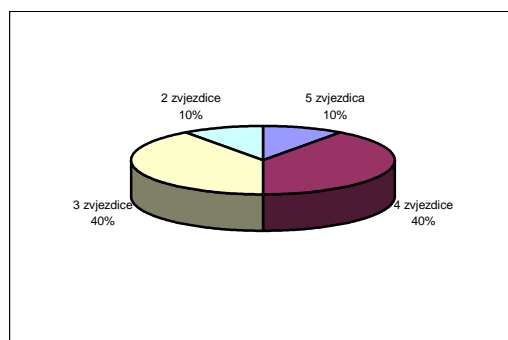
Prema podacima Ministarstva turizma i zaštite životne sredine, sadašnji smještajni kapaciteti (ležajevi) i smještajni kapaciteti koji se ubuduće mogu očekivati u primorskom regionu dijele se, kako slijedi:

	<b>Hotelski</b>			<b>Druge vrste smještaja</b>	
	Postojeći kap. ležajeva	Novi kap. ležajeva	Ukupan kapacitet do 2020.	Postojeći reg. ležajevi	Planirani reg. ležajevi
H. Novi	4.843	10.000	14.843	21.362	50.000
Kotor	1.555	5.500	7.055	4.649	17.000
Tivat	1.820	4.500	6.320	3.418	17.000
Budva	13.751	10.000	23.751	30.664	75.000
Bar	6.414	5.000	11.414	8.606	65.000
Ulcini	6.810	32.000	38.810	26.080	76.000
<b>Ukupno</b>	<b>35.193</b>	<b>67.000</b>	<b>102.193</b>	<b>94.779</b>	<b>300.000</b>
<b>Master</b>			<b>100.000</b>		<b>280.000</b>

*Sadašnji i planirani smještajni kapaciteti u primorskom regionu  
(Izvor: Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine RCG)*

Broj od oko 100.000 ležajeva, koliko je Master planom turizma predviđeno u hotelskom sektoru do 2020. godine, odgovara 45.000 do 50.000 hotelskih soba. Ovaj kapacitet soba predstavlja osnovu za analizu potrebne radne snage i analizu potrebnih kvalifikacija, koja se može izvesti iz toga.

Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine prognozira da će do 2020. godine kapaciteti ležajeva, prema hotelskim kategorijama, izgledati ovako:



*Raspodjela kapaciteta ležajeva odnosno soba u hotelijerstvu prema kategorijama do 2020. godine*

*(Izvor: Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine RCG)*

Rast kapaciteta soba i pomjeranje u okviru kategorija u korist kvalitetnijih hotela (4 i 5 zvjezdica) prikazan je u sljedećem pregledu:

Kategorija	2006. Sobe	2013. Sobe	2020. Sobe
5*	40	2.500	5.000
4*	1.340	10.000	20.000
3*	6.100	10.000	20.000
2*	9.520	2.500	5.000
<b>UKUPNO</b>	<b>17.000</b>	<b>25.000</b>	<b>50.000</b>

*Prognoza sobnih kapaciteta u hotelima prema kategoriji  
(Izvor: Ghh consult, prema „Strategiji turističkog smještaja“  
[„Tourist Accommodation Strategy“],  
Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine RCG, 2006)*

Da bi se sprovedla analiza potrebne radne snage za oblast hotela i restorana, kao značajni podsektor turizma, prognozirani sobni kapaciteti u daljem tekstu se prema kategorijama, na vjerodostojan način preračunavaju u broj hotela. Za 2006. godinu uzimao se u obzir broj hotela prema hotelskom katalogu za Crnu Goru.

Kategorija	Prosječan broj soba	Broj Hotela 2006.	Broj hotela 2013.	Broj hotela 2020.
5*	75	2	33	67

4*	90	26	111	222
3*	100	68	100	200
2*	45	118	56	111
<b>Ukupno</b>	<b>310</b>	<b>214</b>	<b>300</b>	<b>600</b>

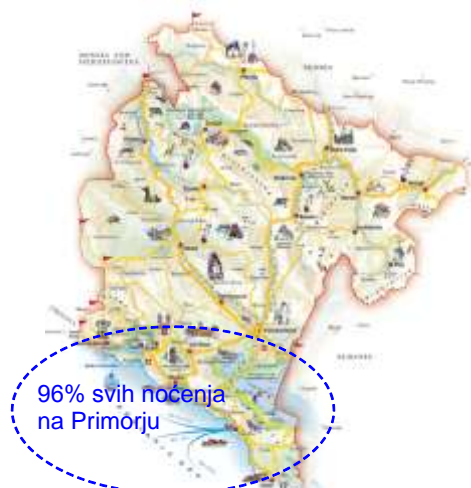
*Prognoza broja hotela prema kategorijama do 2020. godine  
(Izvor: Ghh consult, prema „Strategiji turističkog smještaja“  
[„Tourist Accommodation Strategy“], Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine RCG,  
2006)*

Ova promjena strukture u oblasti hotela, koja znači jasno povećanje nivoa kvaliteta, ima neposredne posljedice na zahtjeve turista, kao i na zahtjeve u vezi sa stručnim kadrom u sektoru turizma, ovdje posebno u sektoru hotela. Pored hotelskih kapaciteta, Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine prognozira sljedeće kapacitete ležajeva do 2020. godine

- Privatni smještaj: 160.000 ležajeva
- Kamping: 10.000 mjesta

#### 4.2.2 Razvoj turističke potražnje

Tokom 2006. godine u smještajnim objektima u Crnoj Gori, registrovano je oko 960.000 turista, sa 5,9 miliona noćenja, od čega je bilo 73% domaćih a 27% inostranih gostiju (treba imati u vidu da je u 2007. godini, nakon sticanja nezavisnosti, učešće ino – turista bilo oko 90%). Noćenja domaćih turista bila su sa po jednom trećinom raspoređena na hotele, privatne sobe i ostale smještajne objekte, dok se 60% svih noćenja stranih gostiju odnosilo na hotele a samo 16% na privatni smještaj. Na Primorju je koncentrisano 96% ukupnih noćenja.





*Prostorna raspoređenost noćenja ostvarenih u 2004. godini  
(Izvor: Ghh consult)*

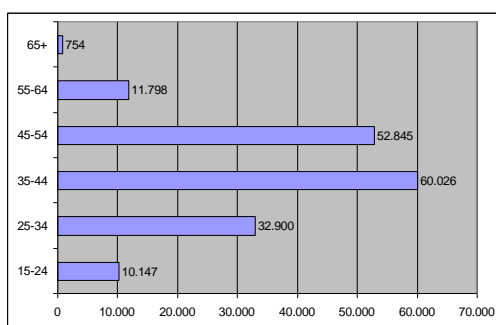
**Najbitnije konstatacije o sektoru turizma u Crnoj Gori**

- **Turistička ponuda u Crnoj Gori, srednjoročno i dugoročno posmatrano, neće biti samo brojčano veća, nego i znatno bolja. Osim toga, turistička ponuda ubuduće će se stalno mijenjati, u cilju otvaranja novih tržišta, privlačenja novih ciljnih grupa i radi obezbjeđenja dužeg trajanja sezone.**
- **Ovo ima neposredne posljedice na ljudske resurse u turizmu: svakako će biti potrebno više kvalifikovanih stručnih kadrova, koji moraju da zadovolje diverzifikovanu turističku ponudu i, istovremeno, ispune sve veća očekivanja turističke klijentele.**
- **Na osnovu koncentracije ostvarenih noćenja (potražnja) koja se može očekivati, srednjoročno i dugoročno posmatrano, ponuda za obrazovanje i usavršavanje prioritarno će biti potrebna u ovoj regiji.**

## 5 Potreba za radnom snagom u sektoru turizma Crne Gore

### 5.1 Tržište rada u Crnoj Gori

Prema izvještaju Evropske fondacije za obuku (European Training Foundation – ETF) o tržištu rada Crne Gore<sup>4</sup>, broj radnika u Crnoj Gori varirao je od 1999. do 2003. godine između 268.000 i 277.000. Godine 2003. bilo je oko 168.000 zaposlenih sa punim radnim vremenom, koji su se dijelili na sljedeće starosne grupe:



*Zaposleni sa punim radnim vremenom u Crnoj Gori, prema starosnim grupama, 2003. godine (Izvor: Ghh consult, prema Pregledu tržišta rada u Crnoj Gori [ETF])*

Prema nivou obrazovanja, zaposleni se mogu podijeliti ovako:

Ukupno	187333
Bez obrazovanja	1411
Nepotpuno osnovno obrazovanje	8032
Osnovna škola	18939
Srednje obrazovanje	117760
Više obrazovanje	15989

---

<sup>4</sup> ETF: Pregled tržišta rada u Crnoj Gori, radna verzija (nact), 2006.

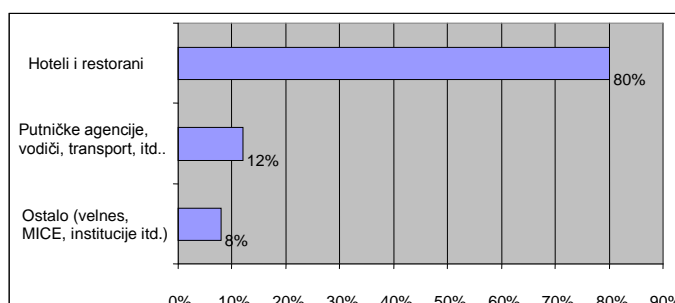
*Zaposleni u Crnoj Gori prema nivou obrazovanja  
(Izvor: Statistički godišnjak 2005)*

## 5.2 Radna snaga u turizmu

Slijedi prikaz sadašnjeg stanja i prognoza za turistički sektor u Crnoj Gori:

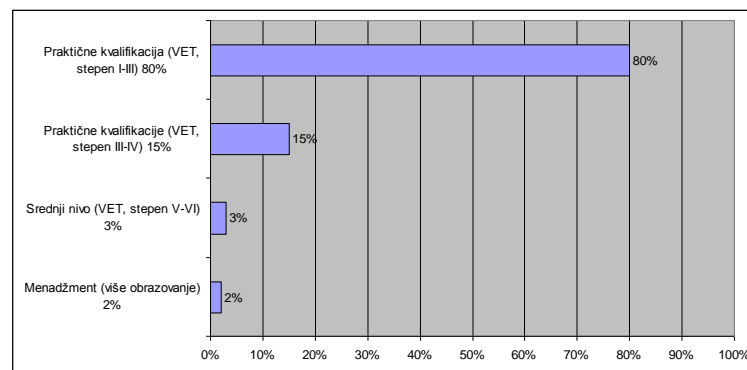
- Za sada je prema WTTC-u (Prognoza: Oxford Economics – Oksfordski institut za prognozu) potrebno oko 14.500 radnih mjesta sa punim radnim vremenom u turističkoj privredi. Stopa rasta broja radnih mjesta koja pripadaju sektoru turizma iznosila je 17,55% u 2004. godini, a 12% u 2005. godini. Za 2006. godinu prognozira se rast od 12,49%.
- U narednih 10 godina, u prosjeku će se broj radnih mjesta u turizmu godišnje povećavati za oko 1.000, što odgovara prosječnoj stopi rasta od 5,16% godišnje.
- Do 2016. godine prognozira se rast na oko 24.500 radnih mjesta sa punim radnim vremenom. Više od 80% radnih mjesta u hotelijerstvu i u restoranima treba da bude pokriveno radnom snagom sa odgovarajućom stručnom spremom.

Na osnovu prognoziranog razvoja ponude i potražnje u Master planu turizma za Crnu Goru, pojaviće se, srednjoročno i dugoročno posmatrano, potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom:



*Srednjoročna–dugoročna potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom;  
raspoređeno po branšama (segmentima) u okviru sektora turizma*

Raspodjela potreba za kvalifikovanim kadrom sa različitim profilima poslova i stručnosti u preduzeću, a time i za različitim zahtjevima u vezi sa obrazovanjem i usavršavanjem, srednjoročno, odnosno dugoročno daje sljedeću sliku:



*Raspodjela potreba za stručnim kadrom prema nivoima kvalifikacije  
(Izvor: Ghh- consult)*

### **5.3 Prognoza potrebnog stručnog kadra u hotelima i restoranima (hotelijsništvo i ugostiteljstvo)**

Na osnovu prognoziranog razvoja smještajnih kapaciteta do 2020. godine, utvrđena je, prema svakoj hotelskoj kategoriji, prosječna potreba za zaposlenima po sobi. Ove vrijednosti utvrđene su na osnovu iskustvenih vrijednosti iz međunarodnog hotelijsništva, kao i na osnovu vrijednosti koje treba primijeniti u Crnoj Gori, za 2006., 2013. i 2020. godinu (u skladu sa hotelskim kapacitetima koje je prognoziralo Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine).<sup>5</sup> U najkraćem, prema različitim stepenima (I – VII), potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom u sektoru hotelijsništva i ugostiteljstva (hoteli i restorani) do 2016. godine (polazeći od stanja u 2006. godini) izgleda ovako:

**Hoteli i restorani      210      u      260      u      450      u**

<sup>5</sup> Uporedni Detaljni proračun i izvođenje potrebe za kvalifikovanim stručnim kadrovima u sektoru hotela i restorana, (u prilogu).

	hotela	2006.	hotela	2011.	hotela	2016.
<b>Menadžment stepen VI–VII</b>	1%	100	2%	400	3%	600
<b>Srednji menadžment stepen V–VI</b>	4%	400	5%	800	6%	1.200
<b>Šefovi odjeljenja stepen IV</b>	15%	1.500	16%	2.800	18%	3.700
<b>Stepen I–II</b>	80%	10.000	76%	13.000	73%	15.000
<b>Ukupno</b>		<b>12.000</b>		<b>17.000</b>		<b>20.500</b>

*Aktuelna i buduća potreba za kvalifikovanim stručnim kadrovima u sektoru hotela i restorana*

*(Izvor: Proračun Ghh consult, 2006)*

☞ Pored potrebe za znatnim povećanjem broja kvalifikovanog stručnog kadra u sektoru hotela i restorana, posebno treba naglasiti povećani udio potrebe za stručnim kadrom na višim nivoima (stepen IV do VII), koji će ubuduće biti neophodan.

#### 5.4 Prognoza potrebnog stručnog kadra u putničkim agencijama

Prema Crnogorskom turističkom udruženju, u 2006. godini bilo je 190 putničkih agencija. Od toga su 133 turističke agencije i 57 turoperatora (organizatora putovanja). Dok veće agencije broje 40 i više zaposlenih, veliki broj turističkih agencija zapošljava samo jednog ili dva radnika. Neke putničke agencije zapošljavaju sopstvene turističke vodiče, koji su uzeti u obzir u prethodnom rezimiranju potreba za stručnim kadrom u sektoru turizma. Osim toga procjenjuje se da ima oko 150 slobodnih, nezavisnih turističkih vodiča.<sup>6</sup> U skladu sa opisima radnih mjesta, koje je za putničke agencije i turooperatore, odsono organizatore putovanja, definisala Svjetska turistička organizacija, potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom – diferencirana prema različitim stepenima – može da se prikaže kako slijedi:

	2006.		2011.		2016.	
<b>Turooperatori i</b>	stepen	broj	stepen	Broj	stepen	Broj

<sup>6</sup> Uporedi: Detaljni proračun i izvođenje potrebe za kvalifikovanim stručnim kadrom u oblasti putničkih agencija u (prilogu)

<b>putničke agencije</b>								
Direktor agencije	V-VI	190		V-VI	240		V-VI	280
Šef prodaje karata	IV	190		IV	240		IV	280
Šef programa tura/izleta	IV	190		IV	240		IV	280
Direktor prodaje	IV-V	100		IV-V	150		IV-V	190
Referent za prodaju karata	II-III	200		II-III	300		II-III	350
Rukovodilac izleta/tura	III-IV	80		III-IV	120		III-IV	160
Vodič za izlete/ture	III	200		III	300		III	350
Blagajnik	II-III	150		II-III	200		II-III	200
Vozač	I-III	180		I-III	280		I-III	300
<b>Ukupno:</b>		<b>1.480</b>			<b>2.070</b>			<b>2.390</b>

*Potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom u oblasti putničkih agencija, turoperatora, turističkih vodiča, diferencirana prema stepenima, u periodu 2006–2016. g.  
(Izvor: Proračuni Ghh consult, 2006)*

## 5.5 Prognoza potrebnog stručnog kadra u ostalim oblastima turizma

U ostalim oblastima sektora turizma rezimirani su segmenti aviokompanije, ostala prevozna preduzeća (autobus, rent-a-car itd.), turističke organizacije (udruženja, NTO, LTO, itd.) kao i organi vlasti (ministarstvo i dr.).<sup>7</sup> Za turističke organizacije i organe vlasti postoji sljedeća potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom, diferencirana prema raznim stepenima:

		<b>2006.</b>		<b>2011.</b>			<b>2016.</b>	
<b>Turističke organizacije</b>	<b>stepen</b>	<b>broj</b>		<b>stepen</b>	<b>Broj</b>		<b>stepen</b>	<b>Broj</b>
Direktor turizma	V-VI	20		V-VI	25		V-VI	25
Šef marketinga	V-VI	10		V-VI	15		V-VI	15
Šef planiranja i razvoja	V-VI	10		V-VI	15		V-VI	15
Stručnjak za	V	20		V	30		V	40

<sup>7</sup> Uporedi: Detaljni proračun i izvođenje potrebe za kvalifikovanim stručnim kadrom u ostalim oblastima sektora turizma (u prilogu).

marketing i prodaju							
Referent za odnose sa javnošću (PR)	V	10	V	15	V	15	
Specijalista za turističko planiranje	V	15	V	20	V	20	
Turistički statističar	V	5	V	10	V	10	
Specijalista za standarde turis. objek.	V	5	V	10	V	10	
Specijalista za turističku obuku	V-VI	5	V-VI	10	V-VI	10	
Referent za davanje turističk. inform.	III-IV	20	III-IV	40	III-IV	50	
<b>Ukupno:</b>		<b>120</b>		<b>190</b>		<b>210</b>	

*Potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom diferencirana prema stepenima u oblastima turističkih organizacija i organa vlasti u periodu od 2006. – 2016. (Izvor: Proračuni Ghh consult, 2006)*

Za oblasti prevoznih preduzeća, aviokompanija i aerodroma, potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom prikazuje se na ovaj način:

		<b>2006.</b>		<b>2011.</b>			<b>2016.</b>
<b>Prevoz, aviokompanija/aerodrom</b>	<b>stepen</b>	<b>Količina</b>		<b>stepen</b>	<b>količina</b>		<b>količina</b>
Menadžment	VI-VII	75		VI-VII	100		120
Šef marketinga	V-VI	20		V-VI	30		40
Stručnjak za marketing i promociju	V-VI	50		V-VI	70		80
Referent za odnose s javnošću (PR)	V-VI	20		V-VI	25		35
Plan i analiza	IV-V	50		IV-V	70		90
Računovođa	IV	80		IV	120		130
Referent za prodaju karata	III-IV	150		III-IV	200		250
Vozač	III-IV	250		III-IV	300		310
Pomoćni vozač/prevoz	III	150		III	200		220
Pilot, kopilot	VI-VII	25		VI-VII	35		50
Stjuardesa	IV-V	30		IV-V	50		75
<b>Ukupno:</b>		<b>900</b>			<b>1.200</b>		<b>1.400</b>

*Potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom – diferencirana prema stepenima – u oblastima prevoza, aviokompanija, aerodroma u periodu od 2006–2016. (Izvor: Proračuni Ghh consult, 2006)*

## 5.6 Rezime: Potreba za radnom snagom u sektoru turizma

Iz svega ovoga proizilazi sljedeća potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom u sektoru turizma do 2016. godine, diferencirana prema raznim branšama:

- Hotelijerstvo i ugostiteljstvo (Hotel & Catering)
- Putničke agencije, turoperatori, turistički vodiči
- Ostalo: aviokompanije, prevoz, turističke organizacije, organi vlasti

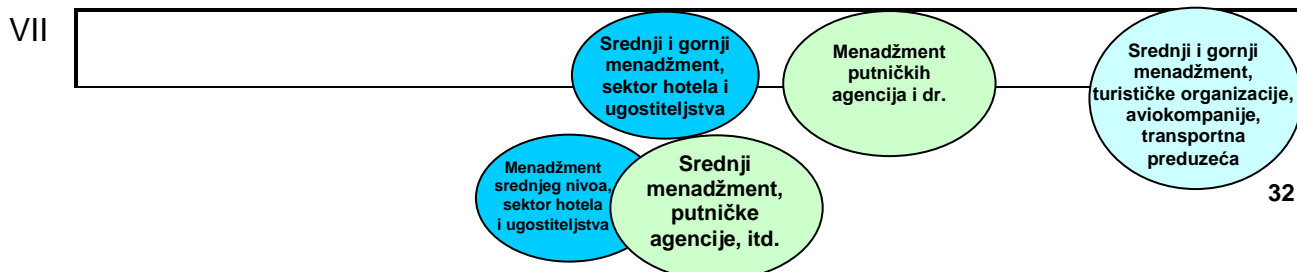
	2006. Stručni kad.	2011. Stručni kad.	2016. Stručni kad.
<b>Hotelijerstvo i ugostiteljstvo</b>	12.000	17.000	20.500
<b>Putničke agencije</b>	1.480	2.070	2.390
<b>Ostalo</b>	1.020	1.380	1.610
<b>Ukupno</b>	<b>14.500</b>	<b>20.450</b>	<b>24.500</b>

*Potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom u sektoru turizma u periodu od 2006–2016. (Izvor: Proračuni Ghh consult, 2006. prema podacima WTTC-a)*

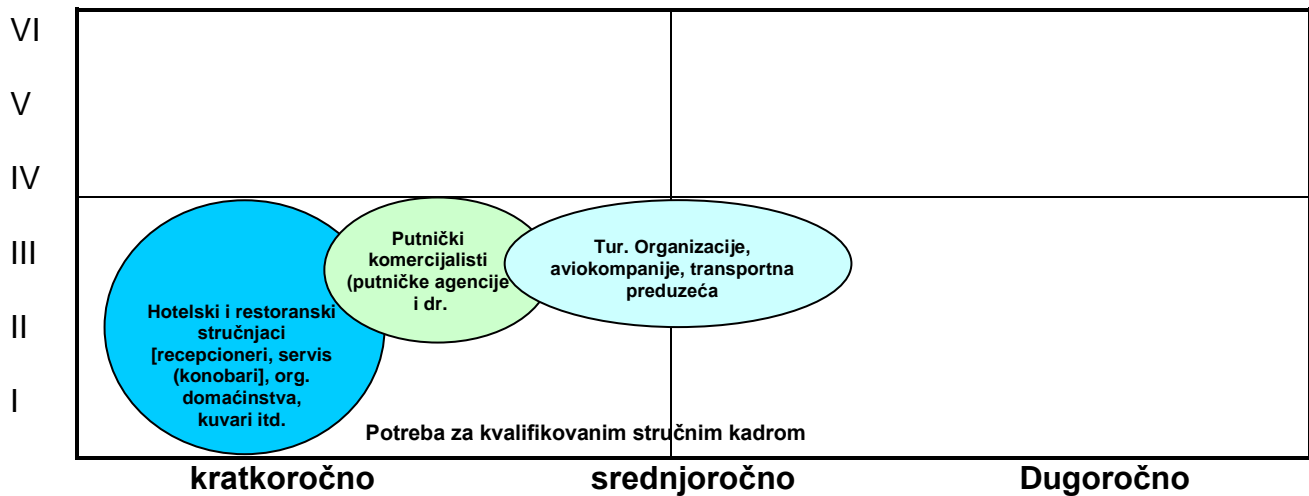
Ukupna potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom utvrđena je na osnovu podataka WTTC-a.

Ovdje nije uzeta u obzir značajna potreba, u svakoj oblasti, za više hiljada sezonskih pomoćnih radnika koji djelimično dolaze iz inostranstva i posebno se angažuju u sektoru hotela i restorana.

U daljem tekstu daje se potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom u turizmu, diferencirana po branšama i stepenima, kao i po prioritetima:







*Potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom u sektoru turizma u Crnoj Gori po branšama i nivoima kao i prioritetima (Izvor: Ghh consult, 2006)*

#### **Najvažnije konstatacije o potrebi za radnom snagom u sektoru turizma Crne Gore:**

- Od postojećih oko 14.500 radnih mjesta sa punim radnim vremenom u sektoru turizma, oko 83% pripada sektoru hotela i ugostiteljstva/restorana, oko 10% sektoru putničkih agencija i oko 7% ostalim oblastima.
- Do 2016. godine prognozira se porast na oko 24.500 radnih mjesta sa punim radnim vremenom u turizmu. Navedena procentualna učešća pojedinih oblasti ostaju pri tome otprilike jednaka. Dakle, najveća je potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom u sektoru hotelijerstva i ugostiteljstva (hoteli i restorani).
- Od dodatnih 10.000 kvalifikovanih stručnjaka do 2016. godine, oko 56% pripada stepenima I-III, 27% stepenu IV, a 17% stepenima V-VII.
- Pored sve izraženije potrebe za više kvalifikovanog stručnog kadra, treba posebno naglasiti budući povećani udio potrebe za kadrom sa višim stepenima obrazovanja (IV do VII).

## **6 Kvalifikacione usluge za sektor turizma Crne Gore**

### **6.1 Kratak pregled aktuelne situacije sistema obrazovanja/kvalifikacionog sistema u Crnoj Gori**

Kvalifikacioni sistem (posmatran kao cjelina formalnih i neformalnih kvalifikacija za različite kvalifikacione nivoe), suštinski se sprovodi pod okriljem države, u okviru djelatnosti rada Ministarstva prosvjete i nauke i Ministarstva zdravlja, rada i socijalnog staranja. Privatnih pružalaca kvalifikacionih usluga za sada je malo. Tržište za kvalifikacione usluge je, dakle, tek u početnoj fazi. Pretežni dio kvalifikacionih usluga za sektor turizma se takođe obavlja u državnim obrazovnim institucijama (škole, centri, univerziteti), a posebno u sistemu za profesionalno, odnosno stručno obrazovanje i obrazovanje odraslih. Vlada Crne Gore je prije više godina započela sveobuhvatnu reformu sistema obrazovanja, posebno, sistema stručnog obrazovanja, uz podršku međunarodnih organizacija (EU, GTZ, i dr.). Ovom su se reformom u međuvremenu uspješno promijenili bitni okvirni uslovi, koji su takođe važni i korisni za razvoj i implementaciju Strategije razvoja ljudskih resursa u turizmu. Od posebnog značaja za HRD strategiju u turizmu jesu sljedeće činjenice:

- Postoji eksplicitna politička volja za sprovođenje reforme sistema obrazovanja;
- Institucionalno utemeljenje procesa reforme putem savjeta/odborna za obrazovanje odraslih i stručno obrazovanje kao i preko Centra za stručno obrazovanje pruža visoki potencijal za stalno usavršavanje sistemskih struktura, te kvalitativno i kvantitativno prilagođavanje kvalifikacione ponude, posebno za sektor turizma;
- Spremnost da se reforme sprovedu zajedno sa relevantnim društvenim partnerima, posebno sa preduzećima i komorama, otvara inovativne mogućnosti za preduzimanje kvalifikacionih mjera orijentisanih prema tržištu i praksi;
- Pravna osnova ogleda se u već usvojenom Opštem zakonu o obrazovanju i Zakonu o stručnom obrazovanju, a važni pravilnici i regulative revidiraju se. U fazi izrade su: nacionalni okvir za kvalifikaciju, koji se oslanja na EU, zakon o sertifikaciji, akreditacija kvalifikacionih usluga. Univerzitet je završio prilagođavanje prema „Bolonjskim kriterijumima” itd.;
- Podstaknuta je djelimično fleksibilna saradnja između preduzeća i obrazovnih institucija;
- Dualni sistem stručnog obrazovanja, utemeljen u zakonu može se razvijati;
- Prvi pristupi i kvalifikacioni koncepti za obrazovanje kadra za stručno obrazovanje postoje;
- Postoje mogućnosti tijesnog povezivanja i saradnje u projektima/programima EU (CARDS i GTZ) – između ostalog u oblastima stručnog obrazovanja i zaštite životne sredine, kao i sa zemljama u regionu.

Neophodno je savladati bitne izazove, kako u okviru reforme stručnog obrazovanja tako i u okviru HRD strategije:

- Ne postoje podaci o tržištu rada, koji su potrebni za stratešku orijentaciju, kao ni informacijski sistemi koji su neophodni za utvrđivanje valjanih, ubjedljivih podataka o potrebama za kvalifikacijama;
- Treba eliminirati nedostatak povezanosti između raznih komponenata kvalifikacionog sistema;
- Okvirni koncept finansiranja još nije razvijen;
- Do sada skoro da nema tržišne orijentacije VET sektora (Sektora za stručno obrazovanje i obuku), konkurentne strukture se skoro i ne unapređuju;
- Nedostatak obezbjeđenja kvaliteta i sistema za marketing i razvoj;
- Konstatuje se još uvijek nizak odnosno srednji standard većine škola/centara za obrazovanje u vezi sa raspodjelom sredstava, sredstava za obrazovanje i opremanje, kvalifikovanim nastavnim osobljem prema najnovijim standardima, kao i kompetencijama menadžmenta.

## **6.2 Struktura davalaca kvalifikacionih usluga za sektor turizma**

U sljedećem tekstu daje se, u pojednostavljenoj formi, pregled obrazovnih institucija/davalaca kvalifikacionih usluga, koji sektoru turizma direktno nude obrazovne studije i kurseve. Prvo se vrši lociranje u kvalifikacionom okviru za stručno obrazovanje (nacrt kao referentni okvir, jer još ne postoji nacionalni kvalifikacioni okvir–NQF) sa svojim definisanim kvalifikacionim nivoima (stepenima) kako bi se došlo do prvih izdvojenih procjena o potrebama prilagođavanja i poboljšanja. U odnosu na razne stepene (I–VII), ponuda kvalifikacionih usluga za sektor turizma može se pojednostavljeno prikazati na sljedeći način:

### **Škole za opšte obrazovanje**

U Crnoj Gori postoje, za sada, u oblasti osnovnog i srednjeg obrazovanja 236 škola. Vrijeme školovanja iznosi najmanje osam godina (uzrast: 7–14 godina) u osnovnoj školi. Pohađanje srednjih škola (3 ili 4 godina) besplatno je. Vrijeme školovanja u gimnazijama iznosi četiri godine, a to važi i za tehničke i umjetničke škole. Ne postoje posebni turistički sadržaji u okviru nastavnih programa. Ne pružaju se profesionalne tj. stručne pripreme i savjetovanje, posebno za zanimanja i aktivnosti u turizmu. Strani jezici, koji su važni za turizam, se u školama za opšte obrazovanje još uvijek uče nedovoljno.

**Stručne škole (VET škole, tj. škole za stručno obrazovanje i obuku)  
Ministarstva prosvjete i nauke**

U okviru reforme formalnog sistema stručnoga obrazovanja napravljeni su, kako je već navedeno, pod rukovodstvom Centra za stručno obrazovanje, značajni koraci naprijed. Usvojena je zakonska norma i profesionalni odnosno stručni standardi, novi obrazovni programi, programi školovanja. Očigledne su i pozitivne inovacije u opremanju škola, školovanju nastavnog osoblja i direktora škola, razvoju zanimanja, unapređivanju odnosa između poslodavaca i zaposlenih.

Ukupno 36 stručnih škola podređeno je Centru za stručno obrazovanje. U 16 stručnih škola obuhvaćeni su smjerovi: trgovina, ugostiteljstvo i turizam. U školskoj godini 2004/2005. registrovan je 3.731 učenik u VET školama (2002/2003. godine njih 3.854; Izvor: VET Centar). Prema Centru za stručno obrazovanje, 90–95% učenika završi obrazovanje. Ponuda kvalifikacionih usluga relevantnih za turizam, u VET školama sastoji se od sljedećih šest zanimanja:

- konobar .....III stepen
- kuvar ..... III stepen
- poslastičar ..... III stepen
- tehničar za posluživanje.... IV stepen
- tehničar za kuvanje ..... IV stepen
- turistički tehničar ..... IV stepen

Ne nude se ostala zanimanja, za oblasti putničkih agencija/ turoperatora, kao i za oblasti sporta, fitnesa i velnes/lječilišta. Dok se za prva tri zanimanja obrazovanje vrši prema tradicionalnim nastavnim programima, posljednja tri zanimanja razvijena su u okviru reforme stručnog obrazovanja i uvedena su tek 2004. godine. Tehničar za posluživanje (IV stepen) uči, pored obrazovanja za konobara (III stepen), dodatno i organizacione sposobnosti, menadžment i marketing. Prema tome, ne mora samo da postane konobar, već može i menadžer, tj. šef restorana. Tehničar za kuvanje (IV stepen) uči, pored obrazovanja za kuvara (III stepen), dodatno i organizacione sposobnosti, menadžment, marketing i međunarodnu kuhinju. Prema tome, ne mora samo da postane kuvar, već može i šef kuhinje. Turistički tehničar (IV stepen) može nakon obrazovanja, na primjer, da radi na recepciji hotela ili u putničkoj agenciji. Čisto prema definiciji, „turistički tehničar” odgovara menadžment-asistentu u hotelijerstvu odnosno menadžment-asistentu u turizmu. Profesionalna praksa u okviru obrazovanja u VET školama traje mjesec dana. Prema dualnom sistemu, koji je predviđen u crnogorskom Zakonu o stručnom obrazovanju, ne vrši se obrazovanje u turističkim zanimanjima. Zbog toga je praktični dio obrazovanja u stručnim školama suviše mali, jer samo pojedinačno ponuđene prakse u hotelima nijesu dozvoljne za obezbjeđenje potrebnih praktičnih sposobnosti.

Diploma stručne škole daje kvalifikaciju za posao u stečenom zanimanju. Istina, prema podacima VET centra, samo mali dio maturanata želi da se zaposli, većina želi da nakon završene stručne škole studira na univerzitetu. To uglavnom

objašnjavaju niskom atraktivnošću zanimanja, tj aktivnosti u ovoj oblasti, i relativno slabim mogućnostima zarade. S druge strane, one koji su završili stručne škole, u turističkim preduzećima ocjenjuju kao nedovoljno kvalifikovano i kompetentno, tj. nedovoljno stručno osoblje.

### **Centri za obuku i programi za obuku Ministarstva zdravlja rada i socijalnog staranja/Zavoda za zapošljavanje Crne Gore**

U okviru mjera zapošljavanja i aktivne politike na tržištu rada, Zavod za zapošljavanje Crne Gore realizuje sveobuhvatne (neformalne) programe obrazovanja i usavršavanja. U toku posljednje četiri godine, kvalifikacione mjere obuhvatile su 14.000 učesnika, pri čemu 2.250 pripadaju oblasti turizma i gastronomije. (Izvor: Zavod za zapošljavanje Crne Gore). To odgovara godišnjem prosjeku od oko 3.600 učesnika Drugi izvori govore o manje od 2.000 godišnje.<sup>8</sup> Radi se o mnogostrukoj, regionalno diferenciranoj kvalifikacionoj ponudi, koja ne treba samo da udovolji potrebi preduzeća za dobro kvalifikovanim stručnim kadrovima (uglavnom I i II stepen) već i socijalnoj potražnji specifično diskriminiranih ciljnih grupa. Ciljne grupe jesu odrasli, posebno zaposleni i nezaposleni, koji putem mjera usavršavanja ponovo treba da se uključe u posao.

Pod pokroviteljstvom Ministarstva zdravlja, rada i socijalnog staranja tri centra za obuku u Beranama–prerada drveta, u Hercegu Novom–turizam i gastronomija, i u Podgorici–građevinarstvo. Ovi su centri regionalno usmjereni, i treba da pokriju specifične potrebe pojedinih regija za kvalifikacionim mjerama. Centar u Herceg Novom namjerava da ubuduće svake godine školuje 100 kandidata za oblast turizma i gastronomije.

Za oblast hotela, Zavod za zapošljavanje dao je nalog Centru za obuku „Gastronom Club” u Bečićima, vlasništvo Vuka Mitrovića, da organizuje tromjesečnu hotelsku obuku/obrazovanje (I i II stepen) za oko 150 apsolvenata godišnje.

---

<sup>8</sup> Uporedi: ETF (Hg.): Labour Market Review of Montenegro (Pregled tržišta rada Crne Gore). Torino, 2006. g., str. 24.

I nakon završetka navedenih obuka, kao i prije kvalifikacije i sticanja kompetencije, u turističkim preduzećima često ih smatraju nedovoljno, suviše slabo orijentisanim prema praksi. Osim toga, oni se suočavaju sa konkurencijom stranih sezonskih radnika kojima se često daje prednost jer, iako imaju slične kvalifikacije, traže niže zarade/plate.

### **Privatni koledž za hotelijerstvo i turizam, ISHTAP u Petrovcu**

U Petrovcu se nalazi, u fazi formiranja, privatni koledž (ISHTAP, International School of Hospitality and Tourism –Međunarodna škola za hotelijerstvo i turizam) koji je počeo nastavu početkom 2006. godine. Ova akademija je odjeljenje Škole za hotelijerstvo i turizam (School of Hospitality and Tourism) u Algonquinu/Otava i namjerava da se orijentiše prema nastavnim programima, nastavnoj organizaciji i nastavnim metodama iz Kanade. Visoka orijentacija prema praksi treba da bude prioritetna.

### **Univerziteti, državni i privatni**

Sjedište državnog Univerziteta Crne Gore nalazi se u Podgorici, a njegovi su fakulteti podijeljeni u pet gradova. Državni Fakultet za turizam i hotelijerstvo u Kotoru ima ukupno 900 studenata, dok u Baru postoji privatni Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu, sa ukupno 526 studenata.

#### *Fakultet za turizam i hotelijerstvo u Kotoru*

Fakultet za turizam i hotelijerstvo sa sjedištem u Kotoru osnovan je odlukom Vlade Crne Gore dana 1.6.1999. godine („Službeni list RCG”, br. 21/99). Usvajanjem Zakona o visokom školstvu iz 2003. godine, i u skladu sa Bolonjskom deklaracijom, uslijedila je promjena studijskih programa i trajanja osnovnih studija. Sve tri generacije na stručnim smjerovima Turizam i Hotelijerstvo sada studiraju u skladu sa Bolonjskom deklaracijom i studijskim odredbama ECTS. Na stručnom smjeru Turizam već se organizuju magistarske (postdiplomske) studije. U toku su aktivnosti u vezi dobijanja odobrenja za magistarske (postdiplomske) studije na stručnom smjeru Hotelijerstvo, kao i za doktorate na oba stručna smjera. Podnijeta je prijava za učešće u projektima TEMPUS i INTER-REG III. Glavni strateški cilj fakulteta jeste internacionalizacija studijskih programa.

U okviru navedenih studijskih smjerova državnog Fakulteta za turizam i hotelijerstvo nudi se učenje po dva strana jezika (mogućnost izbora: engleski, njemački, italijanski, francuski i ruski).

*Privatni fakultet u Baru*

Fakultet za turizam, hotelijerstvo i trgovinu nudi sljedeće obrazovanje:

<b>Godina studija</b>	<b>Studijski smjer</b>	<b>Broj studenata</b>
I	BSc diploma – Menadžment u turizmu i hotelijerstvu	170
II	BSc diploma–Menadžment u turizmu i hotelijerstvu	220
III	BSc diploma–Menadžment u turizmu i hotelijerstvu	70
IV	Postdiplomske specijalističke studije:  ⇒ Menadžment u turizmu  ⇒ Menadžment u hotelijerstvu	27
V	Magistarske studije (MSc):  ⇒ Menadžment u turizmu  ⇒ Menadžment u hotelijerstvu	17
V	Kandidati koji sada rade na magistarskoj tezi	22
<b>UKUPNO</b>		<b>526</b>

## Ostale kvalifikacione institucije za sektor turizma

### *Škole za učenje stranih jezika*

U većini hotela, restorana i službama za turističke informacije nedostaje kadar koji zna više stranih jezika. U Podgorici postoji Međunarodni centar za strane jezike, koji saraduje sa Univerzitetom Oksford. Na Institutu za strane jezike u Podgorici i na Filološkom fakultetu u Nikšiću mogu takođe da se uče strani jezici, kao i na italijanskom jezičkom institutu „Dante Allegieri” u Podgorici. Specifični kursevi jezika, koji su usmjereni prema hotelskoj struci, ne postoje.

### *Ostalo*

Praktično usavršavanje u turističkim preduzećima/hotelima veoma slabo se sprovodi, prije svega zbog nedostatka novca. Američki univerzitet na Kosovu (American University in Kosovo) organizuje petomjesečni program obuke IATA/UFTAA (diploma iz osnova putovanja i turizma – Diploma in Travel and Tourism Foundation; troškovi kursa: 1.100 EUR). Učesnici dolaze, između ostalog, i iz Crne Gore.

## 6.3 Razmatranja kapaciteta i budući zahtjevi

U sljedećem tekstu prikazani su sadašnji kapaciteti različitih pružalaca kvalifikacionih usluga u sektoru turizma prema broju učenika/studenata, kao i prema zanimanju odnosno stepenu.

<b>Davalac kvalifikacionih usluga/institucija</b>	<b>Kapacitet (učenici/studenti) (školske 2004/2005.)</b>	<b>Zanimanje/stepen</b>
VET škole (Škole za stručno obrazovanje i obuku)	433 u ukupno 13 VET škola	Konobar (III stepen)
VET škole (Škole za stručno obrazovanje i obuku)	43 u ukupno 10 VET škola	Kuvar (III)
VET škole (Škole za stručno obrazovanje i obuku)	286 u ukupno 4 VET škole	Tehničar za posluživanje (IV)
VET škole (Škole za	330	Tehničar za kuvanje



stručno obrazovanje i obuku)	u ukupno 4 VET škole	(IV)
VET škole (Škole za stručno obrazovanje i obuku)	2.244 u ukupno 9 VET škola	Turistički tehničar (IV)
<b>VET škole ukupno</b>	<b>3.731 učenika</b>	<b>Stepeni III-IV</b>
Centar za obuku Herceg Novi	100	III – IV
Međunarodna škola za hotelijerstvo i turizam, Algonquin – Petrovac (ISHTAP)	25	V – VI
„Fakultet za ugostiteljstvo i turizam” (Firma Imobilia/ „Swiss Business School”), Bečići – (novi; od 2006.)	30 – 60 (planirano)	V – VI
Fakultet u Kotoru	900	VI – VII
Fakultet u Baru	526	VI – VII

*Pregled sadašnjih kapaciteta davalaca kvalifikacionih usluga u sektoru turizma  
(Izvor: Ankete Ghh consult, 2006)*

Prema podacima VET centra, većina ne traži zaposlenje nakon završetka III ili IV stepena već (želi da) nastavi studije na univerzitetu. Ovo znači da svake godine ima na raspolaganju samo oko 300 do 400 svršenih srednjoškolaca (Izvor: Procijenjena vrijednost, Ghh consult) nakon završetka VET škola. Uglavnom se tu radi o svršenim srednjoškolcima III stepena. Kod stepena V do VII godišnje ima oko 400 do 450 studenata, koji se nakon diplomiranja mogu zaposliti u sektoru turizma. Do 2016. godine potrebno je dodatno 10.000 kvalifikovanog stručnog kadra u sektoru turizma, od kojeg se može rasporediti oko 56% sa stepenom I–III, 27% sa stepenom IV, kao i 17% sa stepenom V–VII. Time dolazi – posebno kod stepena III–IV, do velikog jaza između potrebe i stvarne ponude kvalifikovanog stručnog kadra.

Stepeni \ Broj	Potreba za dodatno kvalifikovanog stručnog kadra godišnje do 2016.g.	Aktuelna ponuda dodatno kvalifikovanog stručnog kadra godišnje	Nedostatak dodatnog kvalifikovanog stručnog kadra godišnje (praznina)
III	oko 600	oko 300	oko 300
IV	oko 300	oko 100	oko 200
V–VII	oko 200	oko 350	Nema dodatne

*Prosječna potreba i prosječna ponuda dodatno kvalifikovanog stručnog kadra godišnje do 2016. godine (Izvor: Proračuni Ghh consult, 2006; Ankete VET centara i fakulteta itd.)*

Iz navedenog proizilazi prioritarna potreba djelovanja u povećanju kapaciteta pružalaca kvalifikacionih usluga za stepene III i IV. Škole koje obrazuju kadar za ugostiteljstvo rade na granici opterećenosti, nastava se održava u dvije, a ponekad i u tri smjene.

Na osnovu podataka koje su stavili na raspolaganje fakulteti za turizam u Kotoru i Baru, o broju studenata i procijenjenom maksimalnom broju potrebnog stručnog kadra do 2016. godine za stepene V–VII, proizilazi da nema potrebe za dodatnim studijskim kapacitetima.

Obrazovne institucije za srednji menadžment (npr. šef sale/restorana, šef recepcije, F&B menadžer [menadžer za hranu i pića], kontrolor, glavni animator) za sada ne postoje, iako se baš u ovoj oblasti traži kvalifikovani stručni kadar sa dobrim obrazovanjem. Dakle, obrazovanje sa praktičnim elementima za stručni kadar na višim položajima i sa interaktivnim pristupom („hands-on approach”) kao i obuka na licu mjesta („training on the job”), za sada ne postoji.

#### **6.4 Procjena sadašnjeg stanja**

#### 6.4.1 Opšta procjena

Potražnja za kvalifikacionim mjerama za stručni kadar, menadžment i rukovodeće osoblje ne može se sadašnjom ponudom zadovoljiti u dovoljnoj mjeri, ni u kvantitativnom ni u kvalitativnom smislu. Pritisak da se poveća broj učenika još više se pojačava zbog odlaska zaposlenih u starosnu penziju. Oko 50% zaposlenih u turizmu, u narednim će godinama iz starosnih razloga ići u penziju i njihova radna mjesta moraju ponovo da se popune kvalifikovanim ljudima. Kvalifikacione usluge za sektor turizma velikim dijelom ne odgovaraju međunarodnim standardima. Kvalitet obrazovanja uglavnom ne udovoljava zahtjevima koje stručnom kadru postavlja turistička privreda (očekivanja turista kao i zahtjevi međunarodnih turoperatora). Kao jedan od najvećih deficita uglavnom se navodi nedovoljna zastupljenost prakse u obrazovanju, koja je, posebno zbog izričite orijentacije prema klijentima u sektoru turizma, od posebnog značaja. Orijehtacija prema uglavnom usko razgraničenim zanimanjima, za koja obrazovanje traje od 3 do 4 godine (umjesto široko postavljenih profila kompetencije, tj. stručnosti), jedva daje fleksibilnu mogućnost angažovanja stručnog kadra u turizmu. Zbog nedostatka međusobnog povezivanja teorije i prakse, i nedostatka većeg broja lokacija za obrazovanje, ne realizuje se profil stručnosti koji je orijentisan prema operativnim procesima. Obrazovanje i usavršavanje nastavnog i rukovodećeg osoblja još nije kontinuirano strukturalno razvijeno i institucionalno utemeljeno. Posebno za usavršavanje nastavnog kadra (nastavnici, treneri), postoji velika potreba za sistematski uređenom kvalifikacijom u smislu razvoja kadra i prema principu „Lifelong–Learning“ („Uči dok si živ“).

#### 6.4.2 Uputstva za didaktičko-metodičko unapređenje kvaliteta obrazovanja

Nastavni programi stručnih škola i centara za obuku djelimično su još, i po sadržaju i teoretski, preopterećeni i često ne odgovaraju aktuelnim zahtjevima. Planiranje praktičnog angažovanja u preduzećima apsolutno je nedovoljno. Simulacione metode orijentisane prema praksi skoro se ne koriste, kao npr. za obrazovanje na recepciji, u računovodstvu, kontroli, skladištu/podrumu, nabavci robe, organizaciji domaćinstva, kuhinji/restoranu, baru, vešernici. Opremanje sredstvima za nastavu/učenje, kao što je „overhead“ projektor za prikazivanje slajdova, ekrani, aparati za fotokopiranje, flipčartovi, TV i videorikorderi još je nedovoljno. Ni prihvatljiva PC-oprema nije svuda prisutna i internet se za sada veoma malo koristi. U obrazovanju nedostaje obuka za rad sa modernim softverom za hotelijerstvo i ugostiteljstvo (primjeri: HOGATEC, FIDELIO, PROTEC). Sadržaj udžbenika nije dovoljno ažuriran. Škole se tokom posljednjih godina, izuzev malobrojnih primjera (npr. VET u Herceg Novom) nijesu renovirale. Opremanje i uređenje zgrada (kuhinje i restoran za nastavu) kao i njihovo građevinsko održavanje, često ne odgovara potrebama.

Menadžment-obrazovanje u budućnosti mora da nudi još više sadržaja iz oblasti turističkog računovodstva i kontrole, marketinga i strateškog menadžmenta, uprave

za kadrove, menadžmenta prinosa ("Yield Management") i umrežavanja interneta. Osim toga, potrebno je razumijevanje u hotelsku tehniku, formiranje i dekoraciju, a i posebno za sticanje znanja iz oblasti informaciono-komunikacionih tehnologija.

#### **Najvažnije konstatacije o kvalifikacionom tržištu za sektor turizma u Crnoj Gori**

- Sadašnja ponuda kvalifikacionih usluga ni izdaleka nijesu dovoljni da pokriju potrebu za kvalifikovanim stručnim kadrom u sektoru turizma, koja će se ubuduće jako povećati.
- Kvalitet obrazovanja treba, uopšte uzevši, usavršavati uz orijentaciju prema standardima EU i uz istovremenu promjenu kvalifikacionih ponuda.
- Kod dodatne potrebe za oko 10.000 kvalifikovanog stručnog kadra sa punim radnim vremenom do 2016. godine, proizilazi da je svake godine potrebno prosječno još oko 1.000 novozaposlenih u narednih 10 godina. Od toga, oko 55% mora da ima III stepen, 27% stepen IV i 17% stepen V–VII.
- Na osnovu sadašnjih kapaciteta davalaca kvalifikacionih usluga za potrebe turizma, godišnje će prosječno nedostajati oko 300 kvalifikovanog stručnog kadra sa III stepenom, 200 kvalifikovanog stručnog kadra IV stepena i 100 kvalifikovanog stručnog kadra stepen V–VII. Potreba kod viših stepena (VI–VII) pri tome može – kao što je uobičajeno i u drugim zemljama – djelimično da bude pokriveno i kadrom sa drugih fakulteta (npr. ekonomija).
- Dakle, prioritetna potreba u okviru preduzimanja mjera odnosi se na ekspanziju kapaciteta pružalaca kvalifikacionih usluga u oblasti turizma sa III i IV stepenom, sa težištem na sektor hotelijerstva i ugostiteljstva.
- Treba preduzeti mjere i u vezi sa razvojem prioritetnih novih stručnih, tj. profesionalnih profila/standarda.
- U oblasti neformalnog obrazovanja, potrebno je preduzeti mjere u vezi sa sistematizacijom kvalifikacionih programa i njihovom diferencijacijom za specifične ciljne grupe, kao i obezbjeđenja njihovog kvaliteta putem standardizacije.

#### **7. Glavne tačke budućeg razvoja ljudskih resursa za sektor turizma**

Prilikom opisa glavnih tačaka HRD strategije kao i preporuka za njihovo sprovođenje, polazi se, kako je izvedeno, od sljedećih glavnih pretpostavki:

- Turizam je jedna od najvažnijih privrednih grana u Crnoj Gori sa najbržim razvojem u regionu, o čemu govori znatan rast brojki koje se odnose na smještaj.
- Konkurentni turistički sektor doprinosi stvaranju novih radnih mjesta, a time i predupređivanju emigracije iz regije. Putem dobro ustanovljenog obrazovanja, koje je prilagođeno potrebama privrede, povećava se istovremeno mogućnost zapošljavanja onih koji završe škole za sticanje stručnih kvalifikacija. Dakle, sveukupno, daje se doprinos borbi protiv siromaštva u Crnoj Gori.
- Razvoj turističke privrede pretpostavlja povećanu potrebu za radnom snagom za različite aktivnosti. Dobro obrazovani stručni kadar, time i poboljšani kvalitet ponuda, predstavlja osnovu za bolju konkurentnost crnogorskog turizma.
- Kvalifikovani i kompetentni rukovodioci i stručnjaci, koji su potrebni za turizam visokokvalitetnih i savremenih zahtjeva, nijesu u dovoljnoj mjeri na raspolaganju.
- Postojeći kvalifikacioni sistem, formalno i neformalno obrazovanje, za sada ne odgovara kvantitativnim i kvalitativnim, sadašnjim i budućim potrebama turističke privrede.

## 7.1 Ciljevi

### *Nadređeni ciljevi*

Raspoloživost kvalifikovanih i kompetentnih ljudskih resursa za privredno prioritetni sektor turizma treba da se postigne razvojem specifičnih kvalifikacionih usluga i ustanova za ovaj sektor, kao i usmjerenjem reforme sistema obrazovanja i stručnog obrazovanja, koja je u toku, potrebi i potražnji sektora turizma.

### *Specifični ciljevi*

- Donosiocima odluka nadležnih ministarstava i preduzeća u sektoru, postojeća Strategija za razvoj ljudskih resursa u sektoru turizma Crne Gore daje osnovu za orijentaciju i donošenje odluka.
- Strategija omogućava Vladi Crne Gore da usmjerava subvencije i skromne resurse države na prioritete sa najvećim „cost-benefit“ odnosom, i da time stavi na raspolaganje sve značajnijem sektoru turizma dovoljno stručnog kadra. Na taj način, istovremeno doprinosi njegovom razvoju.

- Strategija je prioritetno usmjerena ka povećanju efikasnosti i efektivnosti postojećih obrazovnih kapaciteta. Takođe, orijentiše se prema postojećim strategijama za razvoj sektora turizma, kao i prema potrebama preduzeća.

## 7.2 Ključna pitanja

Iz prethodne analize proizilaze sljedeći bitni izazovi i potrebe za sprovođenje HRD strategije:

- ⇒ *Usklađena realizacija HRD strategije u turizmu između poslodavaca i zaposlenih, posebno sa privatnom privredom*
- ⇒ *Komplementarnost između HRD strategije u turizmu i sistema/reforme obrazovanja i politike tržišta rada*
- ⇒ *Poboljšanje kvaliteta postojećih kvalifikacionih ponuda*
- ⇒ *Povećanje kvalifikacionih kapaciteta*
- ⇒ *Diverzifikacija i fleksibilizacija kvalifikacione ponude*
- ⇒ *Tekuće prilagođavanje kvalifikacione ponude lokalnim potrebama*
- ⇒ *Obezbeđenje specifičnih zahtjeva Evropske unije*
- ⇒ *Obezbeđenje finansiranja sprovođenja strategije.*

## 7.3 Preporuke za intervencije u ključnim oblastima HRD strategije

### 7.3.1 Opšta odredba

HRD strategija u turizmu, nije usmjerena samo prema sadašnjim i utvrđenim kratkoročnim kvalifikacionim potrebama, putem jednokratnih kurseva i programa. Ona takođe razvija srednjoročnu i dugoročnu perspektivu putem strukturalnog utemeljenja i integrisanja razvoja ljudskih resursa za sektor turizma u tekuću reformu ukupnog kvalifikacionog sistema Crne Gore, kako formalnog tako i neformalnog obrazovanja. Time se posebno daje veliki značaj čvrstom povezivanju sa tržištem rada, tj. sistemom zapošljavanja. Takođe je važno da se polazi od kvalifikacionog tržišta kao mehanizma prilagođavanja između ponude i potražnje kvalifikacionih usluga. Time se koriste sve kvalifikacione ponude i svi potencijalni ponuđači, državni i privatni, u formalnom i neformalnom sistemu obrazovanja i usavršavanja, kao potencijalni pružaoci usluga radi pokrivanja specifične potražnje i potreba turističke privrede. Pošto su i ponuda privatnih kvalifikacionih usluga i interno usavršavanje u opštem smislu i posebno, u turističkoj privredi Crne Gore do

sada slabo razvijeni, državne kvalifikacione ustanove imaju glavni zadatak da unaprijede i garantuju snabdijevanje turističke privrede kvalifikovanim stručnim kadrom. Srednjoročno i dugoročno posmatrano, treba nastojati da se postigne povećanje obrazovnih kapaciteta angažovanjem privatnih pružalaca kvalifikacionih usluga, pa će se time omogućiti i veća tržišna orijentacija.

Takvo sistemsko viđenje razvoja ljudskih resursa za sektor turizma pretpostavlja da je implementacija HRD strategije zajednička akcija bitnih državnih i privatnih učesnika i interesenata, kao i da se realizuje u okviru državnih regulatornih i pravnih sredstava.

Za sistematsko i strukturisano postupanje kod implementacije HRD strategije nude se sljedeće četiri ključne oblasti, za koje se preporučuju prioritetne intervencije:

- Institucionalni, organizacioni i regulatorni okvirni uslovi
- Davaoci kvalifikacionih usluga i obrazovni kapaciteti
- Kvalifikacione ponude u skladu sa tržištem rada
- „Capacity Development“ (razvoj kapaciteta koji pružaju podršku institucijama)

### 7.3.2 Institucionalni, organizacioni i regulatorni okvirni uslovi

Za izradu i sprovođenje Strategije razvoja ljudskih resursa ne može odgovorno biti samo Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, već je neophodna partnerska i operativna saradnja različitih učesnika, sa njihovim pojedinačnim nadležnostima i odgovornostima. To zahtijeva uređenje upravljačkih tijela i radnih grupa za specifične zadatke razvijanja koncepta i sprovođenje konkretnih mjera i projekata. Bitan zadatak će biti i to da se na osnovu realnog koncepta finansiranja planiraju i pribave i budžetska i vanbudžetska sredstva (donatorska sredstva, privatno-javno partnerstvo).

⇒ Kooperacija i dijalog između poslodavaca i zaposlenih

- Uređenje međuministarskog tijela za usaglašavanje/Savjet za HRD u turizmu (kao radnog tijela koje nastavlja rad nekadašnje međuministarske radne grupe) radi upravljanja implementacijom i, po potrebi, prilagođavanja HRD strategije u turizmu pod rukovodstvom Ministarstva turizma i zaštite životne sredine (primus inter pares) i uz učešće privatnog sektora.
- Formiranje radnih grupa sa posebnim zadacima:
  - Radna grupa za regulativu i organizaciju
  - Radna grupa za kvalifikacione institucije i davaoce kvalifikacionih usluga
  - Radna grupa za kvalifikacione ponude i formalne mjere
  - Radna grupa za kvalifikacione ponude i neformalne mjere

- Radna grupa za izgradnju kapaciteta („Capacity Building“)
- Učešće u radu i redovno usaglašavanje sa projektima/programima međunarodnih donatora, koji se odnose na HRD u turizmu, posebno GTZ projekti za stručno obrazovanje i turizam, kao i mjere Evropske unije (CARDS)
- ⇒ Revizija pravnih i regulatornih okvirnih uslova
  - Prilagođavanje nacionalnog kvalifikacionog okvira (National Qualification Framework: NQF) primjerenom integrisanju sektora turizma
  - Razvoj profesionalnih karijera/mogućnosti za sticanje karijere za ključna zanimanja u okviru NQF
  - Revizija postojećih stručnih profila/-standarda kako bi se prilagodili potrebama turističke privrede
  - Razvoj koncepta unapređenja javno-privatnih partnerstava („Public Private Partnerships” – PPP) u okviru HRD
- ⇒ Pобољшanje imidža i atraktivnosti zanimanja, tj. profesionalnih kvalifikacija i pokazivanje mogućnosti zapošljavanja u sektoru turizma putem blagovremenog savjetovanja za izbor zanimanja u obrazovnom sistemu i mjera koje imaju odjek u javnosti
- ⇒ Razvoj okvirnog koncepta finansiranja za implementaciju HRD strategije u turizmu
  - Razjašnjenje mogućnosti finansiranja proširenja postojećih, odnosno izgradnje novih kapaciteta
  - Proširenje inicijativa za zajedničko finansiranje putem privatno-javnog partnerstva
  - Sticanje većih prihoda putem usluga i naknada za kurseve
  - Ispitivanje i procjena mogućnosti davanja vaučera i/ili individualnih kredita za obrazovanje, posebno kod kvalifikacionih mjera za nezaposlene, koje sprovodi Ministarstvo zdravlja, rada i socijalnog staranja
- ⇒ Povezivanje sa međunarodnim organizacijama i institucijama koje su važne za turizam, po mogućnosti u okviru EU.

### 7.3.3 Davaoci kvalifikacionih usluga i obrazovni kapaciteti

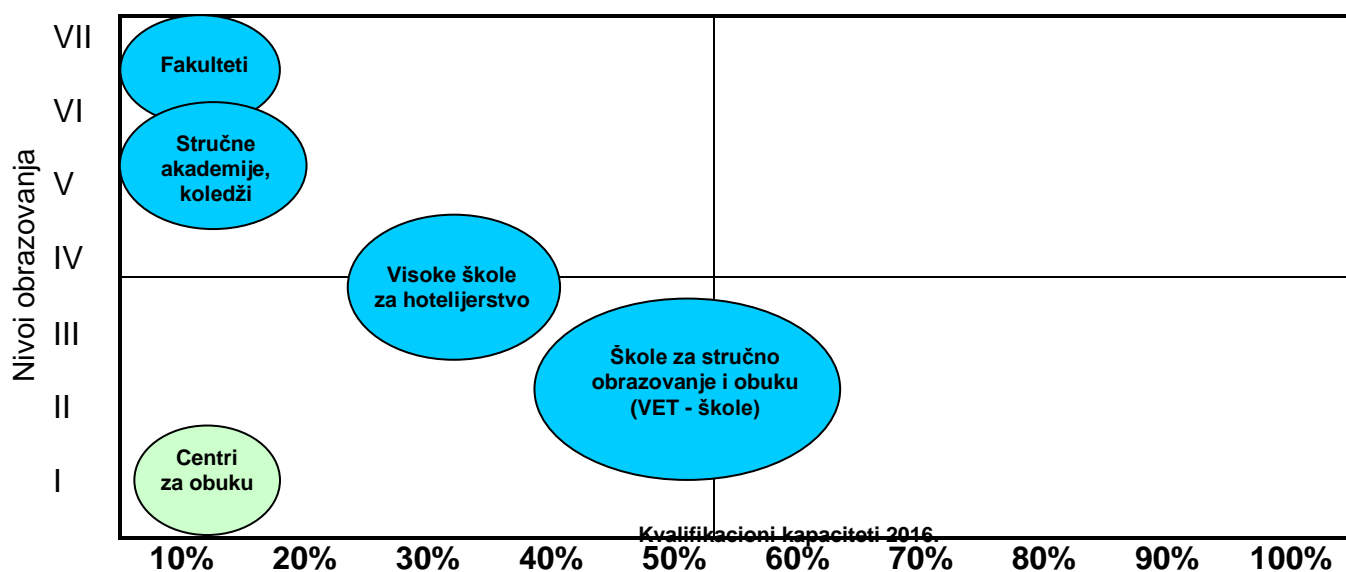
Prethodna analiza pokazala je da kapaciteti crnogorskog kvalifikacionog sistema nijesu dovoljni da udovolje prognoziranom rastu potrebe za kvalifikovanim stručnim i rukovodećim kadrom. Zbog toga je potrebno unapređivanje postojećih škola i centara kao i osnivanje novih kvalifikacionih organizacija. One se mogu formirati u već postojećim, ali i formiranjem novih institucija. Radi unapređenja kvaliteta turizma, potrebna je i garancija visokog standarda (maksimalni standard umjesto



minimalnog standarda) kvalifikacionih usluga. Tome treba da služe referentne škole i ustanove koje mogu da obezbijede, srednjoročno i dugoročno posmatrano, takve visoke standarde („pull effect“).

- ⇒ Povećanje kapaciteta putem optimizacije opterećenosti i proširenja postojećih institucija
  - Proširenje kapaciteta stručnih škola za postojeća i nova zanimanja
  - Proširenje kapaciteta centara za obuku i mjere Ministarstva zdravlja, rada i socijalnog staranja, posebno u vezi sa sezonskom radnom snagom i u okviru političkih programa za unapređenje zapošljavanja (mjere za zapošljavanje, usavršavanje za sektor turizma; *vidi prilog („Proflii Centara za obuku“)*).
  - Povećanje kapaciteta u univerzitetskoj oblasti (Kotor, Bar)
  - Povećanje kapaciteta za praktično obrazovanje (operativne prakse, dualni sistem) i interne mjere školovanja i usavršavanja (obuka na licu mjesta [„Training on the job“]; kadrovski razvoj preduzeća)
  - Korišćenje obrazovnih ponuda međunarodnih pružalaca usluga i organizacija.
  
- ⇒ Formiranje istraživačkog odnosno Ekscelentnog centra („Center of Excellence“ - CoE) u oblasti stručnih škola kao referentnih škola sa visokim standardom kvaliteta
  - Izbor tri stručne škole (dvije na Primorju i jedna u kontinentalnom dijelu zemlje) kao pilot-škola za revidirana i nova zanimanja u sektoru turizma na osnovu CoE koncepta koji treba razvijati, i izbornih kriterija koje treba definisati
  
- ⇒ Povećanje kapaciteta formiranjem novih ustanova za visokokvalitetno obrazovanje u oblasti višeg stručnog obrazovanja i studije na višoj školi sa znatnim učešćem prakse za sektor turizma (dualni princip)
  - Studija ekonomske opravdanosti (Feasibility Study) formiranja stručne škole za prioritetna zanimanja u sektoru hotelijerstva i ugostiteljstva u skladu sa referentnim profilom - visoka škola za hotelijerstvo (*vidi prilog*)
  - Studija ekonomske opravdanosti formiranja stručne akademije za obrazovanje menadžmenta i rukovodećeg osoblja za prioritetne potrebe u raznim turističkim podsektorima prema referentnom profilu - stručna akademija (*vidi prilog*)
  
- ⇒ Povećanje autonomije kvalifikacionih institucija prilikom organizovanja obrazovanja i ponude, specifičnih za određenu lokaciju

- ⇒ Uspostavljanje stalne saradnje na lokalnom nivou i usaglašavanje između pružalaca kvalifikacionih usluga i privrede radi prilagođavanja obrazovnih mjera i nastavnih programa lokalnim potrebama
- ⇒ Unapređenje zajedničkih aktivnosti između preduzeća i davalaca kvalifikacionih usluga (PPP)



*Pokrivanje potrebnih kvalifikacionih kapaciteta 2016. g. putem raznih davalaca kvalifikacionih usluga u turizmu Crne Gore  
(Izvor: Ghh consult, 2006)*

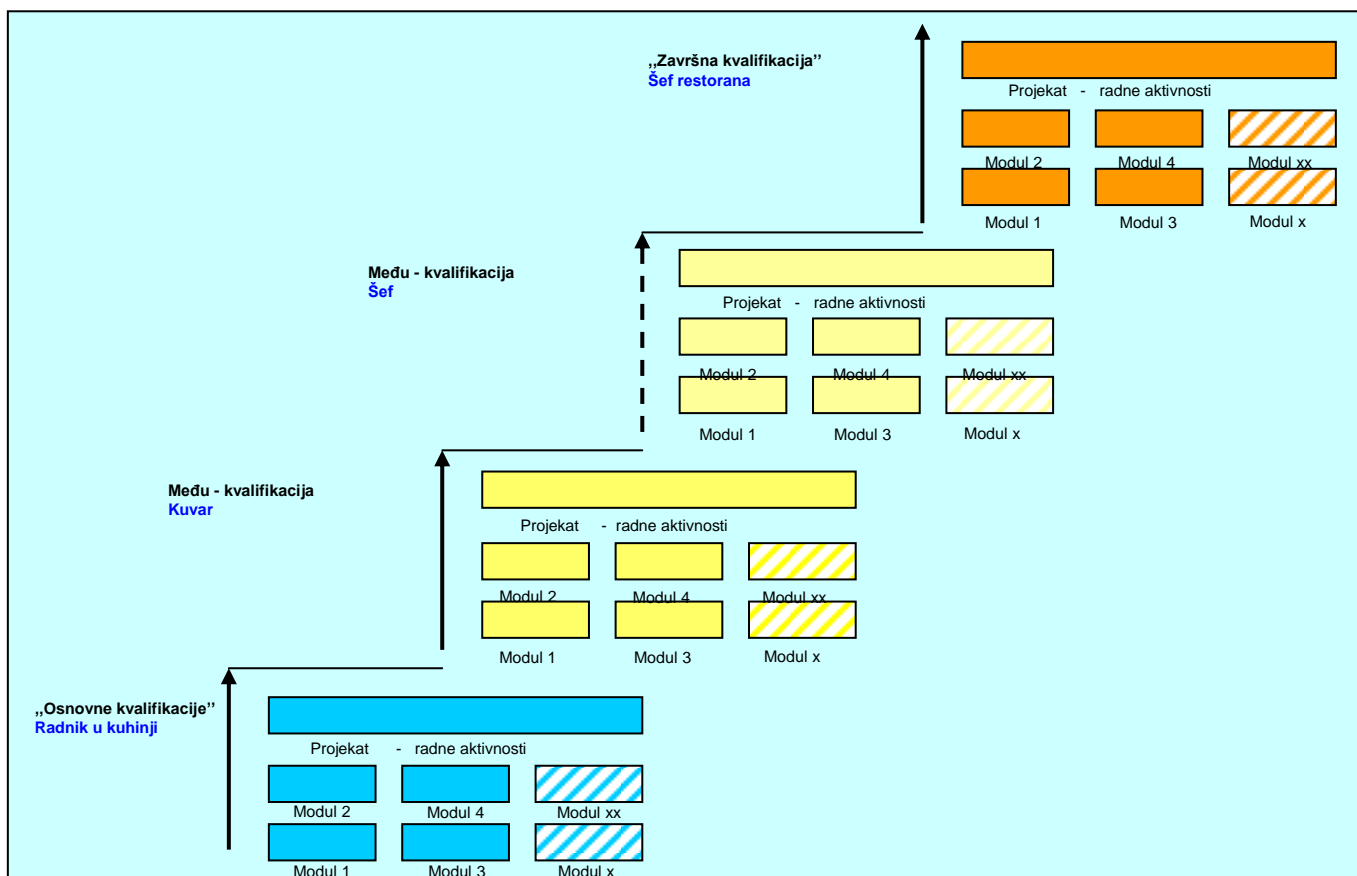
#### 7.3.4 Kvalifikacione ponude u skladu sa potrebama i potražnjom

Sadašnji spektar priznatih zanimanja i profila aktivnosti odgovara samo u ograničenom obimu zahtjevima sektora turizma. Kvalifikaciona praznina mora da se zatvori, kvalitativni kvalifikacioni deficiti moraju se smanjiti. Prema evropskom iskustvu, HRD strategija orijentiše se na jaču fleksibilnost obrazovanja i na sticanje cjelokupne stručne odgovornosti i kompetencije kao stalni didaktički princip. Ključne kvalifikacije, kao i orijentacija prema procesu rada, pri tome su sastavni djelovi sticanja odgovornosti i kompetencije, potrebnih za snalaženje u složenijim situacijama. Orijetacija prema procesu rada sadrži organizaciju nastave/učenja tokom procesa rada. U svemu tome važna je promjena mjesta za izvođenje nastave (praksa na licu mjesta, teoretska nastava orijentisana prema praksi u školama i dodatno korišćenje drugih lokacija za obrazovanje). Osnovu predstavlja potpuno

razumijevanje izrade proizvoda ili osmišljavanje usluge, što omogućava učeniku određivanje značaja svoje pozicije u procesu.

- ⇒ Pобољшanje i unapređenje podataka o tržištu rada i kvalifikacijama u sektoru turizma radi obezbjeđenja kvalifikacionih ponuda u skladu sa potrebama i blagovremenog prepoznavanja novih zahtjeva
  - Uređenje i razvoj jednostavnog informacionog sistema za tržište rada (LMIS) za sektor turizma
  - Uređenje i razvoj jednostavnog stručnog informacionog sistema i baze podataka o mogućnostima obrazovanja i usavršavanja, kao i liste relevantnih primalaca kvalifikacionih usluga za oblast turizma
  - Vršenje diferenciranih analiza kvalifikacionih potreba za odabrana zanimanja/aktivnosti
- ⇒ Proširenje kvalifikacione ponude za nova zanimanja i aktivnosti u sektoru turizma
  - Uvođenje i razvoj novih stručnih profila, tj. standarda za prioritetne oblasti u turizmu na osnovu analize poslovnih i radnih procesa u preduzećima:
    - Hotelijerstvo i ugostiteljstvo
    - Turoperatori (organizatori putovanja), turistički posrednici i putničke agencije
    - Sport, animacija, fitness, velnes
    - Saobraćajna preduzeća
- ⇒ Obezbeđenje sertifikacije u okviru nacionalnog zakona o sertifikaciji i NQF
- ⇒ Modernizacija postojećih nastavnih programa za formalno i neformalno obrazovanje i poboljšanje relevantnosti kvalifikacionih ponuda u sektoru turizma za proces rada
  - Sticanje ključnih kvalifikacija i preduzetničkih kompetencija
  - Pojačana orijentacija prema praksi i povećanje učešća prakse u nastavnim programima putem:
    - dualnog sistema prema crnogorskom Zakonu o stručnom obrazovanju
    - proširenja poslovne prakse
    - modernizacije i dogradnje kabinata kuvarstva i školskih restorana, korišćenja školskih radionica, obrazovanja na osnovu projekata, itd.
  - Proširenje obrazovanja u oblasti stranih jezika, koji su značajni za turizam
- ⇒ Uvođenje inovativnih pedagoških koncepata i stvaranje ambijenta za didaktičko unapređenje u skladu sa trendovima i standardima u Evropskoj uniji, kao i korišćenje informacionih i komunikacionih tehnologija (ICT)

⇒ Fleksibilnost obrazovanja i usavršavanja putem dalekosežne modularizacije u toku sticanja karijera, koju treba razvijati, tj. prilagoditi prema slici:



*Primjer za modularizaciju: hotelijerstvo (kuhinja)*

### 7.3.5 Razvoj obrazovnih institucija

U okviru HRD strategije, „Capacity Development“ odnosi se na stručne i rukovodeće snage preduzeća i institucija u sektoru turizma i kvalifikacionom sistemu. Putem obrazovanja i usavršavanja ove ciljne grupe pospješuje se, direktno ili indirektno, jačanje njihovih institucija. Nastavnom osoblju (nastavnicima, profesorima i trenerima) pripada ključna pozicija u vezi sa poboljšanjem kvaliteta kvalifikacionih mjera; bez dobro obrazovanih nastavnika skoro da nije moguće ni dobro obrazovanje.

Posebno se govori o sljedećim ciljnim grupama:

- Nastavnici, profesori i treneri u školama i preduzećima, i drugi državni i privatni davaoci kvalifikacionih usluga
- Menadžeri, direktori škola, itd.
- Srednji i viši menadžment u preduzećima u turističkoj branši
- Donosioci odluka u ministarstvima i privredi

Prilikom tzv. izgradnje kapaciteta, tj. usavršavanja stručnjaka u crnogorskom turizmu, treba primjenjivati međunarodne standarde. S tim u vezi, preporučuje se sticanje akreditacija postojećih i novih kurseva preko UNWTO TedQual Sistema za sertifikaciju, sistema za obezbjeđenje kvaliteta koji je razvio UNWTO za obrazovanje i usavršavanje u sektoru turizma. Osim toga, treba da uslijedi povezivanje sa mrežom: „EU-EQT Competence Network“, koja je razvila visokomodularni sistem za obrazovanje u oblasti turizma, podesan za integrisanje u različita nacionalna obrazovanja i usavršavanja, tj. kao referentni koncept.

⇒ Obrazovanje i usavršavanje nastavnog osoblja za oblast turizma

- Određivanje i obrazovanje profesora koji obrazuju nastavnike/mentore (TOT) kao multiplikatore (po mogućnosti nastavnike istraživačkih odnosno ekselentnih centara [„Centers of Excellence” - CoE] koje treba formirati)
- Razvoj okvirnog koncepta za institucionalizovano usavršavanje nastavnog osoblja u istraživačkim centrima (CoE); referenca: studijski seminar: *vidi prilog*
- Razvoj modularizovanog koncepta (usavršavanja za nastavnike, trenere, profesore za implementaciju) kod jednog od istraživačkih centara koje treba formirati
- Realizacija prioriternih mjera za usavršavanje za nastavno osoblje

⇒ Obrazovanje i usavršavanje za menadžment škola/pružalaca kvalifikacionih usluga (direktora škola, menadžera institucija za obrazovanje, odgovornih u preduzećima za obrazovanje) u oblasti turizma

- Mjere za usavršavanje za HRD menadžment, posebno za sektor turizma
- Poboljšanje naučnih standarda u ekonomiji i menadžmentu

⇒ Informacije i usavršavanje za donosiocce odluka u ministarstvima, kod pružalaca kvalifikacionih usluga i u privredi

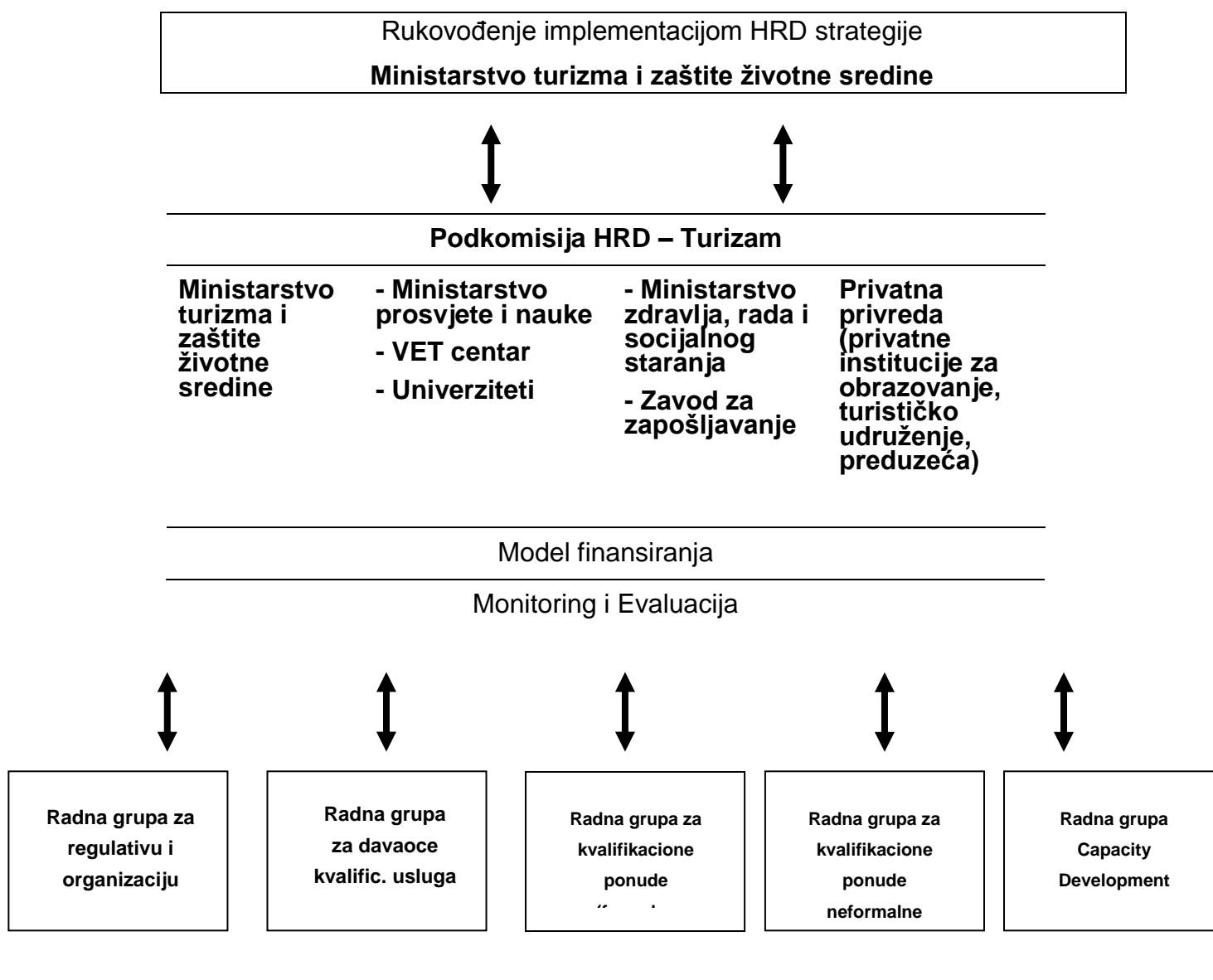
- Učešće u razmjenama iskustava (nacionalno i međunarodno)
- Učešće na konferencijama

⇒ Obrazovanje i usavršavanje kapaciteta za srednji i viši menadžment u turističkoj branši u oblasti univerziteta

- Studija ekonomske opravdanosti uvođenja na postojeće univerzitete osnovnih studija za menadžment u hotelijerstvu i turizmu, kao i magistrature o razvoju turizma koja se na njih oslanjana
- Kursevi (npr. CEFÉ–kursevi GTZ-a) za mala preduzeća u turizmu, na sjeveru Crne Gore (turistički razvoj u kontinentalnom dijelu zemlje).
- Kurs za menadžment u hotelijerstvu i ugostiteljstvu

## 7.4 Organizaciona struktura za implementaciju strategije

Održiva primjena HRD strategije za sektor turizma zahtijeva i održivu organizacionu strukturu. Za praćenje izrade Strategije formirana je međuministarska radna grupa, u kojoj su zastupljeni i Ministarstvo zdravlja, rada i socijalnog staranja, Ministarstvo prosvjete i nauke i Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine. Za dalje pripremanje i zaključnu izradu Strategije, ova radna grupa treba i dalje da postoji. Za sprovođenje Strategije predlaže se organizaciona struktura u skladu sa naredenom šemom.



## 7.5 Nadzor i vrednovanje

Nadgledanje i vođenje cjelokupne dokumentacije u vezi sa sprovođenjem HRD strategije u oblasti turizma treba da preuzme Ministarstvo turizma i zaštite životne

sredine. Za nadgledanje djelimičnih zadataka, tj. komponenata koje treba realizovati, biće odgovorne nadležne radne grupe i one će izvještavati podkomisiju o svom radu. O vrednovanju djelimičnih komponenata odlučuje podkomisija, i ona usvaja radne izvještaje.



## 7.6 Vremenski plan

## Plan implementacije HRD u turizmu (šema)

Item	2007	2008	2009 - 2010	2011 - 2012	2013 - 2014
<b>Organizacija i regulative</b>					
A.1.1. Pripremanje i usvajanje HRD strategije	■				
A.1.2. Formiranje Savjeta za HRD u turizmu	■	■			
A.1.3. Formiranje radnih grupa sa određenim zadacima	■	■			
A.1.4. Ispitivanje i prilagođavanje nacionalnog kvalifikacionog okvira (NQF)	■	■			
A.1.5. Razvoj stručnih karijera u turizmu i savjetovanje o izboru zanimanja	■	■	■		
A.1.6. Mjere za poboljšanje imidža turističkih zanimanja				■	
A.1.7. Razvoj koncepta finansiranja za HRD u turizmu	■	■	■		■
A.1.8. Međusobno povezivanje sa međunarodnim HRD institucijama	■	■	■	■	■
<b>Davaoci kvalifikacionih usluga</b>					
A.2.1. Povećanje kapaciteta obrazovanja i kvalifikacije					
A.2.1.1. Stručne škole		■	■		
A.2.1.2. Centri za obuku/mjere Ministarstva rada		■	■		
A.2.1.3. Univerziteti (Bar, Kotor, Podgorica)		■			
A.2.1.4. Preduzeća (usavršavanje u okviru preduzeća)			■	■	■
A.2.2. Modernizacija i pretvaranje 3 stručne škole u Ekselentne centre (CoE)		■	■		
A.2.3. Studija o ekonomskoj opravdanosti i izrada koncepta za višu školu za hotelijerstvo		■			
A.2.4. Studija o ekonomskoj opravdanosti i izrada koncepta za stručnu akademiju		■			
A.2.5. Formiranje lokalnih tijela za koordinaciju		■	■		
A.2.6. Saradnja između davalaca kvalifikacionih usluga i privrede (PPP)	■	■	■	■	■
<b>Kvalifikacione ponude</b>					
A.3.1. Razvoj i uvođenje LM i HRD informacionog sistema			■		
A.3.2. Vršenje diferenciranih analiza za kvalifikacione potrebe		■	■		
A.3.3. Razvoj i uvođenje novih stručnih profila i nastavnih programa		■	■		
A.3.4. Koncept sertifikacije u skladu sa nacionalnim i međunarodnim standardima		■	■		
A.3.5. Revizija i modernizacija postojećih nastavnih programa putem modularizacije, povećanja udjela prakse putem dualizacije, stranih jezika, ICT korišćenja i obrazovanja		■	■	■	
A.3.7. 1 metodičko-didaktičkih koncepata		■	■		
A.3.8. Razvoj i realizacija prioriternih obrazovnih programa		■	■	■	
A.3.9. Sprovođenje diversifikovanih kvalifikacionih mjera	■	■	■	■	■
<b>"Capacity Building" (stvaranje kapaciteta)</b>					
A.4.1. Obrazovanje profesora za obučavanje nastavnika/multiplikatori	■	■	■		
A.4.2. Razvoj okvirnog koncepta institucionalizovanog obrazovanja nastavnika	■	■			

- A.4.3. Razvoj modularizovanog koncepta za usavršavanje nastavnika
- A.4.4. Realizacija prioritetnog usavršavanja nastavnika
- A.4.5. Usavršavanje HRD menadžera (direktora škola, rukovodilaca obuke)
- A.4.6. Informacije i usavršavanje za donosiocje odluka
- A.4.7. Studija o ekonom. opravdanosti i izrada koncepta studijskih kurseva BSc i MSc
- A.4.8. Usavršavanje za menadžere u turizmu



## 8 Literatura

CARDS (Hg.): Dokument o perspektivama: Nacionalne stručne kvalifikacije u Crnoj Gori („Perspectives Paper: National Vocational Qualifications in Montenegro”), Podgorica, 2004.

CEDEFOP (Hg.): Trendovi i kvalifikacione potrebe u turizmu („Trends and Skill Needs in Tourism”), Luksemburg, 2005.

DEG (Hg.): Master plan turizma za Crnu Goru. Keln/Podgorica, 2001.

ETF (Hg.): Pregled tržišta rada u Crnoj Gori („Labour Market Review of Montenegro”), Torino, 2006.

ILO (Hg.): Razvoj ljudskih resursa, zapošljavanje i globalizacija u sektoru hotelijerstva, ugostiteljstva i turizma („Human Resources Development, Employment and Globalization in the Hotel, Catering and Tourism Sector”), Ženeva, 2001.

Svjetska banka/Međunarodni monetarni fond (Hg.): Strateški dokument za borbu protiv siromaštva u Crnoj Gori („Poverty Reduction Strategy Paper Montenegro”), Podgorica, 2002.

WTO (Hg.): Vodič za lokalne organe vlasti za razvoj održivog turizma („Guide for Local Authorities on Developing Sustainable Tourism”), Madrid, 1998.

Svi podaci koji se odnose na turističke institucije i odvijanja turističkih sezona dobijeni su od Ministarstva turizma i zaštite životne sredine.

Podaci o zapošljavanju u ovoj oblasti dobijeni su iz tri izvora:

1. Zvanični statistički podaci MONSTAT-a
2. EFT Ispitivanje tržišta rada – 2003.
3. WTTC Izvještaj o efektima turizma u Crnoj Gori

Podaci MONSTAT-a najnovijeg su datuma, a druga dva izvora imaju bolji uvid u podatke o tržištu rada. Ova dva izvora potiču iz 2003. i 2005. godine. Struktura tržišta rada nije se posljednje tri godine promijenila, tako da su ovi izvještaji veoma korisni za dalje definisanje HRD strategije.

Podaci o VET školama dobijeni su od Ministarstva prosvjete i nauke.

Podaci o fakultetima i drugim obrazovnim institucijama rezultat su anketiranja tih institucija.

## Prilog

### A 1 Vrste pružalaca kvalifikacionih usluga orijentisanih prema praksi

#### A 1.1 Visoka škola za hotelijerstvo

Međunarodne visoke škole za hotelijerstvo imaju za cilj da prodube i dopune stručno obrazovanje i profesionalno iskustvo mladih stručnjaka u hotelijerstvu putem znanja iz mikro ekonomije. Teorija i praksa pri tome su tijesno međusobno povezane. Određene radne oblasti obrađuju se simulacionim metodama. Pri tome, na primjer, u Njemačkoj postoje državni subjekti (diploma: zvanično [državno] priznati stručnjak za hotelski menadžment; vrijeme studija: 2 godine) kao i privatne inicijative hotelskih preduzeća. Pružaoci kvalifikacionih usluga na nivou visoke škole za hotelijerstvo lociraju se između škola za stručno obrazovanje (VET škole) i tercijalne oblasti.

*Profil zahtjeva u odnosu na pružaoce kvalifikacionih usluga na nivou međunarodno uobičajene visoke škole za hotelijerstvo*

<b>Lokacija</b>	Što je moguće bliže turističkim centrima na Primorju, gdje se koncentriše turistička potražnja, a time i potražnja za kvalifikovanim stručnim kadrom
<b>Učešće teorije/prakse</b>	50% teorije; 50% prakse
<b>Maksimalna veličina po razredu/grupi</b>	25-30 učenika
<b>Posebni zahtjevi u vezi sa uređenjem i opremanjem</b>	Prostorije treba urediti tako da su podesne za praktičnu nastavu (t.j. koji omogućavaju simulaciju nekih situacija u praksi)
<b>Specifične karakteristike kvalifikacije (profili stručnosti)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Fleksibilnost</li><li>✓ Znanje stranih jezika (posebno engleski, njemački)</li><li>✓ Detaljno poznavanje svih odjeljenja u hotelima i restoranima/unutrašnji odnosi u okviru preduzeća kao i odnosi sa mikro ekonomskog aspekta</li><li>✓ Osnovno znanje iz ekonomike preduzeća i stručno znanje specifično za hotelijerstvo</li></ul>

- ✓ Marketing i menadžment kvaliteta
- ✓ IT-znanje specifično za hotele, sistemi za rezervaciju itd.
- ✓ Specifično poznavanje zahtjeva raznih ciljnih grupa (turisti koji idu na godišnji odmor, velnes/banja, kongres itd.) i značaj sa mikro ekonomskog aspekta

### **Odgovornost**

Jak angažman privatne privrede radi što je moguće većeg povezivanja teorije i prakse, kao i visokih standarda kvaliteta.

## **A 1.2 Stručna akademija**

Čvrsta isprepletanost teorije i prakse kao i jako povezivanje sa preduzećima (dualizacija) dobija se na primjer, preko stručnih akademija kakve postoje u Njemačkoj, i na kojima se, između ostalog, nude obrazovne oblasti, tj. stručni smjerovi koji se odnose na turizam, poput turističkog menadžmenta (ekonomika turističkih preduzeća) i sajamsko-kongresne privrede. Stručna akademija (BA), engleski naziv: „University of Cooperative Education“, posebna je obrazovna institucija u tercijalnoj oblasti obrazovanja, koja pored teoretskih stručnih studija ima jaku orijentaciju prema praksi, jer se polovina studija odvija u preduzeću. Stručna akademija nije visoka škola; onaj ko završi ne dobija akademski stepen, već državnu diplomu, npr. kao diplomirani menadžer odnosno ekonomista mikro ekonomskog smjera (BA). Studenti sklapaju trogodišnji ugovor o obrazovanju sa preduzećem i pohađaju, paralelno sa time, studijski kurs na stručnoj akademiji. Semestri se sastoje od tromjesečnih teoretskih i praktičnih faza koje se održavaju na stručnim akademijama, tj. u firmama. Zavisno od preduzeća, pri tome su mogući i boravci u inostranstvu. Diplomski rad piše se u saglasnosti sa stručnom akademijom i preduzećem. Načela stručnih akademija su:

- ☞ Veći broj lokacija za obrazovanje (dualni princip);
- ☞ Isprepletanost, tj. međusobno povezivanje teorije i prakse;
- ☞ Saradnja i usaglašavanje sa preduzećima;
- ☞ Orijentacija prema praksi.

*Profil zahtjeva u odnosu na pružaoce kvalifikacionih usluga na nivou stručne akademije*

### **Lokacija**

Strateški povoljna lokacija (n.pr. Cetinje), u blizini Primorja, gdje bi se moglo garantovati međusobno povezivanje

	privatne privrede sa preduzećima.
<b>Učešće teorija/praksa</b>	Teorija 60%; praksa 40%
<b>Maksimalna veličina po razredu/grupi</b>	Oko 30 studenata
<b>Posebni zahtjevi u vezi sa uređenjem i opremanjem</b>	Oprema potrebna za praksu, npr. za studije o pojedinim slučajevima („Case Studies“), opremanje sa računarima, jezička laboratorija
<b>Specifične kvalifikacione karakteristike (profili stručnosti)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Ekonomika preduzeća (opšta ekonomika preduzeća i ekonomika specifična za turizam)</li> <li>✓ Marketing, menadžment kvaliteta</li> <li>✓ Računovodstvo, kontrola</li> <li>✓ Osnovno znanje o turističkom pravu (nacionalno/međunarodno); IATA-osnove (International Air Transport Association)</li> <li>✓ Menadžment modeli</li> <li>✓ Poznavanje stranih jezika</li> <li>✓ Unapređenje društvenih sposobnosti („Social Skills“)</li> <li>✓ Fleksibilnost</li> <li>✓ Uzajamne veze u međunarodnom turizmu</li> </ul>
<b>Odgovornost</b>	Privatna privreda (jaka veza sa preduzećima), podrška javnih organa.

### A 1.3 Centri za obuku

Zavod za zapošljavanje sprovodi, na primjer, mjere za obuku (tromjesečno hotelsko obrazovanje) u privatnom Centru za obuku „Gastro Mitrović“ u Bečićima. Tako se obrazuje 150 učesnika godišnje. Da bi se, što je moguće brže, smanjio nedostatak kadra u ovoj oblasti (osnovna praktična znanja i sposobnosti), preporučljivo je formiranje još barem jedna ili dvije institucije ove vrste.

<b>Lokacija</b>	U blizini Primorja (najjača potražnja za stručnim kadrom), srednjoročno i dugoročno posmatrano, centar za obuku u centralnom odnosno sjevernom dijelu Crne Gore
<b>Udio teorije/prakse</b>	Teorija 30-40%; praksa 60-70%
<b>Maksimalni broj polaznika po razredu</b>	Po mogućnosti male grupe (20), jer onda mogu da rade više praktičnih vježbi
<b>Potrebni zahtjevi koji se tiču uređenja i opreme</b>	Uređenje podesno za praksu i simulaciju radnih situacija, veliki udio prakse
<b>Specifične kvalifikacione karakteristike (profili stručnosti)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Osnovna praktična znanja i sposobnosti (kuhinja, restoran, domaćinstvo, recepcija)</li> <li>✓ Servisna orijentacija</li> </ul>
<b>Odgovornost</b>	Javna ustanova; podrška od privatne privrede

#### A 1.4 Studijski seminari za obrazovanje nastavnika i rukovodilaca škola

Studijski seminari su mjesta za praktično obrazovanje nastavnika i rukovodilaca škola.

##### Ciljna grupa

- Direktori škola
- Nastavnici/profesori
- Nastavnici za obrazovanje/mentori

##### Ponuda usluga

- Stručna didaktika za razna zanimanja/predmete
- Obuka trenera
- Školsko pravo i školska organizacija
- Obuka metoda i moderacije
- Forumi za diskusije o aktuelnim trendovima u obrazovanju i usavršavanju nastavnika/profesora
- Pored navedenih standardnih ponuda moguće su dodatne ponude
  - Didaktička platforma uz pomoć interneta

- Učenje uz pomoć kompjutera („E-learning”) i mješovito učenje („blended learning”)
- Naučni menadžment

## A 2 Detaljni proračun potrebe za kvalifikovanim stručnim kadrom u glavnim oblastima

### A 2.1 Detaljni proračun potrebe za kvalifikovanim stručnim kadrom u sektoru hotelijerstva i ugostiteljstva

Na osnovu prognoziranog porasta sobnih kapaciteta do 2020. godine, utvrđena je, po hotelskoj kategoriji, prosječna potreba za zaposlenima po sobi. Ove vrijednosti date su na osnovu iskustvenih vrijednosti iz međunarodnog hotelijerstva, kao i na osnovu vrijednosti koje u Crnoj Gori treba primijeniti za 2013. i 2020. godinu (imajući u vidu hotelske kapacitete, koje je Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine prognoziralo za ove periode). Broj zaposlenih po sobi iz svake hotelske kategorije pomnožen je sa prosječnim sobnim kapacitetom ove hotelske kategorije, utvrđenim u prethodnom poglavlju. Tako utvrđeni broj zaposlenih po hotelu pomnožen je sa brojem prognoziranih hotela iz svake kategorije. Iz toga proizilazi ukupan broj potrebnog kvalifikovanog stručnog kadra u svakoj hotelskoj kategoriji. Potreban broj zaposlenih po sobi za 2006. godinu bio je relativno visoko procijenjen, jer nije bilo na raspolaganju dovoljno kadra niti je on posjedovao potrebna znanja, tako da treba imati niže kriterijume prilikom procjenjivanja produktivnosti. Za 2013. i 2020. godinu, vrijednost „zaposleni po sobi” onda se sukcesivno smanjuje i prilagođava međunarodno uobičajenim standardima.

2006.			
Kategorija	Zaposlenih po sobi	Zaposlenih po hotelu	Ukupno zaposlenih
5*	1,4	105	210
4*	1,1	99	2.574
3*	0,9	93	6.294
2*	0,6	25	2.922
<b>UKUPNO</b>			<b>12.000</b>

2013.			
Kategorija	Zaposlenih po sobi	Zaposlenih po hotelu	ukupno zaposlenih
5*	1,0	75	2.480
4*	0,8	72	8.000



3*	0,6	60	6.000
2*	0,3	14	790
<b>UKUPNO</b>			<b>17.270</b>

Kategorija	2020.		
	Zaposlenih po sobi	Zaposlenih po hotelu	ukupno Zaposlenih
5*	0,8	60	4.020
4*	0,6	54	12.000
3*	0,4	40	8.000
2*	0,2	10	1.100
<b>UKUPNO</b>			<b>25.120</b>

*Prognoza potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom u sektoru hotela i restorana (Izvor: Ghh consult, prema Turističkoj strategiji za smještaj („Tourist Accomodation Strategy“), Ministarstvo turizma i zaštite životne sredine, 2006)*

Ako se dobijene brojke uporede sa ukupnim brojem popunjenih radnih mjesta sa punim radnim vremenom u sektoru turizma u Crnoj Gori, onda se može potkrijepiti vjerodostojnost: prema WTTC-u za sada postoji 14.500 radnih mjesta sa punim radnim vremenom u turističkoj privredi, do 2016. godine prognozira se porast na 24.500 radnih mjesta.

Vremenski okvir za sprovođenje HRD strategije u cijelom sektoru turizma u Crnoj Gori iznosi 10 godina. Sljedeće prognoze u vezi sa potrebom za kvalifikovanim stručnim kadrom u raznim oblastima sektora turizma odnose se, dakle, na period od 2006. do 2016. godine.

U daljem tekstu, za svaku hotelsku kategoriju prikazuju se detaljni planovi radnih mjesta (razvrstani prema pojedinim zanimanjima i referencama, tj. nivoima obrazovanja), u kojima se potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom izražava brojčano. Referentne vrijednosti uzete su iz Dokumenta o perspektivama – Nacionalne stručne kvalifikacije („Perspectives Paper - National Vocational Qualifications“), jer se za taj prikaz može reći da je vjerodostojan i podesan za sektor turizma. „Perspectives Paper“ služi, dakle, kao orijentaciona osnova, a ne shvata se samo kao jedino važeće mjerilo. Potreba za stručnim kadrom daje se svaki put za jedan hotel, pri čemu se po hotelskoj kategoriji daju primjeri dva različita kapaciteta soba. Osnovu za prikaz predstavljaju nazivi radnih mjesta koje je definisala Svjetska turistička organizacija. Međutim, vodi se računa i o dodatnim oblastima i nazivima radnih mjesta (banje/velnes, manifestacije/animacija), čime uzima u obzir buduća raznolikost hotelskog sektora u Crnoj Gori. Za 2006. godinu naznačava se svaki put – na osnovu postojećih hotelskih kapaciteta – primjerena

planirana potreba, pri čemu sadašnji fond stručnog kadra u crnogorskom hotelskom sektoru ne odgovara potrebi.

<b>HOTELIJERSTVO</b>	<b>150 soba</b>		<b>45 soba</b>	
	<b>stepen</b>	<b>broj</b>	<b>stepen</b>	<b>broj</b>
<b>1-2 zvjezdice</b>				
<b>Administracija</b>				
Menadžer	VI	1	VI	1
Pomoćnik menadžera (odjeljenje za sobe)	V – VI		V – VI	
Marketing–prodaja	V	1	V	
Menadžer za hranu i piće	V – VI		V – VI	
Glavni knjigovođa	VI	1	VI	1
Glavni kontrolor	VI		VI	
IT administrator	V – VI		V – VI	
Pomoćnik knjigovođe	III – IV	1	III – IV	
Sekretarica	III	1	III	1
Pripravnik	III		III	
Međuzbir		5		3
<b>Recepcija/portirnica</b>				
Šef recepcije	V – VI	1	V – VI	1
Recepcioner	IV	4	IV	2
Pomoćnik recepcionera	III	1	III	
Referent za rezervacije	IV		IV	
Noćni revizor	IV – V		IV – V	
Blagajnik	IV		IV	
Radnik na telefonskoj centrali	III		III	
Glavni porter	III		III	
Šef liftboja (prtljag + kola)	I – III		I – III	
Portiri – liftboji	I	4	I	2
Šef obezbjeđenja	I – III	1	I – III	
Tjelohranitelji/stražari	I		I	
Pripravnik				
Međuzbir		11		5
<b>Domaćinstvo i pranje veša</b>				
Glavna domaćica	III – IV	1	III – IV	
Pomoćnik domaćice	III	1	III	1
Sobarica	I – III	7	I – III	2
Šef službe za pranje veša	III		III	
Radnica za pranje veša	I		I	
Čistač javnih površina	I	3	I	1
Međuzbir		12		4
<b>Restoran i bar</b>				

Šef restorana	V – VI		V – VI	
Glavni konobar	III – IV	1	III – IV	
Pomoćnik glavnog konobara	III	1	III	1
Hostesa za prijem gostiju	III		III	
Konobar	I – III	7	I – III	2
Pomoćnik konobara	II		II	
Glavni barmen	III – IV		III – IV	
Barmen	III	2	III	1
Pomoćnik barmena – posluživač	II	3	II	
Blagajnik	II		II	
Pripravnik				
Međuzbir		14		4

Nastavak kategorije sa 1 ili 2 zvjezdice

<b>HOTELIJERSTVO</b>	<b>150 soba</b>		<b>45 soba</b>	
	<b>stepen</b>	<b>broj</b>	<b>Stepen</b>	<b>broj</b>
<b>1–2 zvjezdice</b>				
<b>Održavanje</b>				
Građevinski inženjer za održavanje	VI	1	VI	
Radnik za održavanje	III – V	1	III – V	1
Baštovan	II		II	
Čistač	I	1	I	
Međuzbir		3		1
<b>Banja/lječilište – bazeni – sauna – velnes</b>		nema		nema
Menadžer za velnes i banju	V – VI		V – VI	
Fitnes trener	III		III	
Kozmetičarka	III – IV		III – IV	
Maser	III – IV		III – IV	
Fizioterapeut	III – IV		III – IV	
<b>Events/manifestacije – animacija – sportovi za djecu</b>		nema		nema
Glavni animator	V – VI		V – VI	
Animator/animatorica	III		III	
Scenski dekorater	III		III	
Upraviteljka za dječji klub	III		III	
Sportski trener	III		III	
Instruktor za vodene sportove	III		III	
Spasilac na bazenu	I – II		I – II	

**UKUPNO za oblast 1-2 zvjezdice****55****21****Rezime: 1 – 2 zvjezdice**

	150 soba	45 soba
Administracija	5	3
Recepcija i portirnica:	11	5
Domaćinstvo:	12	4
Restorani + barovi:	14	4
Kuhinje	10	4
Održavanje:	3	1
Banja:	0	0
Animacija i sportovi:	0	0
<b>UKUPNO</b>	<b>55</b>	<b>21</b>

<b>HOTELIJERSTVO</b>	250 soba		100 soba	
<b>3 zvjezdice</b>	stepen	broj	stepen	broj
<b>Administracija</b>				
Menadžer	VI	1	VI	1
Pomoćnik menadžera (odjeljenje za sobe)	V – VI		V – VI	
Izvršni menadžer za marketing	V	1		
Menadžer za hranu i piće	V – VI	1	V – VI	1
Glavni računovođa	VI	1	VI	1
Glavni kontrolor	VI		VI	
IT administrator	V – VI	1	V – VI	
Pomoćnik računovođe	III – IV	2	III – IV	1

Magacioner	III	1	III	
Sekretarica	III	1	III	1
Pripravnik				
Međuzbir		9		5
<b>Recepcija/portirnica</b>				
Šef portirnice	V – VI	1	V – VI	1
Recepcioner	IV	5	IV	4
Pomoćnik recepcionera	III	2	III	1
Referent za rezervacije	IV	1	IV	
Noćni revizor	IV – V	1	IV – V	1
Blagajnik	IV	1	IV	1
Radnik na telefonskoj centrali	III	1	III	
Glavni portir	III	1	III	
Šef liftboja (prtljag + kola)	I – III		I – III	
Portir-liftboj	I	5	I	3
Šef za bezbjednost	I – III	1	I – III	1
Tjelohranitelj/stražar	I	4	I	2
Pripravnik		1		
Međuzbir		24		14
<b>Domaćinstvo i pranje veša</b>				
Glavna domaćica	III – IV	1	III – IV	1
Pomoćnik domaćice	III	2	III	1
Šobarica	I – III	14	I – III	6
Šef za upravljanje posteljinom	III	1	III	1
Šef službe za pranje veša	III	1	III	1
Radnica za pranje veša	I	3	I	2
Čistač javnih površina	I	3	I	1
Međuzbir		24		13
<b>Restoran i bar</b>				
Šef restorana	V – VI	1	V – VI	
Glavni konobar	III – IV	2	III – IV	1
Pomoćnik glavnog konobara	III	2	III	2
Hostesa za prijem gostiju	III	1	III	
Konobar	I – III	10	I – III	5
Pomoćnik konobara	II	2	II	1
Glavni barmen	III – IV	1	III – IV	1
Barmen	III	3	III	1
Pomoćnik barmena – posluživač	II	6	II	3
Blagajnik	II	2	II	
Pripravnik		1		1
Međuzbir		31		15
<b>Kuhinja</b>				
Izvršni šef kuhinje	V – VI	1	V – VI	1

Pomoćnik šefa kuhinje	V	1	V	1
Kuvar (sancier, rotisseur, gardemanger)	III – V	7	III – V	3
Pomoćnik kuvara	I – III	3	I – III	2
Šef za služenje	II	1	II	
Poslužitelj–perač suđa	I	6	I	3
Perač šerpi	I	2	I	1
Pripravnik		1		
Međuzbir		22		11

Nastavak kategorije sa 3 zvjezdice

<b>HOTELIJERSTVO</b>	<b>250 soba</b>		<b>100 soba</b>	
<b>3 zvjezdice</b>	<b>stepen</b>	<b>broj</b>	<b>Stepen</b>	<b>broj</b>
<b>Održavanje</b>				
Građevinski inženjer za održavanje	VI	1	VI	1
Radnik za održavanje	III – V	2	III – V	1
Baštovan	II	1	II	
Čistač	I	1	I	
Međuzbir		5		
<b>Banja/lječilište – bazeni – sauna – velnes</b>				<b>Nema</b>
Menadžer za velnesi banju	V – VI		V – VI	
Fitnes trener	III	1	III	
Kozmetičarka	III – IV		III – IV	
Maser	III – IV	2	III – IV	
Fizioterapeut	III – IV	1	III – IV	
Međuzbir		4		
<b>Events/manifestacije – animacija – sportovi za djecu</b>				
Glavni animator	V – VI	1	V – VI	<b>Nema</b>
Animator/animatorka	III	4	III	
Scenski dekorater	III		III	
Upraviteljka za dječji klub	III	1	III	
Sportski trener	III	2	III	
Instruktor za vodene sportove	III	1	III	
Spasilac na bazenu	I – II	3	I – II	
Međuzbir		12		
<b>UKUPNO</b>		<b>131</b>		<b>60</b>

**Rezime: kategorija sa 3 zvjezdice**

	250 soba	100 soba
<b>Administracija</b>	9	5
<b>Recepcija i portirnica:</b>	24	14
<b>Domaćinstvo:</b>	24	13
<b>Restorani i barovi:</b>	31	15
<b>Kuhinje</b>	22	11
<b>Održavanje:</b>	5	2
<b>Banja:</b>	4	---
<b>Animacija i sportovi:</b>	12	---
<b>UKUPNO</b>	<b>131</b>	<b>60</b>

<b>HOTELIJERSTVO</b>	250 soba		90 soba	
<b>4 zvjezdice</b>	stepen	broj	stepen	broj
<b>Administracija</b>				
Menadžer	VI – VII	1	VI – VII	1
Pomoćnik menadžera (odjeljenje za sobe)	V – VI	1	V – VI	
Izvršni menadžer za marketing	VI – VII	1	VI – VII	1
Menadžer za hranu i piće	V – VI	1	V – VI	1
Glavni računovođa	VI	1	VI	1
Glavni kontrolor	VI	1	VI	1
IT administrator	V – VI	1	V – VI	1
Pomoćnik računovođe	III – IV	2	III – IV	1
Magacioner	III	1	III	1
Sekretarica	III	3	III	1
Pripravnik		2		1
Međuzbir		15		10
<b>Recepcija/portirnica</b>				
Šef portirnice	V – VI	1	V – VI	1

Recepcioner	IV	6	IV	3
Pomoćnik recepcionera	III	2	III	1
Referent za rezervacije	IV	2	IV	1
Noćni revizor	IV – V	2	IV – V	1
Blagajnik	IV	2	IV	1
Radnik na telefonskoj centrali	III	2	III	1
Glavni portir	III	1	III	1
Šef liftboja (prtljag + kola)	I – III	1	I – III	1
Portir–liftboj	I	10	I	5
Šef za bezbjednost	I – III	1	I – III	1
Tjelohranitelj/stražar	I	5	I	2
Pripravnik		1		1
Međuzbir		36		19
<b>Domaćinstvo i pranje veša</b>				
Glavna domaćica	III – IV	1	III – IV	1
Pomoćnik domaćice	III	3	III	1
Šobarica	I – III	16	I – III	7
Šef za upravljanje posteljinom	III	1	III	1
Šef službe za pranje veša	III	1	III	1
Radnica za pranje veša	I	4	I	2
Čistač javnih površina	I	6	I	2
Međuzbir		32		15
<b>Restoran i bar</b>				
Šef restorana	V – VI	1	V – VI	
Glavni konobar	III – IV	3	III – IV	1
Pomoćnik glavnog konobara	III	2	III	1
Hostesa za prijem gostiju	III	2	III	1
Konobar	I – III	12	I – III	6
Pomoćnik konobara	II	4	II	2
Glavni barmen	III – IV	1	III – IV	1
Barmen	III	4	III	2
Pomoćnik barmena – posluživač	II	8	II	3
Blagajnik	II	3	II	1
Pripravnik		2		1
Međuzbir		42		19
<b>Kuhinja</b>				
Izvršni šef kuhinje	V – VI	1	V – VI	1
Pomoćnik šefa kuhinje	V	2	V	1
Kuvar (sautier, eotisseur, gardemanger)	III – V	10	III – V	5
Pomoćnik kuvara	I – III	6	I – III	2
Šef za služenje	II	1	II	1
Poslužitelj – perač suđa	I	8	I	3



Perač šerpi	I	2	I	1
Pripravnik		2		1
Međuzbir		32		15

Nastavak kategorije sa 4 zvjezdice

<b>HOTELIJERSTVO</b>	<b>250 soba</b>		<b>100 soba</b>	
<b>4 zvjezdice</b>	<b>stepen</b>	<b>broj</b>	<b>Stepen</b>	<b>broj</b>
<b>Održavanje</b>				
Građevinski inženjer za održavanje	VI	1	VI	1
Radnik za održavanje	III – V	4	III – V	2
Baštovan	II	2	II	1
Čistač	I	3	I	1
Međuzbir		10		5
<b>Banja/lječilište – bazeni – sauna – velnes</b>				
Menadžer za velnes i banju	V – VI	1	V – VI	1
Fitnes trener	III	2	III	1
Kozmetičar	III – IV	4	III – IV	2
Maser	III – IV	3	III – IV	2
Fizioterapeut	III – IV	2	III – IV	1
Međuzbir		12		7
<b>Events/manifestacije – animacija – sportovi za djecu</b>				
Glavni animator	V – VI	1	V – VI	1
Animator	III	10	III	5
Scenski dekorater	III	2	III	1
Upravnik dječijeg kluba	III	2	III	1
Sportski trener	III	4	III	2
Instruktor za vodene sportove	III	2	III	1
Spasilac na bazenu	I – II	4	I – II	2
Međuzbir		25		13
<b>UKUPNO</b>		<b>203</b>		<b>102</b>

Rezime: kategorija sa 4 zvjezdice

	<b>250 soba</b>	<b>90 soba</b>
<b>Administracija</b>	14	9
<b>Recepcija i portirnica:</b>	36	19
<b>Domaćinstvo:</b>	32	15

<b>Restorani i barovi:</b>	<b>42</b>	<b>19</b>
<b>Kuhinje:</b>	<b>32</b>	<b>15</b>
<b>Održavanje:</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>Banja:</b>	<b>12</b>	<b>7</b>
<b>Animacija i sportovi:</b>	<b>25</b>	<b>13</b>
<b>UKUPNO</b>	<b>203</b>	<b>102</b>

<b>HOTELIJERSTVO</b>	<b>150 soba stepen</b>	<b>broj</b>	<b>75 soba stepen</b>	<b>broj</b>
<b>5 zvjezdica</b>				
<b>Administracija</b>				
Menadžer	VI–VII	1	VI– VII	1
Pomoćnik menadžera (odjeljenje za sobe)	V – VI	1	V – VI	
Izvršni menadžer za marketing	VI–VII	1	VI– VII	1
Menadžer za hranu i piće	V – VI	1	V – VI	1
Glavni računovođa	VI	1	VI	1
Glavni kontrolor	VI	1	VI	
IT administrator	V – VI	1	V – VI	1
Pomoćnik računovođe	III	1	III	1
Magacioner	III – IV	1	III – IV	1
Sekretarica	III	2	III	1
Pripravnik		1		1
Međuzbir		12		9
<b>Recepcija/portirnica</b>				
Šef portirnice	V – VI	1	V – VI	1
Recepcioner	IV	4	IV	3
Pomoćnik recepcionera	III	2	III	1
Referent za rezervacije	IV	2	IV	1
Noćni revizor	IV – V	2	IV – V	1
Blagajnik	IV	2	IV	1
Radnik na telefonskoj centrali	III	2	III	1
Glavni portir	III	1	III	1
Šef liftboja (prtljag + kola)	I – III	1	I – III	
Portir–liftboj	I	7	I	5
Šef za bezbjednost	I – III	1	I – III	1
Tjelohranitelj/stražar	I	2 – 5	I	2
Pripravnik		1		
Međuzbir		30		18
<b>Domaćinstvo i pranje veša</b>				
Glavna domaćica	III – IV	1	III – IV	1

Pomoćnik domaćice	III	2	III	1
Sobarica	I – III	12	I – III	6
Šef za upravljanje posteljinom	III	1	III	1
Šef službe za pranje veša	III	1	III	1
Radnica za pranje veša	I	4	I	2
Čistač javnih površina	I	4	I	2
Međuzbir		25		14
<b>Restoran i bar</b>				
Šef restorana	V – VI	1	V – VI	
Glavni konobar	III – IV	1	III – IV	1
Pomoćnik glavnog konobara	III	2	III	1
Hostesa za prijem gostiju	III	2	III	1
Konobar	I – III	6–10	I – III	4
Pomoćnik konobara	II	2 – 4	II	2
Glavni barmen	III – IV	1	III – IV	1
Barmen	III	3	III	2
Pomoćnik barmena – posluživač	II	5	II	2
Blagajnik	II	2	II	1
Pripravnik		2		1
Međuzbir		27		16
<b>Kuhinja</b>				
Izvršni šef kuhinje	V – VI	1	V – VI	1
Pomoćnik šefa kuhinje	V	2	V	1
Kuvar (sautier, rotisseur, gardemanger)	III – V	7	III – V	3
Pomoćnik kuvara	I – III	4	I – III	2
Šef za služenje	II	1	II	
Poslužitelj – perać suđa	I	6	I	3
Perač šerpi	I	2	I	2
Pripravnik		2		1
Međuzbir		25		13

Nastavak kategorije sa 5 zvjezdica

HOTELIJERSTVO	150 soba		75 soba	
	Stepen	Broj	Stepen	Broj
<b>5 zvjezdica</b>				
<b>Održavanje</b>				
Građevinski inženjer za održavanje	VI	1	VI	1
Radnik za održavanje	III – V	2	III – V	1
Baštovan	II	1	II	1
Čistač	I	2	I	1

	Međuzbir		6		4
<b>Banja/lječilište – bazeni – sauna – velnes</b>					
Menadžer za velnes i banju	V – VI	1		V – VI	
Fitnes trener	III	1		III	1
Kozmetičar	III – IV	2		III – IV	1
Maser	III – IV	3		III – IV	1
Fizioterapeut	III – IV	2		III – IV	1
	Međuzbir		9		4
<b>Events/manifestacije – animacija – sportovi za djecu</b>					
Glavni animator	V – VI	1		V – VI	1
Animator	III	6		III	2
Scenski dekorater	III	1		III	
Upravnik dječijeg kluba	III	2		III	1
Sportski trener	III	3		III	1
Instruktor za vodene sportove	III	2		III	1
Spasilac na bazenu	I – II	2		I – II	1
	Međuzbir		17		7
<b>UKUPNO</b>			<b>151</b>		<b>85</b>

#### Rezime: kategorija sa 5 zvjezdice

	150 soba	75 soba
<b>Administracija:</b>	12	9
<b>Recepcija i portirnica:</b>	30	18
<b>Domaćinstvo:</b>	25	14
<b>Restorani i barovi:</b>	27	16
<b>Kuhinje:</b>	25	13
<b>Održavanje:</b>	6	4
<b>Banja:</b>	9	4
<b>Animacija i sportovi:</b>	17	7
<b>UKUPNO</b>	<b>151</b>	<b>85</b>

#### A 2.2 Detaljni proračun potrebe za kvalifikovanim stručnim kadrom u oblasti putničkih agencija

Sljedeći pregled prikazuje proračun aktuelnog broja popunjenih radnih mjesta u oblasti putničkih agencija, razvrstano prema putničkim biroima/agencijama, turoperatorima i (samostalnim) turističkim vodičima.

	2006.		
	Broj firmi	Prosječan broj zaposlenih	Ukupan broj zaposlenih
Putničke agencije	133	4	532
Turoperatori	57	14	798
Turistički vodiči	---	---	150
			1.480

*Aktuelni broj stručnog kadra u oblasti putničkih agencija (Izvor: Crnogorsko turističko udruženje; Proračuni Ghh consult, 2006)*

Na osnovu sadašnje situacije u oblasti putničkih agencija i prognoze razvoja turizma u Crnoj Gori, polazna tačka treba da bude sljedeća buduća potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom u ovom segmentu turističkog sektora:

	2011.		
	Broj firmi	Prosječan broj zaposlenih	Ukupano zaposlenih
Putničke agencije	200	4	800
Turoperatori	80	14	1.120
Turistički vodiči	---	---	150
			2.070

	2016.		
	Broj firmi	Prosječan broj zaposlenih	Ukupano zaposlenih
Putničke agencije	210	4	840
Turoperatori	100	14	1.400
Turistički vodiči	---	---	150
			2.390

*Projekcija broja popunjenih radnih mjesta za stručni kadar u oblasti putničkih agencija do 2016. godine (Izvor: Projekcije Ghh)*

A 2.3 Detaljan proračun potrebe za kvalifikovanim stručnim kadrom u ostalim oblastima sektora turizma

<b>Segment</b>	<b>2006. zaposleni</b>
Aviokompanije	400
Transportna preduzeća	500
Turističke organizacije	30
Organi (Ministarstvo, i dr.)	90
	<b>1.020</b>

<b>Segment</b>	<b>2011. zaposleni</b>
Aviokompanije	600
Transportna preduzeća	600
Turističke organizacije	60
Organi (Ministarstvo i dr.)	120
	<b>1.380</b>

<b>Segment</b>	<b>2016. zaposleni</b>
Aviokompanije	700
Transportna preduzeća	700
Turističke organizacije	80
Organi (ministarstvo i dr.)	130
	<b>1.610</b>

*Aktuelni i prognozirani broj popunjenih radnih mjesta za stručni kadar u ostalim segmentima sektora turizma (Izvor: Ghh consult, 2006)*

Prema različitim stepenima, potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom za oblasti transportnih preduzeća, aviokompanija i aerodroma može se prikazati ovako:

		<b>2006.</b>		<b>2011.</b>			<b>2016.</b>	
<b>Prevoz, aviokompanija/aerodrom</b>	<b>stepen</b>	<b>broj</b>		<b>stepen</b>	<b>broj</b>		<b>stepen</b>	<b>broj</b>
Menadžment	VI-VII	75		VI-VII	100		VI-VII	120
Šef marketinga	V-VI	20		V-VI	30		V-VI	40
Stručnjak za marketing i promociju	V-VI	50		V-VI	70		V-VI	80
Referent za odnose s javnošću (PR)	V-VI	20		V-VI	25		V-VI	35
Kontrolor	IV-V	50		IV-V	70		IV-V	90
Računovođa	IV	80		IV	120		IV	130
Referent za prodaju karata	III-IV	150		III-IV	200		III-IV	250
Vozač	III-IV	250		III-IV	300		III-IV	310
Pomoćni vozač/prevoz	III	150		III	200		III	220

Pilot, kopilot	VI-VII	25	VI-VII	35	VI-VII	50
Stjuardesa	IV-V	30	IV-V	50	IV-V	75
Ukupno:		900		1.200		1.400

*Potreba za kvalifikovanim stručnim kadrom – prema stepenima – u oblasti transporta, aviokompanija, aerodroma od 2006 do 2016. godine (Izvor: Ghh consult, 2006.)*

### **A 3 Dokument o perspektivama – Nacionalne stručne kvalifikacije („Perspectives Paper – National Vocational Qualifications“) – Nacrt opisa stepena**

#### **I stepen**

- Potrebno je osnovno razumijevanje radnih mjesta u ograničenom području rada; sposobnost za razumijevanje radnih zadataka je minimalna; fokus je na sticanju spretnosti/sposobnosti i navika.
- Zaposleni obavlja najjednostavnije, osnovne poslove. Vrsta posla rijetko se mijenja (ručna obrada materijala, rad sa ručnim alatom).
- Poslovi su potpuno predvidivi, radne situacije unaprijed su strukturisane; nema odluka koje o procesu morau da se donesu tokom rada.
- Radna uputstva daju se usmeno.
- Obavljanje zadataka nadzire se direktno.

#### **II stepen**

- Pojedinci koji nijesu završili osnovno obrazovanje treba da dobiju mogućnost da se funkcionalno opismene, učeći za sticanje stepena kvalifikacije.
- Osnovno opšte i stručno obrazovanje je potrebno, funkcionalno je i koristi se praktično.
- Zadaci su jednostavni, ponavljaju se i obavljaju se na jednostavnim mašinama; bira se jednostavan alat i njime se radi.
- Radna uputstva su detaljna i daju se kako usmeno tako i u pisanoj formi.
- Zadaci se definišu unaprijed; procedure i redosljed rada su definisani. Rješavanje problema je ograničeno na osnovne, poznate procedure.
- Odgovornost i nezavisno odlučivanje o radnim procesima ograničeni su na jednostavne i poznate kontekste.
- Ne postoji odgovornost za rad drugih ili za bavljenje organizacijom rada.

#### **III stepen**



- Stepen opšteg i stručnog obrazovanja dovoljan je za davanje podrške u donošenju ili rješavanju problema o novim situacijama. Zahtijeva se viši stepen razumijevanja osnovnih radnih procesa.
- Zaposleni posjeduje i primjenjuje znanje o procesima, alatu, materijalima, mašinama, opremi i tehnologiji u svojoj stručnoj oblasti.

Poslovi na različitim mašinama i aparatima u proizvodnji i u servisnom sektoru relativno su složeni. Zahtijeva se sposobnost pravljenja izbora odgovarajućih sredstava za rad.

- Radna mjesta nijesu uvijek definisana unaprijed; radna uputstva nijesu detaljna.
- Zaposleni odlučuje o procesu; rješava osnovne probleme u radu.
- Organizuju se male grupe radnika. Radnik je odgovoran za svoje rutinske poslove i kontroliše svoj rad i rad grupe.

#### **IV stepen**

- Obrazovanje i obuka treba da obezbijede kompletno praktično i teoretsko znanje u specifičnoj stručnoj oblasti.
- Praktično znanje razvija se na osnovu razumijevanja i sticanja osnovnih teoretskih principa zanimanja.
- Radni zadaci su raznovrsni, zahtjevniji i nestandardni. Dok radi, zaposleni upravlja novim i netipičnim situacijama na raznim mašinama i uz korišćenje različitog alata.
- Zahtijeva se otkrivanje i rješavanje problema tokom rada, uključujući integrisanje informacija i saradnju sa drugima.
- Zaposleni je nezavisan u radu. Odluke se donose u okviru prethodno definisanih odgovornosti, uključujući predviđanja posljedica o određenim stručnim odlukama i akcijama.
- Podrazumijeva se organizacija sopstvenih zadataka na radnom mjestu; organizacija timskog rada i odgovornost za njihov rad; ocjenjivanje i kontrola sopstvenog rada, kao i rada grupe/tima.
- Donose se odluke o unapređenju procesa.
- Primjenjuju se ekološki propisi i propisi za zaštitu zdravlja.

#### **V stepen**

- Praktično znanje bazirano je na specijalizovanom znanju i razumijevanju teoretskih principa profesionalne oblasti.
- Radnik obavlja široki dijapazon poslova, zadataka, radnih tehnika i tehnoloških procedura.
- Poslovi su kompleksniji; zahtijeva se učešće u direktnoj proizvodnji i pripremanju rada kao i učešće u servisu i administrativnim poslovima. Preduzimaju se poslovi koji podrazumijevaju korišćenje različitog radnog alata; rad sa mašinama i automatskim uređajima. Zadatke treba planirati, obavljati i kontrolisati.
- Preduzimanje zadataka ima veliki uticaj na produktivnost rada drugih, te produktivnost cijele kompanije.
- Zadaci se definišu široko, bez detaljnih uputstava.
- Podrazumijeva se nezavisnost u donošenju odluka prilikom rješavanja konkretnih problema u radu i procesima.
- Zaposleni je odgovoran za rad, pripremanje rada i organizaciju rada ostalih učesnika u radnom procesu.
- Zahtijeva se osiguranje kvaliteta u procesu proizvodnje.
- Primjenjuju se ekološki propisi i propisi za zaštitu zdravlja.

## **VI stepen**

- Zahtijeva se posjedovanje sistematskog, teoretskog znanja u odgovarajućoj stručnoj oblasti, koje omogućava kritično razumijevanje principa i metoda rada.
- Radnik obavlja brojne, različite, kompleksne i zahtjevne zadatke.
- Poslovi moraju da budu planirani, organizovani, preduzeti, procijenjeni i kontrolisani.
- Izrađuju se planovi rada i tehnoloških procedura.
- Zahtijeva se praćenje procesa proizvodnje.
- Donošenje odluka kod novih i kritičnih situacija je nezavisno; uvode se promjene i poboljšanja u planiranju i organizaciji procesa rada.
- Podrazumijeva se učešće u timskom radu kao i odgovornost za veće radne timove.

- Zahtijeva se odgovornost za bezbjednost na radu, (za timove i pojedince), kao i obezbjeđenje i praćenje ekološke i zdravstvene zaštite.
-