



STRATEGIJA RAZVOJA REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU DUBROVNIK DO 2028. GODINE

Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku
izv. prof. dr. sc. Barbara Puh | prof. dr. sc. Ivana Pavlič | izv. prof. dr. sc. Perica Vojinić,
izv. prof. dr. sc. Marija Bečić | Marino Stanković, mag. oec. | Nikša Grabovac dipl. oec., RCKDU
Dubrovnik, 2023.



Regionalni centar kompetentnosti
u turizmu i ugostiteljstvu
Dubrovnik



Europska unija
"Zajedno do fondova EU"



EUROPSKI STRUKTURNI
I INVESTICIJSKI FONDOVI



ESF
UČINKOVITI
LJUDSKI
POTENCIJALI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.

UVOD	7
1. ZAKONODAVNI OKVIR STRUKOVNOGA OBRAZOVANJA	11
1.1. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi	11
1.2. Zakon o strukovnom obrazovanju	12
1.3. Zakon o obrazovanju odraslih	15
1.4. Zakon o obrtu	15
1.5. Zakon o kvalifikacijskom okviru	17
1.6. Pravilnik o načinu organiziranja i izvođenju nastave u strukovnim školama	18
1.7. Pravilnik o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju	19
1.8. Pravilnik o vježbaonicama u srednjim školama	20
1.9. Pravilnik o standardima i normativima te načinu i postupku utvrđivanja uvjeta u ustanovama za obrazovanje odraslih	20
1.10. Pravilnik o minimalnim uvjetima za ugovore o naukovanju	21
1.11. Državni pedagoški standard srednjoškolskog odgoja i obrazovanja	21
1.12. Model hrvatskog dualnog obrazovanja	22
2. PREGLED STRATEŠKIH DOKUMENATA	23
2.1. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije	23
2.2. Nacionalna razvojna strategija RH do 2030.	25
2.3. Strategija Europa 2020.	26
2.4. Strategija Europa 2030. – održivost – obrazovanje	26
2.5. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.	27
2.6. Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2019. – 2021.	28
2.7. Strategija pametne specijalizacije RH 2016. – 2020.	28
2.8. Županijska razvojna strategija Dubrovačko-neretvanske županije 2016. – 2022.	29
2.9. Strategija razvoja turizma Dubrovačko-neretvanske županije 2012. – 2022.	30
2.10. Strategija razvoja turizma i odredbe u kruzing-turizmu na području grada Dubrovnika.	30
2.11. Strategija razvoja ljudskih potencijala Dubrovačko-neretvanske županije 2021 – 2027.	31
2.12. Industrijska strategija RH 2014. – 2020.	31
2.13. Operativni program za razvoj ljudskih potencijala 2014. – 2020.	31
2.14. Program razvoja sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (2016. – 2020.)	32
2.15. Preporuke Vijeća o strukovnom obrazovanju i osposobljavanju za održivu konkurentnost, socijalnu pravdu i otpornost	33
2.16. Osnabrüćska deklaracija 2020.	34
2.17. Operativni program konkurentnost i kohezija 2014. – 2020.	34
2.18. Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu.	35
2.19. TOMAS 2019.	36
2.20. Strategija „od polja do stola“	36
2.21. Europska strategija za veći rast i radna mjesta u obalnom i pomorskom turizmu	37
2.22. IZVJEŠĆE o europskoj gastronomskoj baštini: kulturni i obrazovni aspekti	37
2.23. Analiza deficitarnih i suficitarnih zanimanja	38
2.24. Godišnje izvješće HOTREC-a	38
2.25. Bijela knjiga za ugostiteljstvo u Europi 2019. – 2024.	39

2.26. Turizam prema 2030. – globalni pregled	39
3. INTERNA ANALIZA	41
3.1. Povijest Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik	41
3.2. Analiza postojećeg stanja	42
3.2.1. Analiza nastavnog kadra	42
3.2.2. Obrazovanje odraslih	43
3.2.3. Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik	47
3.3. Misija, vizija i vrijednosti	50
3.4. SWOT analiza Obrazovanja odraslih i TUŠ-a DU	51
3.4.1. Obrazovanje odraslih – SWOT analiza	51
3.4.2. Redovno obrazovanje – SWOT analiza	53
3.4.3. Obrazovanje učenika s poteškoćama – SWOT analiza	55
3.5. Porterov model pet konkurentskih snaga	56
3.6. Analiza konkurencije	58
4. ANALIZA POTREBA TRŽIŠTA RADA	64
4.1. Uvod	64
4.2. Analiza obrazovnog sustava i tržišta rada u turizmu i ugostiteljstvu u RH	65
4.2.1. Analiza obrazovanja stručnih kadrova za turizam i ugostiteljstvo	65
4.2.2. Sustav visokoškolskog obrazovanja stručnih kadrova u turizmu i ugostiteljstvu	67
4.2.3. Sustav srednjoškolskog obrazovanja stručnih kadrova u turizmu i ugostiteljstvu	70
4.3. Cjeloživotno obrazovanje	73
4.4. Analiza potreba tržišta rada u Turizmu i ugostiteljstvu	74
4.4.1. Profil sektora Turizam i ugostiteljstvo	74
4.4.2. Analiza potreba tržišta rada na temelju skupine zanimanja	82
5. ISTRAŽIVANJE I ANALIZA OBRAZOVNIH POTREBA TRŽIŠTA RADA U DUBROVAČKO-NERETVANSKOJ ŽUPANIJI U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU	83
5.1. Rezultati istraživanja – opći dio	83
5.2. Kompetencije zaposlenika potrebne u ugostiteljstvu i turizmu	87
5.2.1. Analiza istraživanja o potrebnim kompetencijama za zanimanja kuhar/slastičar	90
5.2.2. Analiza istraživanja o potrebnim kompetencijama za zanimanja konobara/barmena	92
5.3. Zaključna razmatranja	94
6. FAZE RAZVOJA PROIZVODA POSLOVANJA REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI DUBROVNIK	101
7. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI DUBROVNIK	104
7.1. Vizija	104
7.2. Misija	104
7.3. Vrijednosti	104
7.4. Organizacijske strukture funkcionalnih komponenata Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik	106
7.4.1. Organizacijska struktura za redovno obrazovanje	107



7.4.2. Organizacijska struktura za obrazovanje odraslih	108
7.4.3. Organizacijska struktura Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija	111
8. STRUKTURIRANJE S PARTNERIMA REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI DUBROVNIK	118
8.1. Umrežavanje s dionicima	120
8.1.1. Horizontalna integracija	120
8.1.2. Vertikalna integracija	121
9. PLAN POSLOVANJA REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI DUBROVNIK	124
9.1. Ciljna populacija (segmenti kupaca)	124
9.2. Ponuda vrijednosti	125
9.3. Kanali distribucije	126
9.4. Odnos s klijentima	127
9.5. Ključne aktivnosti	128
9.6. Ključni resursi	129
9.7. Ključna partnerstva	130
9.8. Struktura troškova	131
9.9. Izvori prihoda	132
9.10. SWOT analiza	134
9.11. Prikaz platna poslovnog modela Akademisa Garište	136
9.12. Prikaz platna poslovnog modela Akademisa Vila Čingrija	137
10. MODEL ODRŽIVOSTI REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI DUBROVNIK	139
10.1. Principi modela poslovanja Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija	142
10.1.1. Društveno odgovorno poslovanje RCK-a DU	142
10.1.2. Princip digitalizacije	143
10.1.3. Princip održivog razvoja	143



10.2. Potencijalni problemi održivosti modela unutar Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija	144
10.2.1. Problem kvalitete kadrova	144
10.2.2. Potencijalni institucionalni problemi	144
11. AKCIJSKI PLAN POSLOVANJA REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI DUBROVNIK 2023. – 2028.	146
11.1. Opis organizacijskih djelatnosti	146
11.2. Opis aktivnosti u planskom razdoblju 2023. – 2028.	147
11.2.1. Planirane aktivnosti redovnog obrazovanja	147
11.2.2. Planirane aktivnosti Obrazovanja odraslih	147
11.2.3. Planirane aktivnosti Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija	148
11.3. Plan provođenja praktične nastave i stručne prakse RCK-a DU	149
11.3.1. Plan provođenja praktične nastave u TUŠ-u DU za smjerove konobar i turističko-hotelijerski komercijalist (ugostiteljsko posluživanje)	153
11.3.2. Plan provođenja praktične nastave kod poslodavca za smjerove kuhar i turističko-hotelijerski komercijalist (ugostiteljsko posluživanje)	158
11.3.3. Plan provođenja stručne prakse kod poslodavca za smjerove prijamni odjel i domaćinstvo	159
11.4. Planirane aktivnosti u sustavu kvalitete i konkurentnosti	160
11.5. Analiza tržišta za Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik	163
11.5.1. Analiza tržišta prema ciljnim segmentima za Obrazovanje odraslih	164
11.5.2. Analiza tržišta prema ciljnim segmentima za Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija	169
11.6. Očekivanja od dionika i partnera	168
11.7. Strateške inicijative	168
11.8. Faza monitoringa i evaluacije	169
LITERATURA	172
PRILOZI	175
Prilog 1: Popis tablica; grafikona; dijagrama i slika	175
Prilog 2: Rezultati istraživanja potencijalnih segmenata regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik – RCK Dubrovnik.	177
Uvod	177
Metodologija	177
Rezultati istraživanja	178
Istraživanje članova obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava o potrebama organizacija radionica RCK-a Dubrovnik.	178
PREPORUKE	204



UVOD

Uspješnost nekog gospodarstva mjeri se razinom njegove konkurentnosti koja predstavlja jedan od važnijih čimbenika dinamičke učinkovitosti gospodarskog rasta i razvoja. Konkurentnost predstavlja mjeru uspješnosti razvojnih procesa svakog gospodarstva na lokalnom, regionalnom, nacionalnom i međunarodnom tržištu, a definira vrijednost dobara i usluga te ekonomsku opravdanost korištenja i uspješnosti ljudskih i materijalnih resursa. Cilj svakog gospodarstva je povećanje razine konkurentnosti svih sustava i podsustava gospodarstva. Veća razina konkurentnosti postiže se umijećem da uz dane resurse, kapital i rad proizvedu dobra i usluge koje će odgovarati zahtjevima suvremenog tržišta te istovremeno povećati životni standard ljudi. Turizam je zbog dinamike svog razvoja postao jedan od relevantnijih čimbenika konkurentnosti gospodarstva mnogih zemalja. To potvrđuje i podatak da je u razdoblju od 1950. do 2019. godine broj međunarodnih turističkih dolazaka narastao 55 puta, a ostvareni prihod 810 puta. Turizam je 2019. godine sudjelovao s 10,4 % u svjetskom bruto domaćem proizvodu (9,2 bilijuna USD), sa 6,8 % u ukupnom svjetskom izvozu te s 27,4 % u svjetskom izvozu usluga, a svaka deseta osoba u svijetu je bila zaposlena u sustavu turizma (334 milijuna) (UNWTO, 2021). U svom dosadašnjem razvoju turizam je potvrdio da se razvija brže od većine drugih gospodarskih sustava te kako se unatoč brojnim krizama (naftna kriza, ratovi i teroristički napadi u različitim dijelovima svijeta, potresi, poplave, pandemije) brže i jednostavnije oporavlja.

Republika Hrvatska je prema udjelu turizma u bruto domaćem proizvodu rangirana na visokom petom mjestu na svjetskoj ljestvici (iza Macaa, Fijija, Jordana i Španjolske), prema udjelu turizma u ukupnom izvozu na četvrtom je mjestu u Europi (iza Crne Gore, Gruzije i Albanije), a prema udjelu međunarodnog turizma u ukupnom turizmu smo s 89 % na šestom mjestu u Europi (UNWTO, 2021). Prema podacima World Tourism & Travel Economic Impact 2021. godine izravan, neizravan i induciran doprinos turizma i putovanja u BDP-u u Republici Hrvatskoj je iznosio 24,3 % dok je taj udio na razini Europske unije iznosio 10,1 %. Izravni doprinos turizma i putovanja u zaposlenosti je 2019. godine iznosio u RH 13,3 %, na razini EU 4,1 %, a na svjetskoj razini 3,4 %. Izravan, neizravan

i induciran doprinos turizma i putovanja u ukupnoj zaposlenosti je na razini RH bio 22,2 % što obuhvaća 377.200 zaposlenika. Na važnost turizma ukazuje i podatak da turizam u ukupnom izvozu sudjeluje s 37,7 % (WTTC, 2021). Turizam se, za razliku od ostalih sustava u gospodarstvu, suočava s brojnim i kontinuiranim promjenama na strani turističke potražnje koje zahtijevaju adekvatnu prilagodbu svih segmenata/elementa koji participiraju izravno i neizravno u turističkom sustavu da bi opstali na turističkom tržištu, razvijali se i bili konkurentni. Za postizanje konkurentnosti turizma na razini Republike Hrvatske naglasak se prvenstveno mora staviti na koncept kvalitete koja se, prije svega, temelji na kvalitetno visokoobrazovanim kadrovima koji se permanentno educiraju tijekom svoga radnog vijeka. Obrazovanje je osnova svakog uspješnog gospodarstva, a kvalitetno obrazovanje u turizmu i ugostiteljstvu je preduvjet razvoja posebno onih gospodarstava kao što je gospodarstvo Republike Hrvatske čiji je prioritetni razvoj turizam. U navedenim okolnostima ljudski resursi koji se često marginaliziraju ili se smatraju nečim što je fiksno zadano i što se podrazumijeva da se razvija svojim tijekom, ključni je čimbenik uspjeha turizma i ugostiteljstva i najfleksibilniji čimbenik fragmentirane i kompleksne turističke ponude koji ima sposobnost jednostavnije i brže prilagodbe zahtjevima svjetske turističke potražnje ukoliko se prate suvremeni trendovi i ulaže u formalno i neformalno obrazovanje.

U Izvješću globalne konkurentnosti iz 2019. godine Republika Hrvatska je prema Globalnom indeksu konkurentnosti na 63. mjestu od ukupno 141 analizirane zemlje, ali je prema: Kvaliteti strukovnog obrazovanja na 116., Stečenim vještinama na 126., Raznolikosti radne snage na 134. i Pronalaženju kvalificirane radne snage na 137. mjestu. Za razliku od Globalnog indeksa konkurentnosti prema Indeksu konkurentnosti putovanja i turizma iz Izvješća *Travel & Tourism Competitiveness 2019*. RH je na 27. mjestu od ukupno 140 analiziranih zemalja što je dobar pokazatelj, međutim prema pokazatelju Ljudski resursi i tržište rada nalazi se tek na 103. mjestu. Analizirajući glavne komponente ovoga pokazatelja može se zaključiti da je Republika Hrvatska u većini ispod prosjeka Europske unije i svijeta (osim pokazatelja – udio žena u ukupno zaposlenima). U svim analiziranim elementima iz ove skupine zabilježen je pad na listi u odnosu na prethodno razdoblje. Prema pokazatelju „Razina usmjeravanja za potrebe potražnje“ je na



115. mjestu, za pokazatelj „Osposobljavanje i usavršavanje djelatnika“ nalazi se tek na 131. mjestu (WEF, 2019). Prema tome ulaganje u obrazovanje i permanentno usavršavanje ljudskih potencijala koji su izravno ili neizravno uključeni u turizam i ugostiteljstvo bi za Republiku Hrvatsku trebalo biti visoko na listi prioriteta. Nažalost, navedeni podatci, uspoređujući ih s drugim zemljama svijeta i Europe ukazuju na izraženu kadrovsku problematiku u turizmu koja nameće brojna pitanja i promjene u dosadašnjem konceptu obrazovanja u turizmu i ugostiteljstvu.

U Republici Hrvatskoj je problem obrazovanja, posebice u turizmu i ugostiteljstvu, prepoznat prije osam godina što je vidljivo iz istraživanja Instituta za turizam iz 2012. – Prijedlozi za unapređenje srednjoškolskog obrazovanja za potrebe turizma u RH iz 2015. – Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu i Ministarstva turizma iz 2013. u poglavlju Ljudski potencijal u turizmu iz Strategije razvoja turizma RH do 2020. Očigledna su izvjesna nastojanja unapređenja sustava obrazovanja kadrova prilagođenih suvremenom tržištu rada u turizmu i ugostiteljstvu, ali se sustav dosta tromo i inertno pokreće. Istaknuto je da kvaliteta kadrova koji se školuju na području turizma i ugostiteljstva, unatoč svim nastojanjima i željama, ne zadovoljava potrebe suvremenog turističkog sustava te da postojeći sustav formalnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj namijenjen turizmu i ugostiteljstvu nije prilagođen aktualnim potrebama suvremenog turističkog razvoja. Kao osnovna ograničenja ističu se, s jedne strane, sustav srednjoškolskog obrazovanja (formalnog obrazovanja) koji je za potrebe turizma i ugostiteljstva nedovoljno baziran na aplikativnom konceptu, a s druge strane sustav visokoškolskog obrazovanja koji je za potrebe turizma strukturiran kroz nekoliko sveučilišta s naglaskom prvenstveno na teorijskim znanjima bez adekvatne povezanosti s praksom. Potreba je za izrazito visokospecijaliziranim programima s relevantnim udjelom praktičnog rada namijenjenog edukaciji djelatnika u turizmu i ugostiteljstvu. Tržišno orijentiran sustav strukovnog obrazovanja za potrebe turizma i ugostiteljstva nužno usmjeren na stvaranje tržišno konkurentnih ljudskih potencijala u svim segmentima i na svim razinama turističkog sustava osnovni je preduvjet kvalitete, rasta i razvoja konkurentnosti hrvatskog turizma.

Specifičnost i kompleksnost obrazovanja u turiz-

mu i ugostiteljstvu proizlaze iz dominantnog udjela usluga u cjelokupnom/finalnom turističkom proizvodu. Izražena je raznolikost i brojnost poslova koji se javljaju u turizmu i ugostiteljstvu, stoga je i izazov koji se postavlja pred obrazovni sektor da bi ispunio očekivanja i zadovoljio sve zahtjeve suvremenog turističkog tržišta prevelik. Promjene koje se javljaju u funkcioniranju suvremenog tržišta istovremeno nameću potrebu poticanja izvrsnosti, kompetitivnosti i visokih kriterija koje jedino centri kompetentnosti mogu pratiti i ostvarivati. Trajnost jednom stečenih znanja sve se više i brže skraćuje. Suvremena znanja, vještine i kompetencije osnova su za pružanje kvalitetne turističke usluge, stoga je nužno intenzivno i kontinuirano ulagati u znanje koje je danas jedno od glavnih izvora konkurentne prednosti u suvremenom menadžmentu. Zbog navedenog sustav formalnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja traži određenu prilagodbu potrebama turističkog gospodarstva, i to sve u funkciji razvoja ljudskih potencijala.

Formiranje Regionalnog centra kompetentnosti sa specijalističkim profiliranim programima, utemeljenim na učinkovitoj kombinaciji stjecanja stručnih znanja i praktičnih vještina te prilagođenim suvremenim potrebama turističkog tržišta bi imalo veliku ulogu u rješavanju problema koji je evidentan i unatoč nastojanjima dosta sporo se rješava. Regionalni centar kompetentnosti podrazumijeva izvrsnost strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u kojem se provode programi redovitog strukovnog obrazovanja, stručnog usavršavanja i cjeloživotnog obrazovanja kao i drugi oblici formalnog i neformalnog obrazovanja (učenje temeljeno na radu, natjecanja i prezentacije znanja i vještina i slično). Namijenjen je za učenike, odrasle polaznike, studente, nastavnike i mentore kod poslodavaca, zaposlene i nezaposlene kojima će se omogućiti stjecanje kompetencija te za osobe s invaliditetom i učenike s teškoćama posebno prilagođenim programima s ciljem njihova socijalnog uključivanja. Osnovne specifičnosti centara kompetentnosti su programi regionalnih centra kompetentnosti koji bi, osim neophodnih suvremenih teorijskih znanja, uključivali inovativne modele učenja, izvrsnost nastavnika, predavača i mentora kod poslodavaca te visokokvalitetnu infrastrukturu, konstruktivnu i kreativnu suradnju sa socijalnim partnerima, javnim sektorom te gospodarskim subjektima i drugim zainteresiranim institucijama šire zajednice.



S obzirom na sve navedeno, neophodna je detaljna izrada strategije Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu u Dubrovniku. U gospodarstvu grada Dubrovnika turizam je oduvijek bio strateški gospodarski pravac. Od početka 70-ih godina dvadesetog stoljeća postao je jedan od važnijih čimbenika gospodarskog razvoja. Kako i tada, tako i danas, turizam se uvukao u sve gospodarske pore i formira se u monokulturu grada i Županije. Procjenjuje se da na turizam i ugostiteljstvo otpada preko 60 % izravnog doprinosa, a ukoliko se tome dodaju neizravni i inducirani učinci, taj doprinos je preko 90 %. Prema tome, u Dubrovniku se uspostava adekvatnog sustava obrazovanja iz ovoga područja kao i njegovo detaljno planiranje postavljaju kao jedan izazovan i zahtjevan zadatak, ali i preduvjet koji je neophodno ispuniti za kvalitetan turistički razvoj. Izradom strategije, odnosno planiranjem i definiranjem aktivnosti za ostvarenje konkretnih ciljeva na području obrazovanja u turizmu i ugostiteljstvu ostvaruju se dodatne vrijednosti koje služe kao temelj društveno-ekonomskog napretka, međunarodne prepoznatljivosti i konkurentnosti.

U ovom području turizma i ugostiteljstva promjene se stalno događaju, stoga je posve razumljivo kako se postojeća dostignuta znanja i vještine na području turizma i ugostiteljstva moraju kontinuirano pratiti, dopunjavati, aktualizirati i usavršavati. Prema provedenoj analizi, sustav strukovnog obrazovanja iz područja turizma i ugostiteljstva u Republici Hrvatskoj se unapređuje, ali se ipak za potrebe suvremenog tržišta taj proces odvija poprilično sporo. Prema

tome, cilj izrade Strategije Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu u Dubrovniku je svakako analizom i procjenom postojećeg stanja te identifikacijom potencijalnih mogućnosti utvrditi načine da se proces unapređenja obrazovanja ubrza kako bi se pravodobno stvorilo kadrovske pretpostavke za povećanje konkurentnosti turizma, poštujući pritom institucionalni okvir i zadane ingerencije svih dionika u procesu obrazovanja.

Trajnost jednom stečenih znanja sve se više i brže skraćuje. Suvremena znanja, vještine i kompetencije osnova su za pružanje kvalitetne turističke usluge, stoga je nužno intenzivno i kontinuirano ulagati u znanje koje je danas jedno od glavnih izvora konkurentne prednosti u suvremenom menadžmentu. Zbog navedenog sustav formalnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja traži određenu prilagodbu potrebama turističkog gospodarstva, i to sve u funkciji razvoja ljudskih potencijala.

U izradbi Strategije Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu u Dubrovniku koristile su se standardne i provjerene metode istraživanja, dakle uobičajeni metodološki postupci koji se koriste za izradbu planskih dokumenata s područja obrazovanja u turizmu i ugostiteljstvu. Prikupljeni su i analizirani podatci iz postojećih izvora i izravnih istraživanja na terenu te održani sastanci/radionice. U obradi prikupljenih kvantitativnih i kvalitativnih podataka koristile su se metode analize, sinteze, dedukcije, indukcije, opće metode deskripcije i komparacije prikupljenih kvantitativnih i kvalitativnih podataka.



I. dio

ANALIZA STANJA



1. ZAKONODAVNI OKVIR STRUKOVNOGA OBRAZOVANJA

U izradi Strategije Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu u Dubrovniku prvi korak je analiza zadanoga zakonskog okvira u sklopu kojeg su definirane mogućnosti, ali i granice djelokruga rada i razvoja regionalnog centra. U tom kontekstu detaljnije se analiziraju sljedeći zakoni i pravilnici:

- A) Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi
- B) Zakon o strukovnom obrazovanju
- C) Zakon o obrazovanju odraslih
- D) Zakon o obrtu
- E) Zakon o kvalifikacijskom okviru
- F) Pravilnik o načinu organiziranja i izvođenju nastave u strukovnim školama
- G) Pravilnik o obrazovanju učenika s poteškoćama
- H) Pravilnik o vježbaonicama u srednjim školama (NN 11/94)
- I) Pravilnik o standardima i normativima te načinu i postupku utvrđivanju uvjeta u ustanovama za obrazovanje odraslih
- J) Pravilnik o minimalnim uvjetima za ugovore o nakovanju
- K) Državni pedagoški standard srednjoškolskog odgoja i obrazovanja
- L) Model hrvatskog dualnog obrazovanja.

1.1. Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi


Ovim zakonom utvrđuje se djelatnost osnovnog i srednjeg odgoja i obrazovanja u javnim ustanovama. Djelatnost srednjeg obrazovanja u srednjim školama i učeničkim domovima obuhvaća opće obrazovanje i različite vrste i oblike obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja koji se ostvaruju u skladu s odredbama ovog Zakona i zakona kojima se uređuju djelatnosti pojedinih vrsta srednjih škola. Djelatnost obrazovanja odraslih osoba ostvaruje se u skladu s odredbama ovog Zakona i posebnog zakona. Među ciljevima Zakona ističe se osiguravanje učenicima stjecanje temeljnih (općeobrazovnih) i stručnih kompetencija, osposobljavanje za život i rad u promjenjivom društveno-kulturnom kontekstu prema zahtjevima tržišnog gospodarstva, suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija i znanstvenih spoznaja i dostignuća te osposobljavanje za cjeloživotno učenje. Jako je važno da se pedagoškim standardima utvrđuju materijalni, kadrovski, zdravstveni, tehnički, informatički i drugi uvjeti za optimalno ostvarivanje nacionalnog kurikula, drugih kurikularnih dokumenata i nastavnih planova i programa radi osiguravanja jednakih uvjeta poučavanja i učenja te cjelovitog razvoja obrazovnog sustava u Republici Hrvatskoj. Mreža školskih ustanova obuhvaća sve ustanove koje obavljaju djelatnost odgoja i obrazovanja na području za koje se mreža utvrđuje, sa svim objektima u kojima se provode odgoj i obrazovanje, između kojih se ističe i popis ustanova s vježbaonicama i popis školskih ustanova imenovanih centrima izvrsnosti. Mreža se ustrojava na način da zadovoljava iskazane potrebe tržišta rada utvrđene sustavnim praćenjem i predviđanjem demografskih, gospodarskih i urbanističkih kretanja na području za koje se utvrđuje, udovoljava zahtjevima dostupnosti i racionalnog ustroja upisnih područja, odnosno školskih ustanova i programa odgoja i obrazovanja te ispunjava uvjete i mjerila propisane državnim pedagoškim standardima. Škola i učenički dom mogu biti vježbaonica za studente koji se pripremaju za odgojno-obrazovni rad s učenicima.

Prema Zakonu sredstva za financiranje javnih potreba u djelatnosti osnovnog i srednjeg obrazovanja



osiguravaju se: državnim proračunom, proračunima jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, sredstvima osnivača kad je osnivač druga fizička ili pravna osoba iz članka 90. ovog Zakona, prihodima koji se ostvaruju obavljanjem vlastite djelatnosti i drugim namjenskim prihodima, uplatama roditelja za posebne usluge i aktivnosti škole, donacijama i drugim izvorima u skladu sa zakonom. U državnom proračunu osiguravaju se sredstva i za sufinanciranje, između ostaloga, i za opremanja škola kabinet-skom, didaktičkom i informatičkom opremom koja uključuje i posebne računalne programe i sadržaje. Prema članku 143. u proračunu jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave osiguravaju se sredstva za financiranje škola čiji je osnivač Republika Hrvatska ili jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave, i to za materijalne i financijske rashode škola koji obuhvaćaju i rashode za materijal, dijelove i usluge tekućeg i investicijskog održavanja, rashode za izgradnju, dogradnju i rekonstrukciju školskog prostora te opremanje školskih ustanova prema standardima i normativima koje propisuje ministar, a u skladu s državnim pedagoškim standardima (Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, pročišćeni tekst Zakona, 2020).

1.2. Zakon o strukovnom obrazovanju

vim Zakonom uređuju se srednje strukovno obrazovanje, osposobljavanje i usavršavanje (u daljnjem tekstu: strukovno obrazovanje) kao djelatnost kojom se omogućava razvoj i stjecanje kompetencija potrebnih za dobivanje strukovnih kvalifikacija. Djelatnost strukovnog obrazovanja odraslih polaznika ostvaruje se u skladu s odredbama ovoga Zakona i Zakona kojim se uređuje obrazovanje odraslih. Prema Zakonu osnovni ciljevi strukovnog obrazovanja su polaznicima omogućiti stjecanje temeljnih i strukovnih kompetencija za dobivanje kvalifikacija potrebnih tržištu rada, za daljnje obrazovanje te cjeloživotno učenje, a u funkciji osobnog razvoja te gospodarskog i općeg razvoja društva, osigurati međunarodnu usporedivost stečenih strukovnih kvalifikacija, osigurati razvoj otvorenih kurikuluma. Među načelima se navode i dostupnosti i uspostavljanje rodne ravnoteže polaznika, fleksibil-

nost, relevantnost i racionalnost, transparentnost te usklađenost s potrebama tržišta rada i visokog obrazovanja te usmjerenost na rezultate učenja i razvoj kompetencija. Strukovnim obrazovanjem stječu se kompetencije te strukovne kvalifikacije određene razine, obujma, profila i kvalitete te omogućuje uključivanje na tržište rada ili nastavak obrazovanja. Kvaliteta strukovnog obrazovanja u pojedinoj ustanovi za strukovno obrazovanje utvrđuje se na temelju neposrednog uvida u rad ustanove za strukovno obrazovanje te na temelju nacionalnih, odnosno posebnih ispita sukladno posebnim propisima. Mreža kurikuluma i ustanova za strukovno obrazovanje izrađuje se uzimajući u obzir, između ostaloga, i stručnu procjenu ekonomske održivosti i opravdanosti provedbe kurikuluma ili otvaranja ustanove za strukovno obrazovanje te plana zapošljavanja pojedinih profila kvalifikacija te uvažavanje postojećih gospodarskih kapaciteta i planova gospodarskog razvoja pojedinog područja.

Za svaki obrazovni sektor osniva se sektorsko vijeće koje se može sastojati od podsektora. Sektorska vijeća su partnerski sastavljena savjetodavna i stručna tijela koja iskazuju potrebe tržišta rada, visokog obrazovanja i svih drugih sastavnica hrvatskog društva. Dioničke u području strukovnog obrazovanja čine nadležna ministarstva za pojedine sektore, lokalna i područna (regionalna) samouprava, sindikati, udruge poslodavaca, strukovne i druge udruge, komore, visoka učilišta, pravne osobe koje se bave posredovanjem u zapošljavanju te ustanove za strukovno obrazovanje. Dioniči, između ostaloga, promiču cjeloživotno strukovno učenje, sufinanciraju strukovno obrazovanje u skladu sa svojim mogućnostima, pridonose osiguravanju kvalitete sustava strukovnog obrazovanja.

Ustanova za strukovno obrazovanje može staviti u promet proizvode i usluge koji nastaju kao rezultat djelatnosti ustanove, a ukoliko u obavljanju svoje djelatnosti ustanova ostvari dobit, ta dobit upotrebljava se isključivo za obavljanje i razvoj djelatnosti ustanove u skladu s aktom o osnivanju i statutom ustanove.

U sustavu strukovnog obrazovanja omogućena je horizontalna i vertikalna prohodnost. Osnivač u suradnji s ustanovom za strukovno obrazovanje i dionicima svake godine, šest mjeseci prije početka iduće školske godine, osigurava slobodna mjesta za izvođenje praktične nastave i vježbi koja se obavlja kod poslodavca,



vodeći brigu o prilagodbenim slobodnim mjestima za polaznike s teškoćama u razvoju. Prema članku 24. stjecanje znanja, vještina i sposobnosti provodi se praktičnom nastavom i vježbama; praktična nastava i vježbe izvode se u ustanovi za strukovno obrazovanje i/ili kod poslodavca; ukupan fond sati i materijalni uvjeti za izvođenje praktične nastave i vježbi određuju se kurikulumom; prostori u kojima se izvodi praktična nastava i vježbe moraju udovoljavati zahtjevima sigurnosti na radu i ostalim propisima.

Zakon o strukovnom obrazovanju u članku 15., stavku 5., propisuje temeljna obilježja Centra kompetentnosti: inovativne metode poučavanja i inovativni modeli učenja, učenje temeljeno na radu za učinkovitije uključivanje polaznika na tržište rada, uvažavanje potreba polaznika s teškoćama i drugih ranjivih skupina, omogućena vertikalna prohodnost za nastavak obrazovanja, izvrsnost nastavnika, visokokvalitetna infrastruktura, konstruktivna i kreativna suradnja sa socijalnim partnerima, javnim sektorom, gospodarskim subjektima, visokim učilištima i drugim zainteresiranim institucijama šire zajednice.

Također, u članku 33., propisuje se da osnivači predlažu ustanove za strukovno obrazovanje za imenovanje regionalnim centrom kompetentnosti, temeljem razvojnog plana za razdoblje od pet godina, uz koji moraju ispunjavati sljedeće minimalne uvjete:

- izražena regionalna gospodarska potreba koja se dokazuje ugovorima o suradnji s relevantnim gospodarskim subjektima, uvažavajući potrebe gospodarstva i tržišta rada na području na kojem djeluje Centar,
- broj polaznika strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u obrazovnom sektoru ili sektorima u kojima djeluje Centar u skladu s Mrežom,
- sklopljeni ugovori o suradnji s drugim ustanovama za strukovno obrazovanje, visokim učilištima, strukovnim komorama i drugim institucijama koje doprinose kvaliteti strukovnog obrazovanja u obrazovnom sektoru ili sektorima u kojima djeluje Centar,
- funkcionalna održivost Centra u smislu odgovarajućih financijskih, kadrovskih i materijalnih resursa sukladno Mreži,

- postoji poveznica s razvojnim planovima osnivača,
- prostorni uvjeti za obavljanje djelatnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja osigurani su na jednoj ili više lokacija.

Dokumentacija kojom se kandidira ustanova za strukovno obrazovanje za imenovanje regionalnim centrom kompetentnosti potpuna je i formalno usklađena s Pozivom osnivačima ako sadrži:

- Razvojni plan ustanove za strukovno obrazovanje koja se kandidira za regionalni centar kompetentnosti.
- Ugovor o suradnji s drugim ustanovama za strukovno obrazovanje, visokim učilištima, gospodarskim subjektima i drugim institucijama s kojima će kandidirana ustanova za strukovno obrazovanje ostvariti suradnju kao regionalni centar kompetentnosti.
- Izjavu spremnosti ustanove za strukovno obrazovanje za uključivanje u postupak kandidiranja ustanove za imenovanje regionalnim centrom kompetentnosti.

Prema Zakonu o strukovnom obrazovanju, poslodavci su gospodarski subjekti u smislu propisa koji regulira poticanje razvoja maloga gospodarstva koji provodi učenje temeljeno na radu, a učenje temeljeno na radu je definirano kao stjecanje znanja i vještina sudjelovanjem u aktivnostima u radnom okruženju, a prisutno je u trima oblicima u strukovnim kurikulumima: kao kombinirani programi ili naukovanje, u školi s razdobljima kod poslodavaca i integrirano u programu strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Poslodavci mogu aktivno participirati u centrima kao partneri u učenju temeljenom na radu dok njihovi zaposlenici imaju mogućnost sudjelovanja u cjeloživotnom učenju. Isto tako, poslodavci mogu sudjelovati u aktivnostima neformalnog učenja kroz inovativne prakse (npr. natjecanja, mali projekti) u okviru kojih mogu promovirati aktivnosti gospodarskog subjekta. Zaposlenici kod poslodavaca u centrima mogu sudjelovati u aktivnostima formalnog strukovnog obrazovanja, ali i u aktivnostima neformalnog obrazovanja (npr. tečajevi) kao i aktivnostima rada orijentiranog na praksu. Kroz aktivnosti centra mogu se provoditi aktivnosti mapiranja nedostataka kompetencija zaposlenika što je podloga za unapređenje strukovnih programa. Nadalje,



zaposlenici kod poslodavaca mogu sudjelovati na konferencijama, tečajevima i sličnim događanjima u Republici Hrvatskoj i inozemstvu, kao i sudjelovati u aktivnostima međunarodne razmjene. Na taj način podiže se razina stručnosti i kompetentnosti zaposlenika, a posljedično i konkurentnost i kvaliteta hrvatskog turizma.

Prijedlog prava i obveza za sporazum je sljedeći:

- sudjelovanje u razvoju i/ili unapređenju (modernizaciji) programa usavršavanja zaposlenika u malim i srednjim poduzećima, obrtnika i zaposlenih kod obrtnika).
- sudjelovanje u razvoju i/ili unapređenju (modernizaciji) individualiziranih programa za odrasle osobe s invaliditetom.
- sudjelovanje u razvoju i/ili unapređenju (modernizaciji) strukovnih kurikuluma/kurikuluma ustanove za strukovno obrazovanje te izbornog dijela kurikuluma (30 %) s naglaskom na inovativne metode poučavanja i inovativne modele učenja u cilju zadovoljenja lokalnih/regionalnih potreba tržišta rada.
- sudjelovanje u razvoju i/ili unapređenju (modernizaciji) individualiziranih programa („po mjeri“) za učenike s teškoćama.
- organiziranje i provedba različitih festivala, manifestacija, sajмова poslova, radionica, dana otvorenih vrata i ostalih događanja koja za cilj imaju promicanje strukovnog obrazovanja i osposobljavanja te zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu. Poslodavci u okviru ovih događanja promoviraju zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu (minidani poslova u turizmu).
- gostovanja učenika završnih razreda osnovnih škola kod poslodavaca u sektoru turizma i ugostiteljstva s ciljem motiviranja za sektorska zanimanja.
- sudjelovanje u promociji učenja temeljnog na radu u različitim okruženjima (kod poslodavaca, u okruženjima dostupnim široj javnosti itd.), u suradnji s ustanovama za strukovno obrazovanje. Srednje strukovne škole, visoka učilišta s katedrama u području turizma i ugostiteljstva i poslodavci zajednički organiziraju događanja na kojima su glavni sudionici učenici srednjih strukovnih škola te studenti koji pokazuju svoje praktične kompetencije.
- sudjelovanje škola i visokih učilišta s katedrama u području turizma i ugostiteljstva u cilju mapiranja nedostataka i rješavanja mogućih problema tijekom praktičnog dijela obrazovanja kod poslodavaca u sektoru turizma i ugostiteljstva.
- sudjelovanje u razvoju i/ili unapređenju (modernizaciji) programa usavršavanja za obrazovanje nastavnika i mentora kod poslodavaca za provođenje kurikuluma i obrazovnih programa razvijenih u centru.
- sudjelovanje u razvoju i širenju mreže ključnih dionika obrazovnog, javno-privatnog i civilnog sektora u regionalno partnerstvo.
- sudjelovanje u postavljanju okvira djelatnosti Centra – izradi dokumenata ključnih za organizaciju i razvoj Centra, primjerice:
 - sudjelovanje u izradi strateškog plana razvoja
 - sudjelovanje u razvoju godišnjih planova rada
 - sudjelovanje u praćenju kretanja na tržištu rada za predviđanje potrebnih zanimanja putem analize obrazovnih potreba temeljenih na lokalnim i regionalnim potrebama tržišta rada (izrada profila sektora ili analiza sektora putem nacionalnog internetskog sučelja)
 - sudjelovanje u planiranju stručnog usavršavanja nastavnika i mentora u školi i kod poslodavaca
 - sudjelovanje u planiranju novih obrazovnih programa u obrazovanju odraslih i u cjeloživotnom učenju (formalno i neformalno obrazovanje) te njihovo provođenje
 - sudjelovanje u planiranju mogućnosti provođenja programa prilagođenih osobama s invaliditetom/učenicima s teškoćama
 - sudjelovanje u predviđanju i razvoj aktivnosti istraživanja i razvoja te ostalih aktivnosti vezanih za poduzetništvo i inovacije u turizmu i ugostiteljstvu (Zakon o strukovnom obrazovanju, 2018).



1.3. Zakon o obrazovanju odraslih

Prema općim odredbama Zakona, obrazovanje odraslih obuhvaća cjelinu procesa učenja odraslih namijenjenih ostvarivanju prava na slobodan razvoj osobnosti, osposobljavanju za zapošljivost: stjecanje kvalifikacija za prvo zanimanje, prekvalifikaciju, stjecanje i produbljivanje stručnih znanja, vještina i sposobnosti te osposobljavanje za aktivno građanstvo. Obrazovanje odraslih temelji se na načelima: cjeloživotnog učenja, racionalnog korištenja obrazovnih mogućnosti, teritorijalne blizine i dostupnosti obrazovanja svima pod jednakim uvjetima, u skladu s njihovim sposobnostima, slobode i autonomije pri izboru načina, sadržaja, oblika, sredstava i metoda, uvažavanja različitosti i uključivanja, stručne i moralne odgovornosti andragoških djelatnika, jamstva kvalitete obrazovne ponude, poštovanja osobnosti i dostojanstva svakoga sudionika. Obrazovanje odraslih odvija se kao formalno, neformalno, informalno i/ili samousmjereno učenje, a obuhvaća programe obrazovanja kojima odrasli stječu, odnosno dopunjuju znanja, vještine i sposobnosti. Program se može izvoditi: redovitom nastavom, konzultativno-instruktivnom nastavom, dopisno-konzultativnom nastavom, otvorenom nastavom, telenastavom, nastavom na daljinu, multimedijски te na drugi primjeren način. Program može imati modularnu strukturu. Polaganje pomoćničkih ispita, majstorskih ispita i ispita o stručnoj osposobljenosti za obavljanje vezanih obrta, naziv, sadržaj i oblik isprave koja se stječe polaganjem navedenih ispita i nadzor nad zakonitošću organiziranja i provođenja ispita provodi se sukladno odredbama Zakona o obrtu. Ustanova za obrazovanje odraslih može izvoditi program ako ima registriranu djelatnost obrazovanja odraslih te ako ispunjava prostorne, kadrovske i materijalne uvjete utvrđene programom, koji mora biti usklađen sa standardima i normativima za njegovo izvođenje (Zakon o obrazovanju odraslih, 2010).

Sredstva za financiranje i poticanje obrazovanja odraslih osiguravaju se u državnom proračunu, proračunima jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave (u daljnjem tekstu: javna sredstva), neposredno od polaznika i poslodavaca te iz drugih izvora u skla-

du sa zakonom. U državnom proračunu osiguravaju se sredstva za: troškove izvođenja programa osnovnog školovanja odraslih, troškove izvođenja programa srednjoškolskog obrazovanja odraslih osoba koje imaju završenu samo osnovnu školu te druge programe obrazovanja, troškove praćenja, unapređivanja i razvoja obrazovanja odraslih. U proračunu jedinice lokalne i područne (regionalne) samouprave mogu se osigurati sredstva za: investicije i investicijsko održavanje u ustanovama za obrazovanje odraslih kojima je osnivač, materijalne troškove poslovanja u svrhu obavljanja djelatnosti obrazovanja odraslih u ustanovama za obrazovanje odraslih kojima je osnivač, troškove izvođenja programa. Iz državnog proračuna te proračuna jedinica lokalne i područne (regionalne) samouprave mogu se odobriti financijski poticaji ustanovama za obrazovanje odraslih za: opremanje nastavnim i drugim materijalnim sredstvima, razvoj i provedbu inovativnih programa.

1.4. Zakon o obrtu

Ovim Zakonom uređuju se sadržaj, način i uvjeti za obavljanje obrta, vrste obrta, prava i obveze obrtnika, obrazovanje i osposobljavanje za obavljanje vezanih obrta, institut domaće radinosti i sporednog zanimanja, pravna osoba koja obavlja obrt, organiziranost obrta, nadzor nad primjenom Zakona i druga pitanja važna za obavljanje obrta. Obrti u smislu ovoga Zakona su: slobodni obrti za obavljanje kojih se kao uvjet ne traži ispit o stručnoj osposobljenosti ili majstorski ispit; vezani obrti za obavljanje kojih se kao uvjet traži ispit o stručnoj osposobljenosti, vezani obrti za obavljanje kojih se traži odgovarajuća srednja stručna sprema i vezani obrti za obavljanje kojih se kao uvjet traži majstorski ispit; povlaštene obrti koje obrtnik smije obavljati samo na temelju povlastice, odnosno dozvole koju izdaje nadležno ministarstvo, odnosno drugo tijelo čija je nadležnost propisana posebnim propisom ovisno o djelatnosti. Popis vezanih obrta, stupanj i vrstu stručne spreme potrebne za njihovo obavljanje te popis povlaštenih obrta utvrđuje pravilnikom ministar nadležan za obrt nakon prethodno pribavljenog mišljenja Hrvatske obrtničke komore i uz suglasnost nadležnog ministra, ovisno o djelatnosti obrta.



Za izradu Strategije poseban fokus u Zakonu je na četvrtom dijelu koji se odnosi na obrazovanje i osposobljavanje za obavljanje vezanih obrta. Prema Zakonu (članak 53.) strukovnim obrazovanjem za vezane obrte stječu se kompetencije te strukovne kvalifikacije određene razine, obujma, profila i kvalitete kojima se omogućuje uključivanje na tržište rada ili nastavak obrazovanja. Na strukovno obrazovanje za vezane obrte primjenjuju se odredbe ovoga Zakona uz odgovarajuću primjenu posebnih propisa iz područja odgoja i obrazovanja. Plan strukture upisa učenika u programe za stjecanje kvalifikacija za vezane obrte određuje se temeljem slobodnih naučnih mjesta koja, na prijedlog Hrvatske obrtničke komore, šest mjeseci prije početka iduće školske godine, osigurava ministarstvo nadležno za obrt o čemu izvješćuje ministarstvo nadležno za obrazovanje.

Prema članku 54. strukovno obrazovanje za stjecanje kvalifikacija za vezane obrte izvodi se prema strukovnom kurikulumu koji se sastoji od općeobrazovnog i strukovnog dijela. Strukovni kurikulum za stjecanje kvalifikacije za vezane obrte izrađuje ministarstvo nadležno za obrt u suradnji s Hrvatskom obrtničkom komorom, a donosi ga ministar nadležan za obrazovanje na prijedlog agencije nadležne za strukovno obrazovanje.

Općeobrazovni dio strukovnog kurikulumu izvodi se u ustanovi za strukovno obrazovanje koja može biti i regionalni centar i u ustanovi za obrazovanje odraslih kojoj je odobreno izvođenje strukovnih kurikulumu, a strukovni dio strukovnog kurikulumu izvodi se u ustanovi za strukovno obrazovanje, ustanovi za obrazovanje odraslih, kod obrtnika ili u pravnoj osobi. Strukovni dio strukovnog kurikulumu provodi se naukovanjem. Naukovanje odraslih izvodi se prema strukovnom kurikulumu i odnosi se na stjecanje kvalifikacije za tržište rada. Dužina trajanja razlikovnog programa koji se odnosi na naukovanje uvjetovana je prethodno završenim formalnim obrazovanjem i/ili neformalno i informalno stečenim znanjima i vještinama. Trajanje i sadržaj naukovanja odraslih određuje ustanova za obrazovanje odraslih kojoj je odobreno izvođenje strukovnih kurikulumu u suradnji s mentorom kod poslodavca kod kojeg će se izvoditi naukovanje.

Za izvođenje naukovanja obrtnik, kao i pravna osoba moraju imati dozvolu (licenciju). (2) Dozvola (licencija) izdaje se s rokom važenja od sedam godina od dana izdavanja. Dozvolu (licenciju) obrtniku i pravnoj

osobi koji imaju odgovarajuće kadrovske, prostorne i materijalne uvjete za izvođenje naukovanja izdaje Hrvatska obrtnička komora. Komisiju koja utvrđuje ispunjavanje uvjeta za izdavanje dozvole (licencije) za izvođenje naukovanja za svaku pojedinu kvalifikaciju ili grupu srodnih kvalifikacija imenuje i razrješava predsjednik Hrvatske obrtničke komore, a istu čine: osoba s položenim majstorskim ispitom ili osoba kojoj priznaje pravo kao i osoba s položenim majstorskim ispitom ili osoba s odgovarajućim visokim obrazovanjem; nastavnik ustanove za strukovno obrazovanje u kojoj se ostvaruje obrazovanje za stjecanje kvalifikacija za vezane obrte; predstavnik stručne službe područne obrtničke komore, odnosno udruženja obrtnika i predstavnik stručne službe županijske komore Hrvatske gospodarske komore. Postupak i način izdavanja dozvole (licencije) za izvođenje naukovanja pravilnikom propisuje ministar nadležan za obrt. Obrtniku i pravnoj osobi za koje se po pravu stručnog nadzora utvrdi da ne posjeduju odgovarajuće prostorne i materijalne uvjete i imenovanog mentora za izvođenje naukovanja, Hrvatska obrtnička komora ukida dozvolu (licenciju).

Obrtnik i pravna osoba izvode naukovanje putem mentora koji može biti vlasnik obrta, odnosno zaposlenik obrta ili pravne osobe. Mentor može biti osoba koja: ima položen majstorski ispit u odgovarajućoj kvalifikaciji; ima priznata prava koja ovaj Zakon priznaje osobama s položenim majstorskim ispitom te ima položen ispit kojim dokazuje osnovna znanja o poučavanju učenika na naukovanju; udovoljava uvjetima iz članka 10. stavka 1. ovoga Zakona te ima položen ispit kojim dokazuje osnovna znanja o poučavanju učenika na naukovanju; udovoljava uvjetima iz članka 10. stavaka 3. i 4. ovoga Zakona te ima položen ispit kojim dokazuje osnovna znanja o poučavanju učenika na naukovanju i najmanje tri godine radnog iskustva u kvalifikaciji za koju izvodi naukovanje. Osim osoba iz stavka 2. ovoga članka, mentor može biti i osoba koja ima odgovarajuće srednje strukovno obrazovanje i najmanje sedam godina radnog iskustva u kvalifikaciji za koju izvodi naukovanje te ima položen ispit kojim dokazuje osnovna znanja o poučavanju učenika na naukovanju.

Program stjecanja osnovnog znanja o poučavanju učenika za mentore u gospodarstvu donosi ministar nadležan za poduzetništvo i obrt na prijedlog Hrvatske obrtničke komore i Hrvatske gospodarske komo-



re, a uz prethodnu suglasnost ministra nadležnog za obrazovanje. Program stjecanja osnovnog znanja o poučavanju učenika za mentore u gospodarstvu provode Hrvatska obrtnička komora i Hrvatska gospodarska komora. Na ispitu kojim se dokazuju osnovna znanja o poučavanju učenika na naukovanju ispitanik dokazuje praktične vještine i sposobnosti te stručna znanja potrebna za poučavanje učenika. Ispit kojim se dokazuje osnovno znanje o poučavanju učenika na naukovanju polaže se u organizaciji Hrvatske obrtničke komore. Ispit kojim se dokazuje osnovno znanje o poučavanju učenika na naukovanju polaže se pred ispitnom komisijom koju imenuje predsjednik Hrvatske obrtničke komore, a čine ju tri člana koji zadovoljavaju uvjet odgovarajućeg obrazovanja iz područja pedagogije. Prijedloge članova ispitne komisije daju Hrvatska obrtnička komora, Hrvatska gospodarska komora i ustanova za strukovno obrazovanje koja može biti i regionalni centar kompetentnosti. Hrvatska obrtnička komora na zahtjev osobe rješenjem priznaje ispit kojim se dokazuju osnovna znanja o poučavanju učenika na naukovanju temeljem prethodno stečenog obrazovanja koje se dokazuje odgovarajućom ispravom. Hrvatska obrtnička komora izdaje uvjerenje o položenom ispitu kojim se dokazuje osnovno znanje o poučavanju učenika na naukovanju. Način i postupak provedbe ispita kojim se dokazuje osnovno znanje o poučavanju učenika na naukovanju, visinu naknade troškova te sadržaj i oblik uvjerenja o položenom ispitu kojim se dokazuje osnovno znanje o poučavanju učenika na naukovanju pravilnikom propisuje ministar nadležan za poduzetništvo i obrt uz prethodno mišljenje Hrvatske obrtničke komore i Hrvatske gospodarske komore.

Prema Zakonu naukovanjem se stječu odgovarajući ishodi učenja predviđeni strukovnim kurikulumom, razvija samostalnost i suradnički odnos te stječe odgovarajuće radno iskustvo u određenoj struci. Strukovno obrazovanje za stjecanje kvalifikacija za vezane obrte završava izradom i obranom završnog rada u organizaciji i provedbi ustanove za strukovno obrazovanje.

Za obavljanje vezanih obrta za koje se traži stručna osposobljenost polaže se ispit o stručnoj osposobljenosti prema programu koji utvrđuje ministar nadležan za obrt na prijedlog Hrvatske obrtničke komore. Na majstorskom ispitu ispitanik dokazuje praktične vještine i sposobnosti, stručno-teorijska znanja prije nego potrebna za vješto obavljanje poslova primjerenih

obrtu, znanja iz gospodarstva i pravnih propisa potrebnih za samostalno obavljanje obrta te znanja potrebna za poučavanje učenika (Zakon o obrtu, 2020).

1.5. Zakon o kvalifikacijskom okviru

Ovim Zakonom uspostavlja se Hrvatski kvalifikacijski okvir, uređuje njegova primjena te utvrđuje povezivanje s Europskim kvalifikacijskim okvirom. Među navedenim načelima ističe se i jačanje uloge ključnih kompetencija za cjeloživotno učenje; razvijanje kvalifikacija na osnovama jasno definiranih ishoda učenja temeljem kojih se kvalifikacije svrstavaju prema različitim vrstama. Kvalifikacije koje se stječu strukovnim obrazovanjem potvrđuju posjedovanje temeljnih i strukovnih kompetencija za dobivanje kvalifikacija koje omogućuju obavljanje zanimanja i daljnje obrazovanje, osposobljenost za život i rad u promjenjivom društveno-kulturnom kontekstu prema zahtjevima tržišnoga gospodarstva, suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija i znanstvenih spoznaja i dostignuća te u skladu s društvenim potrebama i cjeloživotno učenje, a u funkciji osobnog razvoja te gospodarskog i općeg razvoja društva.

Prema članku 10. Nacionalno vijeće, između ostaloga, procjenjuje i vrednuje javne politike i to prvenstveno politike obrazovanja, zapošljavanja, cjeloživotnoga profesionalnog usmjeravanja i regionalnog razvoja sa stajališta utjecaja na razvoj ljudskih potencijala i njihov doprinos postizanju strateških ciljeva i konkurentnosti Republike Hrvatske te razvoj društva; daje preporuke o procesu planiranja i razvoja ljudskih potencijala u skladu s razvojnom strategijom Republike Hrvatske; predlaže mjere integriranih i međusobno usklađenih politika zapošljavanja, obrazovanja i regionalnog razvoja. Ministarstvo nadležno za rad obavlja poslove: uspostave i razvoja sustava prikupljanja informacija o sadašnjim i budućim potrebama tržišta rada i potrebnim kompetencijama; prikupljanja podataka o promjenama u kompetencijama potrebnim po zanimanjima i predlaganja razvoja standarda kvalifikacija i standarda zanimanja s obzirom na potrebe tržišta rada; sudjelovanja u pripremi i izradi strateških podloga i analiza razvoja



HKO-a radi razvoja zapošljivosti te izgradnje konkurentnosti hrvatskoga gospodarstva i društva; razvoja i izrade analitičke podloge i metodologije za izradu standarda zanimanja te vođenja Podregistra standarda zanimanja; praćenja zapošljavanja osoba sa stečenim kvalifikacijama; donošenja odluka o upisu u odgovarajući podregistar HKO-a. Ministarstvo nadležno za regionalni razvoj obavlja poslove: donošenja smjernica za razvoj regionalnih tržišta rada; praćenja učinaka kvalifikacijske strukture stanovništva na regionalni razvoj; analize potreba za razvojem ljudskih potencijala koje proizlaze iz županijskih/regionalnih razvojnih strategija (Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, 2021).

1.6. Pravilnik o načinu organiziranja i izvođenju nastave u strukovnim školama

Pравилник o načinu organiziranja i izvođenju nastave u strukovnim školama uređuje: način organizacije nastave u obrtničkim školama i praktične nastave i vježbi (u daljnjem tekstu: praktični dio kurikuluma) u strukovnim školama, način organizacije nastave strukovnog dijela strukovnog kurikuluma u strukovnim školama, sadržaj i obrasce ugovora o provedbi praktičnog dijela kurikuluma kod poslodavca, postupak i način provedbe ispita provjere znanja i vještina stečenih kod poslodavca. Nastava općeobrazovnog i strukovnog dijela strukovnog kurikuluma ostvaruje se u ustanovi za strukovno obrazovanje, a organizira u razrednim odjelima i obrazovnim skupinama sukladno Državnom pedagoškom standardu srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja. Praktični dio kurikuluma ostvaruje se u ustanovi i/ili kod poslodavca u obrazovnim skupinama ili pojedinačno. Prije početka izvođenja praktičnog dijela kurikuluma polaznici moraju usvojiti sadržaje iz osnova zaštite na radu propisane strukovnim kurikulumom i položiti ispit pred osposobljenom osobom iz ustanove o čemu se vodi evidencija u mapi praktične nastave i vježbi. Kod izvođenja svake pojedinačne vježbe u sklopu praktičnog dijela kurikuluma, polaznik mora biti upoznat s izvorima opasnosti, usvajati postupke rada na siguran način

i primijeniti zaštitna sredstva sukladno propisima kojima se uređuju sigurnost i zaštita na radu. Polaznik praktičnog dijela kurikuluma može raditi samo uz stručno vodstvo nastavnika u ustanovi, odnosno mentora kod poslodavca.

Nastavnik iz stavka 1. ovog članka obavlja sljedeće poslove: u suradnji s mentorom polaznika kod poslodavca planira proces ostvarivanja ishoda učenja praktičnog dijela strukovnog kurikuluma, pruža pedagošku i metodičku pomoć mentoru polaznika kod poslodavca, izvodi ili organizira nastavu iz praktičnog dijela strukovnog kurikuluma koji se organizira u ustanovi, izrađuje plan obilaska polaznika na praktičnoj nastavi i/ili vježbama kod poslodavca, za vrijeme obilaska vodi evidenciju realizacije izvedbenog plana i programa praktične nastave i/ili vježbi za svakog polaznika, u suradnji s mentorom polaznika kod poslodavca ocjenjuje usvojenost vještina i navika i razvoj strukovnih kompetencija za praktičnu nastavu i/ili vježbe koje se ostvaruju kod poslodavca, na osnovi mape praktične nastave i vježbi koju popunjava mentor polaznika kod poslodavca, a čiji su elementi propisani strukovnim kurikulumom, organizira i sudjeluje u provedbi provjere stečenog znanja i vještina za polaznike koji obavljaju praktičnu nastavu i/ili vježbe kod poslodavca, kao mentor iz ustanove prati polaznika u izradi završnoga rada, a koji se izvodi kod poslodavca. Strukovni kurikulum za polaznike s teškoćama organizira se uz primjenu individualiziranih postupaka u ustanovi za strukovno obrazovanje ili u drugim ustanovama koje obrazuju polaznike s teškoćama, a praktični dio kurikuluma može se ostvarivati i kod poslodavca (Pravilnik o načinu organiziranja i izvođenju nastave u strukovnim školama, 2020).



1.7 Pravilnik o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju

Pравилnikom o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju utvrđuju se vrste teškoća učenika s teškoćama u razvoju temeljem kojih učenici ostvaruju pravo na primjerene programe školovanja i primjerene oblike pomoći pri školovanju. Primjereni programi i oblici odgoja i obrazovanja učenika s teškoćama u razvoju ostvaruju se uz programsku i profesionalnu potporu te pedagoško-didaktičku prilagodbu. Odgoj i obrazovanje učenika temelje se na načelima prihvaćanja različitosti učenika, prihvaćanja različitih osobitosti razvoja učenika, osiguravanja uvjeta i potpore za ostvarivanje maksimalnoga razvoja potencijala svakoga pojedinog učenika, izjednačavanja mogućnosti za postizanje najvećega mogućeg stupnja obrazovanja te osiguravanja odgoja i obrazovanja učenika što bliže njegovu mjestu stanovanja.

Programska potpora obuhvaća različite vrste primjerenih programa odgoja i obrazovanja, dodatne odgojno-obrazovne i rehabilitacijske programe te privremene oblike odgoja i obrazovanja koji se provode u školama i drugim javnim ustanovama koje provode djelatnost odgoja i obrazovanja, a sukladno Mreži školskih ustanova ili uz suglasnost ministarstva nadležnog za obrazovanje. Primjerene programe odgoja i obrazovanja, dodatne odgojno-obrazovne i rehabilitacijske programe utvrđuje Stručno povjerenstvo Ureda u postupku utvrđivanja psihofizičkog stanja djeteta/učenika. Primjereni program odgoja i obrazovanja je nastavni plan i program i/ili kurikulum koji omogućava odgojno-obrazovno napredovanje učenika poštujući specifičnosti njegove utvrđene teškoće, specifičnosti njegova funkcioniranja i njegove odgojno-obrazovne potrebe. Redoviti program uz individualizirane postupke određuje se učenicima koji s obzirom na vrstu teškoće mogu svladavati redoviti nastavni plan i program/kurikulum bez sadržajnog ograničavanja, ali su im zbog specifičnosti u funkcioniranju potrebni individualizirani postupci

u radu. Individualizirani postupci omogućavaju različite oblike potpore, prema potrebama učenika, i to s obzirom na: samostalnost učenika; vrijeme rada; metode rada; provjeravanje vještina, znanja i sposobnosti učenika; praćenje i vrednovanje postignuća učenika; aktivnost učenika; tehnološka, didaktička i/ili rehabilitacijska sredstva za rad i primjerene prostorne uvjete. Individualizirani postupci mogu biti iz jednog, više ili svih predmeta te za svakoga pojedinog učenika trebaju biti razrađeni kao pisani dokument, a izrađuju ga učitelji/nastavnici u suradnji sa stručnim suradnicima škole te su ga dužni dati na uvid roditelju/skrbniku učenika tijekom prve polovice polugodišta.

Prema članku 9. posebni program za stjecanje kompetencija u aktivnostima svakodnevnoga života i rada uz individualizirane postupke je program koji se provodi u odgojno-obrazovnoj skupini kao obvezno osnovno obrazovanje koje s obzirom na funkcionalne sposobnosti učenika ima za cilj osposobiti učenika za najjednostavnije aktivnosti svakodnevnoga života i rada, a provodi se od 6. do 21. godine života. Za učenika srednje škole koji zbog promjena u psihofizičkom stanju nije u mogućnosti nastaviti srednjoškolsko obrazovanje ni po jednom programu osim po posebnom programu za stjecanje kompetencija u aktivnostima svakodnevnoga života i rada uz individualizirane postupke, nastavničko vijeće srednje škole dužno je pokrenuti postupak utvrđivanja primjerenoga programa u svrhu uključivanja učenika u taj program. Škole koje osiguravaju posebne uvjete odgoja i obrazovanja, a provode srednjoškolske programe, dužne su redovito surađivati s centrima za socijalnu skrb, područnim uredima zavoda za zapošljavanje i ostalim relevantnim institucijama te pružati potporu svojim učenicima prilikom zapošljavanja i socijalizacije (Pravilnik o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju, 2015).



1.8. Pravilnik o vježbaonicama u srednjim školama

Pравилник o vježbaonicama u srednjim školama utvrđuje uvjete, način rada i zadaće vježbaonica nastavnčkih fakulteta u srednjim školama. Srednja škola može biti vježbaonica u cjelini, za skupinu nastavnih predmeta ili za jedan nastavni predmet. Škola može postati vježbaonicom ako ispunjava sljedeće uvjete: da je predložena od jednog ili više nastavnčkih fakulteta za vježbaonicu; da ima mogućnost izvođenja metodičkih vježbi u najmanje jednom nastavnom predmetu; da ima imenovane mentore za nastavne predmete; da ima osiguranu potrebnu opremu, prostor i učila za nastavne predmete i da je dragovoljna izvršavati zadaće vježbaonice. Zadaće vježbaonice su: pomoć nastavnčkim fakultetima u organizaciji i izvedbi metodičkih vježbi studenata odnosno pripremi, izvedbi, analizi i ocjenjivanju praktičnih predavanja studenata u skladu s nastavnim planom i programom škole i planom praktičnih predavanja fakulteta; osiguravanje potrebnih mentora, prostora, opreme i učila za praktična predavanja studenata, uzorna predavanja profesora i hospitiranje studenata na praktičnim i uzornim predavanjima; dogovaranje s nastavnčkim fakultetima godišnjeg plana praktičnih i uzornih predavanja te drugih metodičkih vježbi u školi.

Mentorske poslove i zadaće u vježbaonicama obavljaju mentori i savjetnici. Iznimno, kad vježbaonica nema mentora ili savjetnika za nastavni predmet u kojem će se izvoditi metodičke vježbe, ravnatelj može zaključiti ugovor o radu s mentorom zaposlenim u drugoj školi ili, po dogovoru s profesorom metodike, rješenjem privremeno povjeriti poslove mentorstva nastavniku toga predmeta koji nema položajno zvanje mentora, ali najdulje za jednu školsku godinu (Pravilnik o vježbaonicama u srednjim školama, 1994).

1.9. Pravilnik o standardima i normativima te načinu i postupku utvrđivanja uvjeta u ustanovama za obrazovanje odraslih

Ovim Zakonom propisuju se standardi i normativi te način i postupak za utvrđivanje uvjeta koje mora ispunjavati ustanova za izvođenje programa obrazovanja odraslih. Programi za obrazovanje odraslih mogu se izvoditi u poslovnom prostoru koji je izgrađen i opremljen u skladu s građevinskim standardima i s odredbama ovog Pravilnika. Poslovni prostori ustanove moraju zadovoljiti higijensko-tehničke standarde koji se odnose na osvijetljenje, osunčanost, prozračivanje, toplinsku zaštitu, zaštitu od buke, akustičnost prostorija za nastavu, grijanje i hlađenje, opskrbu vodom, odvođenju otpadnih voda, električne instalacije, instalacije računalne opreme i zaštitu od požara. Zakonom su definirani minimalni tehnički i higijenski uvjeti te minimalni prostorni kadrovski i materijalni uvjeti. Ustanova može organizirati izvođenje stručne prakse, praktične nastave i vježbi u prostorima druge pravne osobe, o čemu mora sklopiti poseban ugovor o suradnji. Također su utvrđeni standardi za izvođenje programa obrazovanja odraslih koji, između ostaloga, podrazumijevaju i programe za stjecanje srednje stručne spreme, programe prekvalifikacije, programe osposobljavanja te programe usavršavanja.

Programi obrazovanja odraslih za stjecanje srednje školske spreme, srednje stručne spreme ili niže stručne spreme provode se temeljem programa propisanih za redovito obrazovanje i uz odgovarajuću primjenu odredaba propisa koji reguliraju djelatnost odgoja i obrazovanja. Program prekvalifikacije provodi se na temelju programa propisanih za redovito obrazovanje, za polaznike sa stečenom stručnom spremom za jedno zanimanje, radi stjecanja stručne spreme iste obrazovne razine za novo zanimanje te za polaznike sa stečenom srednjom školskom spremom radi stjecanja srednje stručne spreme. Programima osposobljavanja stječe se teorijsko i praktično znanje potrebno za obavljanje jednostavnijih poslova prvog stupnja složenosti prema Nacionalnoj klasifikaciji zanimanja. Obrazovanje odraslih može



se izvoditi u konzultativno-instruktivnoj nastavi na skupnim i individualnim konzultacijama; u dopisno-konzultativnoj nastavi ili u multimedijskoj nastavi (Pravilnik o standardima i normativima te načinu i postupku utvrđivanja ispunjenosti uvjeta u ustanovama za obrazovanja odraslih, 2010).

1.10. Pravilnik o minimalnim uvjetima za ugovore o naukovanju

Pравилник o minimalnim uvjetima za ugovore o naukovanju propisuje minimalne uvjete za ugovore o naukovanju, sadržaj i izgled obrazaca ugovora o naukovanju i raskida ugovora o naukovanju. Ugovor o naukovanju sklapaju obrtnik ili pravna osoba koji imaju dozvolu za izvođenje naukovanja i učenik odnosno roditelj ili skrbnik učenika ukoliko je učenik maloljetan. Naukovanje mogu zajedno provoditi dva izvođača u slučaju kad jedan izvođač može osigurati materijalno-kadrovske uvjete za provedbu programa naukovanja za pojedino zanimanje s najmanje 50 %-tnim obuhvatom planiranih ishoda učenja. Prema članku 4. ukoliko obrtnik ili pravna osoba iz bilo kojeg razloga ne mogu ostvariti dio ishoda učenja propisanih strukovnim dijelom strukovnog kurikulumu obvezni su sklopiti Ugovor o suradnji s drugim obrtnikom ili pravnom osobom koji posjeduju dozvolu (licenciju) za izvođenje naukovanja ili zatražiti pomoć ustanove za strukovno obrazovanje za pronalazak odgovarajućeg mjesta za izvođenje tih ishoda. Ustanova za strukovno obrazovanje dostavlja na evidenciju i verifikaciju nadležnoj područnoj obrtničkoj komori jedan primjerak potpisanog Ugovora o naukovanju koji sadrži broj dodijeljen putem interaktivne aplikacije e-Naukovanje.

Obrtnik ili pravna osoba obvezuju se da će izvoditi program naukovanja u skladu sa strukovnim kurikulumom, a prema izvedbenom planu i programu utvrđenom u suradnji s ustanovom za strukovno obrazovanje. Obrtnik ili pravna osoba obvezuju se organizirati ostvarivanje strukovnoga kurikulumu tako da učeniku omoguće redovito pohađanje nastave svih dijelova strukovnoga kurikulumu. U organizaciji naukovanja obvezna je odgovarajuća primjena propisa

kojima se uređuju poslovi koje ne smije obavljati maloljetnik. Obrtnik se obvezuje da će u svrhu izvođenja naukovanja obavljati zadaće mentora, odnosno da će za mentora imenovati radnika zaposlenog na puno radno vrijeme. Obrtnik i pravna osoba koji izvode naukovanje obvezni su: osigurati potrebne uvjete za stjecanje propisanih kompetencija; osigurati i provoditi propisane mjere zaštite na radu i mjere sigurnosti za vrijeme izvođenja naukovanja; isplaćivati ugovorenu nagradu; kontinuirano pratiti, vrednovati i ocjenjivati postignute ishode učenja za ugovoreni dio programa naukovanja; omogućiti nastavniku ustanove za strukovno obrazovanje da neposrednim uvidom i uvidom u propisanu dokumentaciju prati izvršenje i kvalitetu naukovanja; voditi dokumentaciju o pohađanju naukovanja; ispunjavati druge obveze koje proizlaze iz Ugovora o naukovanju (Pravilnik o minimalnim uvjetima za ugovore o naukovanju, 2020).

1.11. Državni pedagoški standard srednjoškolskog odgoja i obrazovanja

Državnim pedagoškim standardima srednjoškolskog odgoja i obrazovanja uređuju se jedinstveni uvjeti za kvalitetan odgojno-obrazovni rad i uspješno ostvarivanje ciljeva i zadataka u srednjoškolskim ustanovama. Svrha je pedagoških standarda da temeljem propisanih kriterija unaprijede sveukupnu djelatnost na jedinstvenim osnovama uz ravnomjerne uvjete rada odgojno-obrazovnih ustanova. Jednaki uvjeti rada pretpostavka su za osiguravanje više kvalitete odgoja i obrazovanja. Obrazovanje odraslih mogu obavljati pučka otvorena učilišta, osnovne škole, srednje škole, visoka učilišta, škole stranih jezika, ustanove za smještaj i skrb osoba s posebnim potrebama te penološke i druge ustanove. Programi obrazovanja odraslih prilagođeni su dobi, prethodnom obrazovanju, znanju, vještinama i sposobnostima odraslih. Program se može izvoditi: redovitom nastavom, konzultativno-instruktivnom nastavom, dopisno-konzultativnom nastavom, otvorenom nastavom, telenastavom, nastavom na daljinu, multimedijски te na drugi primjeren način. Program može imati modularnu strukturu.



Prema državnim standardima radionice za praktičnu nastavu sastoje se od prostora za pripremu vježbi, prostora za izvođenje vježbi – radionica, skladišnih prostora (sirovina i gotovih proizvoda), prostora za alate, strojeve i uređaje, prostora za odlaganje otpadnih i opasnih materijala, kabineta za nastavnike, kabineta voditelja te učeničke garderobe i sanitarnog čvora. Radionice se dimenzioniraju sukladno planu i programu zanimanja koji donosi ministar, a za koje je ta radionica namijenjena. Radionički prostor za učenike s teškoćama veći je od dimenzioniranog prostora kako bi im omogućio nesmetan rad i kretanje. Dio praktične nastave izvodi se u otvorenim prostorima čija namjena i površina ovise o specifičnim zahtjevima programa praktične nastave pojedinih zanimanja (poljoprivreda, šumarstvo, veterina itd.), a minimalni uvjeti za odvijanje nastave utvrđuju prema posebnim propisima koje donosi ministar. Veći dio sati praktične nastave u trogodišnjim programima za obrtnička zanimanja izvodi se izvan škole, u radionicama i poduzećima. Prostorni uvjeti za obavljanje redovite djelatnosti iz određenog gospodarskog područja propisani su zakonima i drugim propisima iz područja gospodarstva. Radionice i poduzeća u kojima učenici obavljaju praktičnu nastavu kao dio ukupnog obrazovnog procesa za stjecanje zanimanja/kvalifikacije moraju udovoljavati temeljnim kriterijima za ostvarivanje prava na izvođenje određenog obrazovnog programa utvrđenog planom i programom za zanimanje/kvalifikaciju (Državni pedagoški standard srednjoškolskog odgoja i obrazovanja, 2008).

1.12. Model hrvatskog dualnog obrazovanja

Ministarstvo znanosti i obrazovanja provodi Eksperimentalni program „Dualno obrazovanje“ koji je razvijen u skladu s Modelom hrvatskoga dualnog obrazovanja, u sklopu reforme strukovnoga obrazovanja. Cilj modela je omogućiti mladim osobama sveobuhvatno stjecanje potrebnih vještina za obavljanje poslova učinkovito, inovativno, samostalno i u suradnji s drugima te ujedno zadovoljenje potreba svijeta rada i uspješnog gospodarstva stvaranjem mlade, kvalificirane radne snage. Ovaj

model strukovnog obrazovanja kombinira učenje u strukovnoj školi i gospodarskom subjektu odnosno na radnom mjestu te stavlja naglasak na razvoj visokokvalitetnih i za tržište rada relevantnih vještina i kvalifikacija te potiče inovacije i poduzetništvo. Dualno obrazovanje primjenjuje se za stjecanje kvalifikacija na razinama 4.1 i 4.2 Hrvatskog kvalifikacijskog okvira. Strukovni kurikulumi za stjecanje kvalifikacija prema modelu dualnog obrazovanja provode se u okviru 4. i 5. odgojno-obrazovnog ciklusa sukladno Nacionalnom kurikulumu za strukovno obrazovanje. Kvalifikacije ovih razina čine općeobrazovni i strukovni dio kurikuluma koji se sastoji od strukovnog i izbornog modula te učenja temeljenog na radu u postotnim omjerima u odnosu na ukupan broj godišnjih sati.

Sadržaji općeobrazovnoga dijela strukovnog kurikuluma usmjereni su na cjeloviti razvoj učenika kao osobe i odgovornoga člana društva te se vezuju na strukovne kompetencije za određenu kvalifikaciju, kao i za daljnje obrazovanje i cjeloživotno učenje. Općeobrazovni dio povezuje se sa strukovnim dijelom odnosno sadržaji se međusobno povezuju i nadograđuju, a u svrhu postizanja kompetencija potrebnih za određenu kvalifikaciju. Strukovni dio strukovnog kurikuluma usmjeren je na stjecanje kompetencija za određenu kvalifikaciju. U sklopu strukovnog dijela kurikuluma učenjem temeljenim na radu stječe se specifično znanje i vještine potrebne za samostalan, siguran i odgovoran rad te rješavanje stvarnih problema radnoga procesa u određenom zanimanju. Izborni modul strukovnog kurikuluma omogućuje učenicima specijalizaciju u sklopu kvalifikacije, a nudi ga ustanova za strukovno obrazovanje prema svojim posebnostima i prema potrebama lokalnoga i regionalnoga gospodarstva i svijeta rada. Na taj način moguć je i brži odaziv obrazovnoga sustava na promjenjive zahtjeve svijeta rada (Model hrvatskoga dualnog obrazovanja, 2018).



2. PREGLED STRATEŠKIH DOKUMENATA

U ovoj cjelini daje se detaljniji osvrt na više strateških, i s njima povezanih, dokumenata kojima su stvoreni temelji za definiranje ciljeva regionalnih centara kompetentnosti kako na razini Republike Hrvatske, tako i na regionalnim i na lokalnim razinama. U tom kontekstu detaljnije se razmatraju sljedeći strateški dokumenti:

- A) Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije
- B) Nacionalna razvojna strategija RH do 2030.
- C) Strategija Europa 2020.
- D) Strategija Europa 2030.
- E) Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.
- F) Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2019. – 2021.
- G) Strategija pametne specijalizacije RH 2016. – 2020.
- H) Županijska razvojna strategija Dubrovačko-neretvanske županije 2016. – 2022.
- I) Strategija razvoja turizma Dubrovačko-neretvanske županije 2012. – 2022.
- J) Strategija razvoja turizma i odredbe u krizing-turizmu na području grada Dubrovnika
- K) Strategija razvoja ljudskih potencijala Dubrovačko-neretvanske županije 2021 – 2027.
- L) Industrijska strategija RH 2014. – 2020.
- M) Operativni program za razvoj ljudskih potencijala 2014. – 2020.
- N) Program razvoja sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (2016. – 2020.)

- O) Preporuke Vijeća o strukovnom obrazovanju i osposobljavanju za održivu konkurentnost, socijalnu pravdu i otpornost
- P) Osnabrübska deklaracija 2020.
- Q) Operativni program konkurentnost i kohezija 2014. – 2020.
- R) Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu
- S) TOMAS 2019.
- T) Strategija „od polja do stola“
- U) KOMUNIKACIJA KOMISIJE EUROPSKOM PARLAMENTU, VIJEĆU, EUROPSKOM GOSPODARSKOM I SOCIJALNOM ODBORU I ODBORU REGIJA: Europska strategija za veći rast i radna mjesta u obalnom i pomorskom turizmu, COM(2014) 86 final
- V) IZVJEŠĆE o europskoj gastronomskoj baštini: kulturni i obrazovni aspekti (2013/2181(INI)), 2014.
- W) Analiza deficitarnih i suficitarnih zanimanja
- X) Godišnje izvješće HOTREC
- Y) Bijela knjiga za ugostiteljstvo u Europi 2019. – 2024.
- Z) Turizam prema 2030. – globalni pregled

2.1. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije

Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije je usvojena 2014. godine. Osnovna pretpostavka je izgradnja kapitala kreativnog ljudskog znanja koje u suvremenim društvima ima prednost u odnosu na kapitalne prirodne dobara i rutinskog rada pa čak i financijskog kapitala. Znanje predstavlja temeljnu vrijednost u projekcijama strateškog razvoja. Strategija je sastavljena od četiriju dijelova: cjeloživotno obrazovanje, rani predškolski, osnovnoškolski



i srednjoškolski odgoj i obrazovanje, visoko obrazovanje, obrazovanje odraslih, znanosti i tehnologije i smjernice za provedbu strategije. Poseban naglasak je stavljen na cjeloživotno učenje po preporuci Vijeća Europske unije i Europskog parlamenta iz 2006. godine radi zapošljivosti pojedinca, povećanja njegove konkurentnosti na tržištu rada, ali i radi ostvarivanja osobnih potencijala. Za upravljanje ljudskim resursima i potencijalima bitno je ojačavati postojeće te razvijati nove i efikasnije procese i sustav za prepoznavanje sposobnosti pojedinaca, poticanje razvoja potencijala te cjeloživotno profesionalno usmjeravanje i savjetovanje. Ciljevi su:

- integrirati politike cjeloživotnog učenja i obrazovanja s ciljevima društvenog, gospodarskog, regionalnog i kulturnog razvoja te s politikama zapošljavanja i socijalne skrbi
- izgraditi i razvijati sustav za cjeloživotno osobno i profesionalno usmjeravanje uvažavajući specifičnosti pojedinih dijelova sustava
- razviti procese i sustav priznavanja neformalno i informalno stečenih znanja i vještina
- poticati primjenu informacijsko-komunikacijskih tehnologija u obrazovanju.

Strategija uvažava i novi strateški okvir Europske komisije za obrazovanje (*Rethinking Education*, 2012.4 ,5) kojim se i u otežanim ekonomskim okolnostima snažno naglašava važnost ulaganja u obrazovanje i razvoj vještina nužnih za učinkovitu prilagodbu promjenjivim životnim okolnostima, za zapošljavanje i bolje socioekonomske ishode. Kao važniji ciljevi Strategije uz ostale svakako se navode i: osiguranje stjecanja temeljnih (općeobrazovnih) i strukovnih kompetencija, osposobljavanje učenika za život i rad u promjenjivom društveno-kulturnom kontekstu prema zahtjevima tržišnoga gospodarstva, suvremenih informacijsko-komunikacijskih tehnologija, znanstvenih spoznaja i dostignuća, potom poticanje samostalnosti, samopouzdanja, odgovornosti i kreativnosti te osposobljavanje za cjeloživotno učenje. U izradi Nacionalnog kurikulumu za strukovno obrazovanje Strategija ističe važnost fleksibilnosti strukovnog obrazovanja kroz izbornost i modularnost; usvajanje temeljnih znanja i vještina te širih stručnih kompetencija tijekom prvih razreda obrazovanja u

četverogodišnjim strukovnim programima te odgađanje strukovne diferencijacije u završne razrede čime se osigurava prerano usmjeravanje učenika i povećava fleksibilnost buduće radne snage; osiguravanje općeobrazovnih i temeljnih kompetencija kao osnove za daljnje obrazovanje te cjeloživotno učenje u svim oblicima strukovnog obrazovanja; postupno uvođenje modela učenja na radnom mjestu u svim oblicima strukovnog obrazovanja, u različitom omjeru, ovisno o strukovnoj kvalifikaciji, čime bi se utjecalo na povećanje relevantnosti strukovnog obrazovanja i olakšanje prelaska iz obrazovanja na tržište rada; izrada i uvođenje modela predikcije na temelju analiza potreba, planova i trendova strukovnih sektora na županijskoj, regionalnoj i državnoj razini kojima bi se predviđala potreba za profilom radnika čime bi se utjecalo na upisne kvote i obrazovne programe koje škole nude; osiguravanje prelaska iz strukovnog obrazovanja u različite oblike visokoškolskog obrazovanja dodatnim obrazovnim programima. Također se ističe nužnost formiranja centara strukovnog obrazovanja koji bi svojom opremljenošću i stručnim kadrovima trebali biti nositelji kvalitetnog strukovnog obrazovanja. Kao važna točka nameće se pitanje materijalnih i kadrovskih uvjeta rada i razvojnih kapaciteta koji su neophodni za provođenje praktične nastave i povezivanje strukovnog obrazovanja sa svijetom rada.

Strategija za sustav obrazovanja odraslih ističe potrebu razvijanja i izvođenja programa formalnog i neformalnog obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja ponude i drugih raznolikih oblika učenja usmjerenih postizanju dviju glavnih skupina ciljeva: stjecanje transverzalnih kompetencija pojedinca – inicijativnost i poduzetnost, učiti kako učiti, kulturno izražavanje, društvena uključenost (volonterski, ekološki, politički i slični aktivizmi, usvajanje te primjena demokratskih vrijednosti i stavova), roditeljske vještine, kreativno i umjetničko vrednovanje i izražavanje, razvijanje osnovne ekonomske, financijske i medijske pismenosti društva te usvajanje znanja i vještina koje ciljano omogućuju zapošljivost, veću prilagodljivost, tj. pokretljivost na tržištu rada. Dio ciljeva, smjernica i mjera vezanih uz obrazovanje odraslih odnosi se i na formalne (uključujući i programe učenja stranih jezika) i posebice neformalne programe za osobe mlađe od 15 godina. Za obrazovanje odraslih specifično je, u odnosu na inicijalno formalno obrazovanje, da postoji jača i izravnija veza sa socijalnom politikom, potreba-



ma i zahtjevima tržišta rada, gospodarskim razvojem, demografskim kretanjima i sl. Važnost obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja odraslih sve je veća. Trenutno nezadovoljavajući stupanj uključenosti građana dijelom je, osim financijskim razlozima, uvjetovan i aktualnom obrazovnom ponudom te njezinom kvalitetom. Strategija navodi četiri glavna cilja i pripadajuće mjere za njihovo provođenje:

- osiguranje preduvjeta za povećanje uključenosti odraslih građana u procese cjeloživotnog učenja i obrazovanja
- unapređenje i proširivanje učenja, obrazovanja, osposobljavanja i usavršavanja kroz rad – uspostavljanje sustava osiguravanja kvalitete u obrazovanju odraslih
- poboljšanje organiziranosti, financiranja i upravljanja procesima obrazovanja odraslih (Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, 2014).

2.2. Nacionalna razvojna strategija RH do 2030.

Nacionalna razvojna strategija RH do 2030. u budućem razdoblju aktivnosti će usmjeriti na usklađivanje obrazovanja s potrebama tržišta rada, a posebno na razvoj odgovarajućih kompetencija. Najvažniju ulogu u ostvarivanju tog cilja ima obrazovni sustav, ali i djelotvornija komunikacija i koordinacija dionika na tržištu rada, odnosno institucija tržišta rada, socijalnih partnera (udruga poslodavaca i sindikata) i obrazovnog sustava. Usklađenost i djelotvornost tih odnosa osobito je važna na lokalnim razinama, razinama županija i gradova. U cilju poboljšanja suradnje dionika na tržištu rada i unapređenja djelotvornosti tržišta razvit će se integrirani informacijski sustav tržišta rada koji će, među ostalim, omogućiti usklađivanje ponude i potražnje za radnicima s odgovarajućim kompetencijama. Potrebe stalnog usklađivanja i unapređenja kompetencija u promjenjivim uvjetima tržišta rada i sve veća raznolikost ponude u obrazovanju dovode do povećane potrebe za planiranjem profesionalnog razvoja, stoga se posebna pozornost treba usmjeriti na razvoj sustava cjeloživotnog profesionalnog usmjeravanja i

razvoj karijere kao važnog alata za podizanje prilagodljivosti i zapošljivosti.

Naglasak se stavlja na profesionalno usmjeravanje te tehnike profiliranja nezaposlenih i radno sposobnih neaktivnih osoba kako bi se kvalitetnije procijenile mogućnosti usklađivanja njihovih kompetencija s potrebama tržišta rada. Razvojna strategija ističe važnost provedbe programa i aktivnosti za cjeloživotno obrazovanje odraslih i razvoj kompetencija, posebno onih usmjerenih na jačanje digitalnih i poduzetničkih vještina, a za prioritete provedbe politika na području tržišta rada i zapošljavanja ističe:

- unapređenje politika tržišta rada radi postizanja ravnoteže između fleksibilnosti i učinkovitosti tržišta te odgovarajuće razine sigurnosti i poticaja za ponovno zapošljavanje
- poticanje socijalnih partnera (udruga poslodavaca i sindikata) na veće autonomno uređivanje odnosa na tržištu rada
- mobilnost radne snage (unutar države kao i na jedinstvenom tržištu Europske unije)
- postizanje veće usklađenosti kompetencija radnika s potrebama tržišta rada poboljšanjem suradnje dionika na tržištu rada, institucija i socijalnih partnera, uključujući i sustav obrazovanja
- razvoj ljudskih potencijala kroz profesionalno usmjeravanje, osiguranje potpore odraslima za uključivanje u obrazovanje i osposobljavanje te unapređivanje vještina i znanja radno sposobnog stanovništva, posebno mladih s naglaskom na poduzetničke i digitalne vještine, kao ključan preduvjet jačanja malog i srednjeg poduzetništva (Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, 2021).



2.3. Strategija Europa 2020.

Strategija Europa 2020. ističe kako je krajnji cilj strategije osigurati da gospodarski oporavak Europske unije (EU) nakon gospodarske i financijske krize podržava niz reformi kako bi se izgradili čvrsti temelji za rast i stvaranje radnih mjesta do 2020. godine. Navedeno je vidljivo kroz sedam prioritarnih inicijativa pri čemu se, između ostalog, stavlja naglasak na program za nove vještine i radna mjesta s ciljem modernizacije tržišta rada te osnaživanja ljudi razvojem njihovih vještina tijekom cijeloga života s ciljem povećanog sudjelovanja radne snage te boljeg slaganja ponude i potražnje, uključujući i kroz mobilnost radne snage. Također, naglasak se stavlja i na vitalan sektor usluga koji Europa i njezine članice posjeduju. Strateški značaj za upravljanje turističkom destinacijom vidljiv je kroz jedan od prioriteta razvoja održivog rasta – kroz promicanje zelenijeg, konkurentnijeg gospodarstva temeljenog na učinkovitom korištenju resursa što je uzročno-posljedično povezano s turizmom. Strateški značaj očituje se u naglasku koji je stavljen na obrazovanje budući da povećanje razine obrazovanja povećava zapošljivost kako bi se potaknuo pametni rast što je jedan od strateških prioriteta. Također se ističe da pametan rast označava jačanje znanja i inovacija kao pokretača budućeg rasta. Zahtijeva podizanje kvalitete obrazovanja, jačanje učinka istraživanja, promicanje transfera inovacija i znanja u Europskoj uniji, bolje korištenje informacijskih i komunikacijskih tehnologija te osiguravanje pretvaranja inovativnih ideja u nove proizvode i usluge koje rezultiraju rastom i kvalitetnim poslovima te pomažu u suočavanju s europskim i globalnim socijalnim izazovima. Kako bi se postigao uspjeh, potrebno je to spojiti s poduzetništvom, financijama i fokusiranjem na potrebe korisnika i tržišne mogućnosti. Ističe se da se kompetencije nužne za sudjelovanje u nastavku učenja i na tržištu rada stječu i prepoznaju kroz cjelokupni presjek općeg, strukovnog, visokog obrazovanja i obrazovanja odraslih, uključujući i neformalno i informalno učenje (Strategija Europa 2020., 2020).

2.4. Strategija Europa 2030. – održivost – obrazovanje

Rezolucija Vijeća iz veljače 2021. godine o „strateškom okviru za europsku suradnju u području obrazovanja i osposobljavanja u smjeru europskog prostora obrazovanja i šire (2021. – 2030.)“ nadovezuje se na prethodne okvire ET2010 i ET2020 za europsku suradnju.

Rezolucijom se utvrđuju strateški ciljevi suradnje u području obrazovanja i osposobljavanja država članica u razdoblju 2021. – 2030., odnosno pet ciljeva:

- povećanje kvalitete, pravednosti, inkluzije i uspjeha za sve
- **cjeloživotno učenje i mobilnost za sve**
- osnaživanje kompetencija i motivacije učitelja i nastavnika
- osnaživanje europskoga visokog obrazovanja
- potpora zelenoj i digitalnoj tranziciji u obrazovanju i osposobljavanju i putem obrazovanja.

Naglasak je stavljen na osiguranje uključivog, ravnopravnog i kvalitetnog obrazovanja te na promicanje mogućnosti cjeloživotnog obrazovanja za sve. Obrazovanje, strukovno osposobljavanje i cjeloživotno učenje imaju središnju ulogu u izgradnji održive, otporne, konkurentne i jedinstvene Europe budućnosti jer omogućuju ljudima da ostvare svoj puni potencijal. Obrazovanje i osposobljavanje ključni su aspekti ljudskog razvoja i pokretači rasta, zapošljavanja i socijalne kohezije u svim životnim stadijima. Razina obrazovanja mladih u Europi stalno se poboljšava. EU je na dobrom putu da postigne ciljeve strategije „Europa 2020.“ u odnosu na rano napuštanje školovanja i stjecanje tercijarnog obrazovanja. Očekuje se da će se stupanj obrazovanja mladih nastaviti povećavati zbog strukturnih promjena na tržištima rada, demografskih promjena i reformi politika. Do 2030. europski prostor obrazovanja bit će čvrsto utemeljen i očekuje se da neće biti ograničenja ni prepreka za uključivu obrazovnu mobilnost i akademsku suradnju. Sve mlade osobe trebale bi imati pristup boljem



obrazovanju i osposobljavanju, neovisno o svom socioekonomskom položaju što bi dovelo do brojnijih i boljih vještina. Očekuje se da se uključivim obrazovanjem i cjeloživotnim učenjem još više smanji broj osoba koje rano napuštaju školovanje i poveća broj učenika na svim razinama. Očekuje se i da promjene na tržištima rada potaknu veće sudjelovanje odraslih osoba u obrazovanju i osposobljavanju. Osobe će moći dobiti potvrdu za vještine koje su razvile izvan okvira formalnog obrazovanja i osposobljavanja. Svako obrazovanje i osposobljavanje uključivat će jaču dimenziju učenja kroz rad i bolju suradnju s poduzećima i civilnim društvom. I dalje će biti nužno bolje uključivanje obrazovanja o održivom razvoju u nastavne programe na svim razinama obrazovanja. Provedbom prvog načela Europskog stupa socijalnih prava Komisija koordinira novi program vještina za Europu i surađuje s državama članicama u uspostavi europskog prostora obrazovanja do 2025. godine. Cilj je poboljšati uključive sustave obrazovanja i osposobljavanja koji se temelje na cjeloživotnom učenju i inovacijama. Mjere predstavljene 2018. godine za ostvarenje europskog prostora obrazovanja do 2025. godine odnose se na automatsko uzajamno priznavanje diploma i razdoblja studiranja u inozemstvu, ključne kompetencije, digitalne vještine, zajedničke vrijednosti i uključivo obrazovanje, visokokvalitetno predškolsko obrazovanje i skrb te bolje učenje i poučavanje jezika (Održiva Europa, 2021).

2.5. Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020.

Strategija razvoja hrvatskog turizma ističe kako postojeći sustav formalnog obrazovanja u Hrvatskoj namijenjen turizmu nije u cijelosti prilagođen aktualnim potrebama turističkog gospodarstva niti turističkih organizacija jer ne osigurava dovoljno kvalitetne kadrove koji bi nakon završetka obrazovnog procesa bili spremni aktivno se, na učinkovit način, uključiti u radne i upravljačke procese. To izravno ugrožava kvalitetu turističkih usluga, a time i konkurentnost turizma Hrvatske na međunarodnom tržištu, budući da je većina zemalja – turističkih konkurenata Hrvatskoj u mediteranskom konku-

rentskom krugu razvila suvremene sustave formalnog obrazovanja prilagođene potrebama turističkih gospodarstava svojih zemalja, osiguravajući na taj način adekvatnost tržišta rada. Za ograničenja formalnog obrazovanja ističu da sustav srednjoškolskog obrazovanja za potrebe turizma obilježava brojnost srednjih škola koje obrazuju kadrove za turizam u Hrvatskoj i difuzija nastavnih programa međusobno neusklađenih u različitim srednjim školama te općenito nedovoljno utemeljenih na praktičnoj nastavi što rezultira neujednačenošću i suboptimalnom razinom kvalitete kadra koji iz srednjih strukovnih škola dolazi na tržište rada za potrebe turizma; nepostojanje tzv. „training centra“, tj. hotelskih objekata u kojima bi polaznici srednjih strukovnih škola i visokih učilišta stjecali praktična znanja i vještine nužne za aktivno uključivanje na tržište rada, podjednako što se tiče izvršnih i upravljačkih pozicija (srednji i viši menadžment). Također navode da postojeći sustav cjeloživotnog učenja namijenjen turizmu u Hrvatskoj ne zadovoljava potrebe turističkog gospodarstva i sustava turističkih organizacija, budući da nije cjelovit (sveobuhvatan) i u dovoljnoj mjeri konzistentan. Osnovna ograničenja su sljedeća:

- postojeći programi stručnog usavršavanja koje organiziraju strukovne udruge (napose Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske) u suradnji s Ministarstvom turizma usmjereni su na usavršavanje proizvodno-uslužnog osoblja u hotelijerstvu pružanjem osnovnih stručnih znanja, a samo sporadično i iznimno su namijenjeni srednjem i višem menadžmentu koji je ključan za unapređenje konkurentnosti turističkog gospodarstva Hrvatske. Postojeći programi cjeloživotnog učenja nedovoljno uključuju usavršavanje u cijelom spektru osobnih, komunikacijskih, prodajnih i općih vodstvenih te upravljačkih vještina nužnih za djelotvorno poslovanje turističkog gospodarstva i turističkih organizacija;
- ne postoji sustav licenciranih nositelja programa cjeloživotnog učenja u turizmu koji bi se temeljio na usklađenim programima prilagođenim ciljanim skupinama polaznika (izvršno osoblje, srednji menadžment, viši menadžment) te na suvremenim dostignućima internacionalne prakse turističkog gospodarstva.



Strategija predlaže programe pohađanja periodičnih tečajeva odgovarajuće tematike (barem jednom u dvije godine), razradu obrazovnih programa usmjerenih na povećanje konkurentnosti ljudskog potencijala (na temelju primjera najbolje europske prakse) (Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020., 2013).

2.6. Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2019. – 2021.

Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2019. – 2021. godine stavlja prioritet na nastavak aktivnosti intenzivnog razvoja segmenta ljudskih resursa za turizam u suradnji s relevantnim nositeljima politike obrazovanja u području jačanja interesa mladih za zanimanja u turizmu, koncentracije kvalitete obrazovanja na nacionalnoj i regionalnim razinama, poboljšanja kvalitete i udjela praktičnog rada i nastavka unapređenja suradnje s privatnim sektorom s ciljem povezivanja potreba tržišta rada i obrazovanja. U Strategiji se poseban fokus stavlja na rješavanje problema nedostatka radne snage u ugostiteljstvu i turizmu. Ukazuje se na kronični nedostatak radne snage u ugostiteljstvu i turizmu, nastavlja se programima financiranja namijenjenih jačanju kvalitete strukovnog obrazovanja za turizam, podizanju standarda i promicanju strukovnih, ugostiteljsko-turističkih, ali i drugih komplementarnih zanimanja neophodnih za kvalitetno kreiranje turističkog proizvoda, stručnog usavršavanja i cjeloživotnog obrazovanja koji se provode u suradnji s gospodarskim subjektima i drugim zainteresiranim dionicima. Uz programe financiranja namijenjenih jačanju kvalitete strukovnog obrazovanja za turizam, podizanju standarda i promicanju strukovnih, ugostiteljsko-turističkih, ali i drugih, komplementarnih zanimanja neophodnih za kvalitetno kreiranje turističkog proizvoda, programa stručnog usavršavanja i cjeloživotnog obrazovanja za koje se sredstva osiguravaju iz nacionalnih izvora, Ministarstvo je osiguralo i sredstva u Europskom socijalnom fondu namijenjena za jačanje ljudskih potencijala kroz projekte za socijalno uključivanje ranjivih skupina kroz obrazovanje za rad u turizmu te projekte us-

postave centara kompetentnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva. Podizanjem standarda i promicanjem strukovnih, ugostiteljsko-turističkih, ali i drugih komplementarnih zanimanja neophodnih za kvalitetno kreiranje turističkog proizvoda, stručnog usavršavanja i cjeloživotnog obrazovanja koji se provode u suradnji s gospodarskim subjektima i drugim zainteresiranim dionicima moguće je rješavanje navedenih problema s kojima se susreće cijeli sektor turizma. Budući da će Ministarstvo nastaviti projekt uspostave centara kompetentnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva, nužno je navesti kako se novim standardima u domeni turizma kreira vertikala u obrazovanju.

Djelatnost ugostiteljstva bilježi rast zaposlenosti veći od hrvatskog prosjeka. Najveći broj zaposlenih u djelatnosti ugostiteljstva evidentiran je u hotelima i sličnim smještajnim objektima te na poslovima usluživanja pića, ali broj zaposlenih kadrova sa stručnim kvalifikacijama obrnuto je proporcionalan kategoriji smještajnog kapaciteta, tj. što je viša kategorija smještajnog kapaciteta, to je u strukturi zaposlenih manje radne snage ovog profila. Novi standard – menadžer ugostiteljskih poduzeća omogućit će razvoj stručnjaka koji će dobiti nužna znanja koja će im pomoći u provedbi strateškog plana koji ima za cilj ujednačavanje kvalitete smještaja i poboljšanja dodatne ponude objekata u kojima se pružaju ugostiteljske usluge. Iz navedenog provodi se nadogradnja regulative vezane uz uvjete i kategoriju (standarde) objekta. Nužnost za razvojem novih standarda je činjenica jer rast kvalitete ugostiteljske ponude u Hrvatskoj nije rezultirao promjenom pozicije Hrvatske u odnosu na glavne konkurente (Strateški plan Ministarstva turizma za razdoblje 2019. – 2021., 2018).

2.7. Strategija pametne specijalizacije RH 2016. – 2020.

Industrija pametne specijalizacije RH ističe kako treba uzeti u obzir činjenicu da RH ima iznadprosječno bogatstvo kulturne baštine i prirodnih resursa (potrebno je naći mjesto za turizam i bioekonomiju) te postoji potreba za povezivanjem turizma i kulture; valorizacijom kulturne baštine za kulturni



turizam; netehnološkim inovacijama u obliku novog turističkog proizvoda i usluga (suradnja turizma i ICT-a); potreba za mapiranjem hrvatske kulturne i prirodne baštine i identifikacijama kulturnih destinacija na lokalnoj, regionalnoj, nacionalnoj i makro-regionalnoj razini (kreativne industrije mogu pružiti dodanu vrijednost hrvatskoj industriji te poboljšati hrvatsku poziciju u globalnim lancima vrijednosti), potreba za mapiranjem kreativnih industrija i uspostava kreativnih platformi, razvoj financijskih instrumenata za suradnju između kreativnih industrija i ostalih sektora (kreativni vaučeri). Za bolju umreženost i profesionalizaciju svih dionika važno je na svim razinama imati stručnjake koji mogu odgovoriti na izazove, razvijati nove projekte s drugim sektorima i širiti poslovanje povezivanjem različitih industrija. U Strategiji se ističe jedna od primarnih zadaća vezana za strukovno obrazovanje, a to je razviti moderan sustav strukovnog obrazovanja i obuke kao što je definirano Strategijom razvoja sustava strukovnog obrazovanja u Republici Hrvatskoj 2008. – 2013. Druga zadaća Agencije je razvoj obrazovanja odraslih kako bi se olakšalo njihovo uključivanje na tržište rada. Kontinuirano obrazovanje i cjeloživotno učenje važne su komponente dinamičkog inovacijskog sustava. Sudjelovanje odraslih osoba radne dobi u obrazovanju i obuci na poslu posebno ukazuje na stjecanje novih vještina i znanja potrebnih za uvođenje novih procesa na radnom mjestu i organizacijskih inovacija (Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020., 2020).

2.8. Županijska razvojna strategija Dubrovačko-neretvanske županije 2016. – 2022.

Županijska razvojna strategija Dubrovačko-neretvanske županije 2016. – 2022. ističe razvojne probleme i potrebe u cjeloživotnom obrazovanju i obrazovanju odraslih. Za razvojne probleme, između ostalih, ističu se:

- nedovoljna financijska ulaganja u obrazovnu infrastrukturu (neadekvatni prostorni uvjeti te neza-

dovoljavajuća opremljenost predškolskih ustanova, osnovnih i srednjih škola)

- nedostatak trogodišnjih i četverogodišnjih srednjoškolskih strukovnih obrazovnih programa u skladu s potrebama gospodarstva te stručnih studija u drugim županijskim ili općinskim središtima
- nedostatak nastavnika, pedagoga i psihologa te znanstveno-nastavnog osoblja
- nestimulativni uvjeti za obrazovni kadar što rezultira kroničnim manjkom kvalitetnih nastavnika i profesora
- nedostatak inovativnih i alternativnih obrazovnih programa u skladu s europskim iskustvima
- nedovoljna povezanost znanstvenih i tehnoloških istraživanja s potrebama i problemima gospodarstva Županije
- nedovoljno razvijena svijest pojedinaca i poslodavaca o značenju i potrebi cjeloživotnog učenja za daljnji razvoj
- nedostatne institucije i programi za cjeloživotno učenje kao i svijest o važnosti sustavnog uvođenja cjeloživotnog učenja.

Za potrebe se, između ostalog, navodi:

- poboljšati prostorne uvjete u postojećim predškolskim ustanovama, osnovnim i srednjim školama te osuvremeniti opremu
- izraditi dugoročne kadrovske planove i utvrditi potrebe za srednjoškolskim i visokoškolskim obrazovanjem vezano za potrebe gospodarstva
- poticati razvoj strukovnih škola izradom adekvatnih obrazovnih programa te povećati broj učenika upisanih u strukovna zanimanja
- osnovati specijalizirane stručne studije za potrebe gospodarstva Neretvanske doline
- uskladiti srednjoškolske i visokoškolske programe sa smjernicama EU-a



- stvoriti uvjete za cjeloživotno obrazovanje osmišljavanjem programa te uključivanjem postojećih obrazovnih institucija (javnih, privatnih i udruga), stručnjaka i gospodarstva
- poticati uključivanje visokoškolskih institucija u izradu programa cjeloživotnog obrazovanja izravnim kontaktima tih institucija s gospodarstvom (Županijska razvojna strategija Dubrovačko-neretvanske županije 2016. – 2022., 2016).

2.9. Strategija razvoja turizma Dubrovačko-neretvanske županije 2012. – 2022.

Strategija razvoja turizma Dubrovačko-neretvanske županije 2012. – 2022. ističe važnost osiguravanja destinacije sa „smislom“ i održivosti na dugi rok pri čemu treba ukloniti konflikte i stvoriti sinergije. Kroz strateški koncept navodi se važnost oslonca na tržišnu snagu grada Dubrovnika te se navodi da se uvezivanjem lanca vrijednosti županije kao integralne regije širi sadržaj i kvaliteta ponude turističkog proizvoda. S obzirom na konkurentsko pozicioniranje upscale destinacije podrazumijeva se isporuka svih elemenata odabranih turističkih proizvoda na visokoj konkurentskoj razini sredozemnih destinacija, a prema prethodno usuglašenom planu. Pored strategije za županiju i klastere, to uključuje i suglasnost oko tipa, lokacija i sadržaja potrebnih investicijskih projekata i mehanizma upravljanja turizmom. Važno je izmještanje tradicionalnog proizvoda u druge klastere koje s jedne strane rješava sudbinu turističkog pozicioniranja dubrovačkog klastera i oslobađa ga za proizvode temeljene na kulturi i događajima, a s druge strane „hrani“ druge klastere unutar županije i osigurava potražnju za kvalitativno repositioniranim proizvodom sunca i mora u tim klasterima. Među ciljevima se ističe rast volumena biznis proizvoda MICE, Rural&gastro te Nautika tri do pet puta što zahtijeva unapređenje obrazovanja i vještina za navedene proizvode (Strategija razvoja turizma Dubrovačko-neretvanske županije 2012. – 2022., 2012).

2.10. Strategija razvoja turizma i odredbe u kruzing-turizmu na području grada Dubrovnika

Strategija razvoja turizma i odredbe u kruzing-turizmu na području grada Dubrovnika navodi ključne ciljeve razvoja ljudskih potencijala za potrebe turizma u gradu Dubrovniku koji se mogu iskazati mjerama uz isticanje strateškog cilja razvoja ljudskih potencijala koji je usmjeren prema stvaranju tržišno-konkurentnih ljudskih potencijala u svim segmentima turističke aktivnosti te na svim organizacijskim i upravljačkim razinama, a čine ih, između ostalih:

- jačanje obrazovnih institucija prilagodbom postojećih i uvođenjem novih obrazovnih programa prilagođenih turizmu (srednjoškolsko i visoko obrazovanje)
- jačanje ljudskih kapaciteta u obrazovnim institucijama stjecanjem znanja, vještina i ponašanja u cilju poboljšanja kvalitete rada ljudskih kapaciteta modernizacijom obrazovnih sadržaja i metoda te modernizacijom sadržaja kurikuluma za potrebe turizma
- promicanje potrebe i važnosti programa cjeloživotnog učenja
- povećanje relevantnosti strukovnog obrazovanja iz područja turizma poboljšanjem uvjeta za stjecanje praktičnih vještina (tehničko opremanje)
- razvoj trening-centra za provedbu praktične nastave i stjecanje znanja i vještina za potrebe u radu unutar turističkog sustava unutar mreže srednjih strukovnih škola
- permanentna edukacija menadžmenta i svih zaposlenih u turizmu s obzirom da većina strukovnih obrazovnih programa uglavnom ne pruža kvalitetno obrazovanje za pomoćno osoblje (sobarice, hotelske spremačice itd.) s posebnim osvrtom na razvoj specifičnih znanja i vještina pomoću kojih bi se znatno unaprijedili poslovni procesi



regrutiranje kadrova iz segmenta prosječnih i ispod-prosječnih učenika te učenika s teškoćama u razvoju (stjecanjem kvalifikacija iz dvogodišnjeg strukovnog obrazovanja ti učenici mogu postati cijenjeni radnici u budućim radnim sredinama) (Strategija razvoja turizma i odredbe u kruzing-turizmu na području grada Dubrovnik, 2017).

2.11. Strategija razvoja ljudskih potencijala Dubrovačko-neretvanske županije 2021 – 2027.

Strategija razvoja ljudskih potencijala Dubrovačko-neretvanske županije 2021. – 2027. ističe veliki problem značajnog broja nezaposlenih osoba **koje ne posjeduju znanja i vještine potrebne na lokalnom tržištu** rada što djelomično izvire i iz nepostojanja svijesti o značaju cjeloživotnog učenja i usavršavanja. Premda gospodarstvo i tržište rada zahtijevaju stručne i obrazovane kadrove, **interes za obrazovnim programima relativno je nizak**. Hrvatski zavod za zapošljavanje u okviru mjera za poticanje zapošljavanja nudi različite mogućnosti stručnog osposobljavanja, prekvalifikacije i usavršavanja u obrazovnim ustanovama čiji je cilj osposobljavanje nezaposlenih osoba za zanimanja za koja postoji potreba na lokalnom tržištu rada. Zavod se kontinuirano suočava sa slabim interesom nezaposlenih kako bi se uključili u obrazovanje odraslih i stekli nova znanja i vještine, osobito na području grada Dubrovnika. (Strategija razvoja ljudskih potencijala Dubrovačko-neretvanske županije 2021 – 2027, 2020).

2.12. Industrijska strategija RH 2014. – 2020.

Industrijska strategija 2014. – 2020. određuje daljnji smjer za razvoj tržišta rada uz predviđeno povećanje stope zaposlenosti do pet postotnih bodova do 2020. godine pozivajući se na relevantne strateške dokumente koji navode kako je industrijski razvoj usko vezan uz daljnje jačanje unutarnjeg tržišta EU-a

i deregulaciju poslovnog okruženja za poduzetnike kroz kontinuirani rast konkurentnosti turizma i ugostiteljstva. Dodatno, jedan od potencijala za rast proizvodnje prehrambenih proizvoda, distribucije pića, roba i usluga u Hrvatskoj su turizam i ugostiteljstvo, odnosno potencijalna potražnja proizašla iz turizma i ugostiteljstva, kao i povezivanje s ostalom industrijom. Budući da je turizam moguće promatrati kao agregator ostalih djelatnosti, svojim obuhvatom može razviti preduvjete za suradnju s ostalim industrijama kako bi potaknuo brži gospodarski rast, pri čemu je nužno popuniti ključna radna mjesta stručnjacima koji će imati široki obuhvat stanja na tržištu i jasno prepoznavati prilike iz okruženja prateći različite industrije (Industrijska strategija RH 2014. – 2020., 2014).

2.13. Operativni program za razvoj ljudskih potencijala 2014. – 2020.

Operativni program navodi da osiguravanje pristupa stjecanju praktičnih vještina može biti potpora usklađivanju strukovnog obrazovanja i osposobljavanja sa stvarnim potrebama tržišta rada i pridonijeti zapošljavanju ovih skupina. Također se ističe da je Republika Hrvatska suočena s ozbiljnim izazovima u obrazovnom sustavu kad je riječ o relevantnosti za tržište rada i kvaliteti obrazovanja u svim obrazovnim sektorima, učenju temeljenom na radu i profesionalnom usmjeravanju u srednjoškolskom i visokom obrazovanju, stopama zaposlenosti među novim diplomantima koje su znatno niže u odnosu na ostatak EU-a, a posebno se ističe **zastarjeli sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja**. Prema preporukama državama članicama, hrvatski sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja je zastario te bi Hrvatska trebala provesti mjere za poboljšanje relevantnosti tržišta rada i kvalitete ishoda obrazovanja moderniziranjem kvalifikacijskih sustava, uspostavljanjem mehanizama osiguranja kvalitete i poboljšanjem prijelaza iz škole na posao, osobito kroz jačanje strukovnog obrazovanja i učenja temeljenog na radu. Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, kako je i prethodno navedeno, postavila je načela za daljnji razvoj stru-



kovnog obrazovanja i osposobljavanja koja će biti detaljnije razvijena u Programu za razvoj strukovnog obrazovanja i osposobljavanja. Uz potporu su razvijeni strateški dokumenti kojima su utvrđene glavne strateške smjernice za daljnji razvoj sustava strukovnog obrazovanja:

- inovativni analitički alati naziva sektorski profili i
- metodologija za razvoj strukovnih standarda, kvalifikacija i nastavnih programa.

Razvijena metodologija koristit će se za izradu sektorskih nastavnih programa za sektore koji su identificirani kao prioritetni: **turizam i ugostiteljstvo**, strojarstvo i elektrotehnika, IKT, poljoprivreda, zdravstvo te drugi sektori s ciljem osiguranja relevantnog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u skladu s potrebama tržišta rada i poboljšanja pristupa visokom obrazovanju. Kao glavni izazov se navodi relevantnost tržišta rada i kvaliteta svih obrazovnih sektora. Zastarjeli sustav strukovnog obrazovanja i osposobljavanja reformira se putem novih školskih nastavnih planova i programa temeljenih na analizama sektorskih vještina i sveobuhvatnih standarda zanimanja i kvalifikacija. Operativni program također ističe da mladima možda nedostaju vještine ili motivacija za raniji ulazak na tržište rada, ali da nedostaje i angažmana poslodavca, učenja kroz rad i profesionalnog usmjeravanja tijekom srednjeg i visokog obrazovanja (PDČ) (Operativni program učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020., 2014).

2.14. Program razvoja sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (2016. – 2020.)

Programom razvoja strukovnog obrazovanja i osposobljavanja planiraju se postupne promjene u sustavu strukovnog obrazovanja (redovito srednjoškolsko obrazovanje, kao i stjecanje srednjoškolskih strukovnih kvalifikacija u sustavu obrazovanja odraslih), na način da se iskoristi sve


ono što je u sustavu prepoznato kao dobro, da se ne ugrozi kvaliteta već izgrađenog te da se ciljanim ulaganjem u poboljšanje postojećeg sustava postignu najbolji mogući rezultati. Provedba ovakvog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja pratit će ulaganja u visokokvalitetnu, svrsishodnu te racionalnu infrastrukturu i objekte, a temeljit će se na visokoj relevantnosti strukovnih kvalifikacija na tržištu rada i definiranim putovima za nastavak obrazovanja i osposobljavanja. Kao prioritete navode:

- poboljšanje relevantnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u odnosu na tržište rada
- poboljšanje kvalitete strukovnog obrazovanja i osposobljavanja
- promicanje izvrsnosti, privlačnosti i uključivosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja
- internacionalizaciju strukovnog obrazovanja i osposobljavanja, poticanje međunarodne mobilnosti učenika i nastavnika.

Kao prioritet poboljšanja relevantnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u odnosu na tržište rada navode mjeru Uspostavljanje regionalnih centara kompetentnosti. Centri kompetentnosti predstavljaju mjesta izvrsnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u kojima će se provoditi **programi redovitog strukovnog obrazovanja, stručnog usavršavanja i cjeloživotnog obrazovanja kao i drugi oblici formalnog i neformalnog obrazovanja (učenje temeljeno na radu, natjecanja i prezentacije znanja i vještina i slično)**. Kvalitetno srednjoškolsko i kontinuirano strukovno obrazovanje koje će se provoditi u centrima bit će usmjereno na učenike, odrasle polaznike, studente, nastavnike i mentore kod poslodavaca, zaposlene i nezaposlene kojima će se omogućiti stjecanje kompetencija te na osobe s invaliditetom i učenike s teškoćama posebno prilagođenim programima s ciljem njihova socijalnog uključivanja. Temeljna obilježja centara kompetentnosti su inovativni modeli učenja, izvrsnost nastavnika, predavača i mentora kod poslodavaca te visokokvalitetna infrastruktura, konstruktivna i kreativna suradnja sa socijalnim partnerima, javnim sektorom te gospodarskim subjektima i drugim zainteresiranim institucijama šire zajednice (Program razvoja sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (2016. – 2020.)).



2.15. Preporuke Vijeća o strukovnom obrazovanju i osposobljavanju za održivu konkurentnost, socijalnu pravdu i otpornost

ko polovine osoba sa završenim višim sekundarnim obrazovanjem u Europskoj uniji čine osobe sa završenim strukovnim obrazovanjem i osposobljavanjem. Cilj je priprema mladih za uspješan ulazak u svijet rada te ispunjavanje potrebe za usavršavanjem i prekvalifikacijom radno sposobnih osoba u višestruke svrhe: zaposlenim osobama pomaže da kontinuirano usavršavaju svoje vještine, prilagođavaju ih promjenjivim zahtjevima posla ili pregovaraju o promjenama radnog mjesta, a nezaposlenima da steknu vještine potrebne za povratak na tržište rada te općenito kako bi polaznici stekli znanje, vještine i stavove za napredovanje u profesionalnom, društvenom i osobnom razvoju.

Modernizacija sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja opravdana je i zbog promjena u svijetu rada i vještina. Aktualna kretanja kao što su automatizacija i digitalizacija proizvodnje i usluga i dalje preoblikuju tržišta rada. Osim toga, za šire usporedne tranzicije prema digitalnom i zelenijem gospodarstvu bit će potrebna prilagodba strukovnog obrazovanja i osposobljavanja kako bi polaznici SOO-a stekli vještine potrebne za zelenu i digitalnu tranziciju, uz istodobno ponovno potvrđivanje i jačanje središnje uloge strukovnog obrazovanja i osposobljavanja u kontinuitetu cjeloživotnog učenja. Osobito je važno i transversalno učenje kojim se premošćuje jaz između formalno odvojenih ili usporednih područja učenja, npr. zdravstvenog sektora i sektora okoliša.


Prijedlog preporuke Vijeća o strukovnom obrazovanju i osposobljavanju za održivu konkurentnost, socijalnu pravdu i otpornost ističe mjere koje treba poduzeti na nacionalnoj razini:

- isticanje ključne uloge koju sustavi strukovnog obrazovanja i osposobljavanja imaju za mlade koji ulaze na tržište rada, uz napomenu da bi ti sustavi trebali imati jednako važnu ulogu za odrasle kojima je potrebno trajno usavršavanje i prekvalifikacija,

- davanje određenog stupnja autonomije pružateljima strukovnog obrazovanja i osposobljavanja kako bi im se omogućilo da brzo reagiraju na promjene u potražnji za vještinama, ponude programe brze prekvalifikacije i blisko surađuju s poslodavcima iz javnog i privatnog sektora,
- organizacija programa po modulima (modularizacija) i proširenje programa na više razine kvalifikacija i mikrokvalifikacija,
- povezivanje s gospodarskim strategijama i inovacijskim sustavima usmjerenima na budućnost,
- promicanje centara strukovne izvrsnosti povezanih sa strategijama pametne specijalizacije i pružanje inovativnih usluga koje uključuju klastere, poduzetničke inkubatore, potporu novoosnovanim poduzećima i širenju tehnologije, posebno malim i srednjim poduzećima, kako bi strukovno obrazovanje i osposobljavanje postalo otporno i prikladno za povećanu digitalizaciju, digitalnu spremnost i kako bi se potaknuo prelazak iz sektora u opadanju u nove rastuće sektore,
- uključivanje okolišne i socijalne održivosti u kurikule strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i u organizacijsko upravljanje, među ostalim povezivanje aspekata okoliša s drugim područjima,
- osiguravanje bolje propusnosti između sustava obrazovanja i osposobljavanja,
- povećanje atraktivnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja za polaznike i poduzeća, uključujući mikro-, male i srednje poduzetnike, npr. internacionalizacijom i brojnijim prilikama za mobilnost polaznika i osoblja koje nudi program Erasmus+ i drugim mogućnostima financiranja,
- uklanjanje rodni predrasuda i rodni stereotipa pri izboru zanimanja te podupiranje raznolikosti i uključivosti,
- utvrđivanje skupa pokazatelja i ciljeva kako bi se omogućilo kvantitativno i kvalitativno praćenje uspješnosti sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (Preporuke Vijeća SOO, 2020).



2.16. Osnabrückska deklaracija 2020.


 snabrückska deklaracija predstavlja petogodišnju strategiju za strukovno obrazovanje i osposobljavanje Europske unije, država kandidatkinja te EEA država za razdoblje od 2021. do 2025. godine. Definira se niz političkih prioriteta u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju za razdoblje 2021. – 2025. čime se nadovezuje na Preporuku Vijeća o strukovnom obrazovanju i osposobljavanju za održivu konkurentnost, socijalnu pravednost i otpornost. Glavni ciljevi Deklaracije su:

- otpornost i izvrsnost kroz kvalitetno, inkluzivno i fleksibilno strukovno obrazovanje i osposobljavanje
- uspostavljanje nove kulture cjeloživotnog učenja – značaj kontinuiranog strukovnog obrazovanja i osposobljavanja i digitalizacije
- održivost – zelena poveznica u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju
- Europsko područje obrazovanja i osposobljavanja te međunarodno strukovno obrazovanje i osposobljavanje.

U Deklaraciji se naglašava važnost kvalitete i inkluzivnosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja kako bi se ojačala provedba prvog načela Europskog stupa socijalnih prava prema kojem svaka osoba ima pravo na kvalitetno i uključivo obrazovanje, osposobljavanje i cjeloživotno učenje kako bi održala i stekla vještine pomoću kojih može u potpunosti sudjelovati u društvu i uspješno prelaziti s jednog radnog mjesta na drugo na tržištu rada. Također se ističe važnost uloge nastavnika u strukovnom obrazovanju i osposobljavanju te njihovog kontinuiranog stručnog usavršavanja. Neophodno je osigurati bolju suradnju između strukovnih škola i tvrtki, ne samo da bi se osigurala kvalitetna mjesta za naukovanje učenika, već i da bi se podržao profesionalni razvoj nastavnika i trenera stručnih škola u tvrtkama. Osim toga, navodi da se posebna pozornost treba staviti na poveznicu između digitalizacije i održivosti te naglašava da i inicijalno i kontinuirano strukovno obrazovanje i os-

posobljavanje trebaju nastojati ugrađivati vještine za održivost u svoje prakse. Deklaracija posebno ističe važnost uključivanja socijalnih partnera u reformu sustava strukovnog obrazovanja te značaj takve vrste suradnje za ostvarivanje gore navedenih ciljeva (Osnabrückska deklaracija, 2020).

2.17. Operativni program konkurentnost i kohezija 2014. – 2020.

 perativni program konkurentnost i kohezija ističe da je fokus na osnivanju regionalnih centara kompetencija u određenim strukovnim sektorima među kojima su svakako turizam i ugostiteljstvo. Centri osiguravaju mogućnosti obrazovanja i stjecanja kompetencija i vještina kroz partnerstvo s obrazovnim, gospodarskim i civilnim sektorom primarno na regionalnoj razini, ali i kroz međunarodnu suradnju sa sličnim centrima u Europskoj uniji. Moderno praktično osposobljavanje omogućit će učenicima izravno sudjelovanje na tržištu rada bez potrebe za dodatnim osposobljavanjem i uvođenjem u posao. Zadaci nastavnika su, osim redovitih zadataka unutar formalnog strukovnog obrazovanja, organizacije ciljanog/tematskog stručnog usavršavanja za obrazovne stručnjake (nastavnike strukovnih predmeta i mentore), organizacije fleksibilnog i stalnog usavršavanja djelatnika malih/srednjih poduzeća koja djeluju na lokalnoj razini (podizanje razine stručne kompetencije zaposlenika – stjecanje djelomičnih kvalifikacija), podizanje razine znanja i stručnosti nezaposlenih pružanjem kratkih programa osposobljavanja (ciljani programi u sklopu obrazovanja odraslih). Dodana vrijednost ovih centara je njihova sposobnost da provedu posebno prilagođene programe za osobe s posebnim potrebama/studente s posebnim potrebama (stjecanje praktičnih znanja u odgovarajućim uvjetima koji bi odgovarali njihovim funkcionalnim sposobnostima). Uspostavljeni centri kompetencija su, uz svoje primarne zadatke, mjesta na kojima se organiziraju studentska natjecanja (natjecanja u vještinama). Razni obrazovni materijali razvijeni u okviru centara (npr. smjernice za organiziranje i praćenje praktičnog rada studenata) dijele se i po drugim školama za strukovno ob-



razovanje i osposobljavanje što bi trebalo dovesti do više stope zapošljavanja na tržištu rada. Konkretnije, očekuje se da će se oko 35 % studenata koji steknu naobrazbu u centrima kompetencija zaposliti u roku od šest mjeseci (Operativni program konkurentnost i kohezija 2014. – 2020., 2014).

2.18. Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu

Programu se ističe važnost razvijanja modularnih kurikuluma kako bi se osigurali kadrovi sa specijaliziranim znanjima potrebnima za razvoj proizvoda turizma posebnih interesa. Ovi modularni kurikulumi temelje se na potrebama struke (tako kuhari mogu svladavati posebne tehnike pripreme hrane); uvođenju novih tehnologija (npr. operativnih programa, zelenih tehnologija); promjenama u strukturi potražnje (npr. potreba za poznavanjem određenog stranog jezika i nacionalne kulture) ili uvođenju novih proizvoda usklađenih s regionalnim strateškim planovima razvoja turizma, odnosno karakteristikama turističkog proizvoda regije (npr. specijalizirani vodiči, animatori). Modularni kurikulumi namijenjeni su učenicima (izborni dio kurikuluma), zaposlenima u sklopu programa usavršavanja, osobama s drugim kvalifikacijama koje se žele osposobiti za pružanje određenih turističkih usluga. Modularni kurikulumi razvijaju se uz obveznu suradnju s poslodavcima, javnim sektorom i socijalnim partnerima.

Program ističe da je jako važno osigurati visokokvalitetnu tehničku opremu, materijale i infrastrukturu nužnu za kvalitetnu praktičnu nastavu. To su praktikum koji simuliraju radno okruženje. Praktična nastava u centrima kompetentnosti osigurana je za učenike škole – centra kompetentnosti i za učenike pripadajućih škola u regiji te za studente kojima nedostaju praktična znanja i vještine. Time se osiguravaju ujednačene praktične kompetencije učenika svih škola regije te, srednjoročno, uvjeti za izvođenje kvalitetne praktične nastave u smanjenoj mreži škola koja se predviđa planovima ministarstva zaduženog za obrazovanje.

Za kvalitetu strukovnog obrazovanja nužno je unapređenje kvalitete i kompetencije nastavnika i mentora. U centrima kompetentnosti pružaju se programi kontinuiranog usavršavanja nastavnika s naglaskom na praktične vještine i kompetencije, s obzirom na to da nastavnici ili nisu nikada radili u turizmu i ugostiteljstvu ili su, radeći u školi, vrlo brzo izgubili kontakt s promjenama na radnom mjestu. To se jednako odnosi na nastavnike općeobrazovnih predmeta kako bi stekli uvid u struku te bili u stanju prilagođavati nastavni program strukovnom kontekstu, kao i na nastavnike strukovnih predmeta koji trebaju steći uvid u turističko-ugostiteljske poslove te razvijati i usavršavati praktične vještine.

U Programu se navodi da su Centri važni za kontinuirano strukovno usavršavanje zaposlenih u turizmu i ugostiteljstvu, s posebnim naglaskom na primjenu novih tehnologija, procesa i prilagođavanje trendovima. Obrazovni programi razvijeni su u suradnji s poslodavcima, a dovoljno su fleksibilni u metodama učenja (e-učenje, večernji tečajevi, osposobljavanje tijekom radnog vremena) i ishodima učenja da omogućuju jednaku dostupnost svim potencijalnim korisnicima – muškarcima i ženama, kvalificiranim, polukvalificiranim i nekvalificiranim djelatnicima, zaposlenima u mikro-, malim, srednjim i velikim poduzećima. S obzirom da u turizmu i ugostiteljstvu radi velik broj djelatnika bez strukovnih kvalifikacija dok veliki broj nezaposlenih traži prekvalifikaciju za turističko-ugostiteljska zanimanja važno je provoditi stručno osposobljavanje. Treba nuditi programe stručnog osposobljavanja koji su razvijeni u partnerstvu s poslodavcima te temeljeni na odličnoj infrastrukturi i nastavnom kadru omogućuju kvalitetno i fleksibilno strukovno obrazovanje. Ističe se važnost suradnje s kreativnim i inovativnim poduzećima i institucijama (poduzećima, ustanovama i udrugama u kulturi, visokoškolskim ustanovama, poduzetničkim kreativnim centrima – dizajn, arhitektura, zelene tehnologije) kako bi se polaznicima strukovnog obrazovanja kompetentnosti dao uvid u nova razvojna područja i kako bi se potaknuli na razvoj novih kompetencija, inovativnosti i izvrsnosti. Istovremeno, partnerstvom s kreativnim i inovativnim poduzećima i institucijama podiže se svijest o tome da je turizam aktivnost koja zadire u cijeli spektar komplementarnih aktivnosti te se promovira kreativno poduzetništvo u turizmu i za turizam (Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, 2015).



2.19. TOMAS 2019.

Istraživanje TOMAS Hrvatska 2019., sveobuhvatno istraživanje obilježja turističke potražnje i potrošnje na cijelom području Republike Hrvatske (do 2019. istraživanja su se provodila samo za Primorsku Hrvatsku), temeljeno na metodološkom okviru longitudinalnog istraživanja TOMAS koje Institut za turizam provodi od 1987. godine, istim metodama na usporedivim i reprezentativnim uzorcima ispitanika pokazuje da raste posjećenost kako kontinentalnih tako i primorskih dijelova Hrvatske što daje jasne **naznake da raste i potražnja za stručnim kadrom koji može i mora odgovoriti na sve moderne trendove u gastronomiji**. Cilj nacionalnog istraživanja obilježja turističke potražnje (TOMAS Hrvatska 2019.) je profilirati turističku potražnju u Hrvatskoj prema motivaciji, aktivnostima, zadovoljstvu i potrošnji, prema glavnim regijama, sezonama i vrsti smještaja. Specifični ciljevi istraživanja su:

- utvrđivanje glavnih prednosti i slabosti turističke ponude u turističkim destinacijama,
- utvrđivanje opsega i strukture turističke potrošnje te osiguravanje informacijske osnovice za izračun izravnih učinaka turizma na gospodarstvo Hrvatske,
- segmentacija tržišta s obzirom na sociodemografska i druga obilježja turista,
- usporedba turističke potražnje prema tržišnim segmentima,
- osiguravanje odabranih pokazatelja za praćenje održivosti turističke aktivnosti u Hrvatskoj sa stajališta potražnje te
- osiguravanje informacijske osnovice za kontinuirano praćenje trendova turističke potražnje u Hrvatskoj i otkrivanje novih tržišnih segmenata.

Posebno važno za utvrđivanje potreba tržišta rada je svakako ispitivanje motiva dolazaka turista u destinaciju. Ispitanicima kojima je glavni razlog dolaska u destinaciju bio odmor bilo je ponuđeno četrnaest odmorišnih motiva od kojih su mogli odabrati najviše tri, jedan glavni i najviše dva dodatna motiva svog odmorišnog putovanja. Motiv „more“ na dolazak u

destinacije Jadranske Hrvatske motivira više od 80 % gostiju, a slijedi „priroda“ koja motivira njih 56 %. More i priroda primarni su motivi dolaska na hrvatsku obalu i otoke. Slijede dolasci (od 13 % do 24 %) koje motivira city break, touring, sport i rekreacija te kultura i umjetnost. Treću skupinu motiva čine **gastronomija**, zabava i festivali, posjet ruralnim područjima te manifestacije i događanja. Gotovo trećina dolazaka u Kontinentalnu Hrvatsku motivirana je prirodom (32 %), a slijede touring/sightseeing, city break, sport i rekreacija, posao te kultura i umjetnost (od 16 % do 26 %).

Od 1997. pa do 2017. godine zabilježen je rast motiva – nova iskustva i doživljaji te **gastronomija** dok se smanjila važnost „odmora na moru“. Važnost (pasivnog) odmora značajno je smanjena i u 2017. u odnosu na 2014. (sa 75 % na 55 %) dok je rastao motiv **gastronomije** uz motive povezane s aktivnim odmorom (sport i rekreacija, kultura, zdravstveni razlozi i wellness i prirodne ljepote). I rezultat u 2019. godini ukazuje na nastavak trenda iskazivanja većeg broja motiva povezanih s aktivnim odmorom i to onih dominantnih (more i priroda), nešto manje izraženih, od 10 % do 20 % (gradovi, touring, kultura i umjetnost, sport i rekreacija), kao i onih koje će trebati pratiti u sljedećim istraživanjima zbog rasta interesa međunarodne potražnje (**gastronomija**, zabava i festivali, ruralna područja, manifestacije i događanja, wellness, planinarenje) (TOMAS, 2019).

2.20. Strategija „od polja do stola“

U europskom zelenom planu utvrđuje se kako Europu učiniti prvim klimatski neutralnim kontinentom do 2050. godine. U njemu se predlaže nova strategija održivog i uključivog rasta za poticanje gospodarstva, poboljšanje zdravlja i kvalitete života ljudi i brige o prirodi, a da pritom nitko ne bude zapostavljen. Strategija „od polja do stola“ u središtu je zelenog plana. Njome se na sveobuhvatan način odgovara na izazove održivih prehrambenih sustava te potvrđuje neraskidiva uzajamna veza između zdravih ljudi, zdravih društava i zdravog planeta. Ta je strategija ujedno ključan dio Komisijinog programa za ostvarivanje ciljeva održivog razvoja



Ujedinjenih naroda. Svi građani i subjekti unutar cijelog vrijednosnog lanca, u EU-u i drugdje u svijetu, trebali bi imati koristi od pravedne tranzicije, posebno nakon izbijanja pandemije bolesti COVID-19 i gospodarskog pada. Prelazak na održiv prehrambeni sustav može imati povoljan utjecaj na okoliš, zdravlje i društvo, donijeti gospodarske koristi i omogućiti da pri oporavku od krize krenemo putem održivosti. Za uspjeh oporavka i tranzicije ključno je osigurati održiv izvor prihoda primarnih proizvođača čiji dohodak još uvijek zaostaje za dohotkom u drugim granama.

Strategija „od polja do stola“ novi je sveobuhvatni pristup vrednovanju održivosti hrane u Europi. To je prilika za poboljšanje načina života, zdravlja i okoliša. Stvaranje povoljnog prehrambenog okruženja koje olakšava odabir zdrave i održive prehrane pridonijet će poboljšanju zdravlja i kvalitete života potrošača te društvu pomoći smanjiti troškove povezane sa zdravljem. Ljudi sve više pažnju posvećuju okolišnim, zdravstvenim, socijalnim i etičkim pitanjima te traže vrijednost u hrani. Unatoč sve većoj urbanizaciji društava, žele osjetiti povezanost s hranom. Traže svježju, manje prerađenu hranu iz održivih izvora. U sadašnjoj krizi uzrokovanoj pandemijom potreba za kraćim lancima opskrbe postala je još izraženijom. Potrošačima bi trebalo olakšati odabir održive hrane te bi svi dionici prehrambenog lanca to trebali prihvatiti kao svoju odgovornost i priliku.

Prelazak na održive prehrambene sustave ujedno je velika gospodarska prilika. Očekivanja građana se mijenjaju i potiču velike promjene na tržištu hrane. To je prilika za poljoprivrednike, ribare, proizvođače u akvakulturi, prerađivače hrane i pružatelje usluga prehrane. Zahvaljujući toj tranziciji održivost može postati njihov zaštitni znak te im omogućiti da zajamče budućnost Unijnog prehrambenog lanca prije nego što to učine njihovi konkurenti izvan EU-a. Prelazak na održivost svim dionicima prehrambenog lanca EU-a pruža mogućnost da ostvare prednost predvodnika na tržištu. Komisija će osigurati prilagođena rješenja kako bi pomogla malim i srednjim poduzećima u sektoru prerade hrane i malim subjektima u maloprodaji te sektoru usluga prehrane da razviju nove vještine i poslovne modele, izbjegavajući pritom dodatna administrativna opterećenja i troškove. Trgovcima na malo, prerađivačima hrane i pružateljima usluga prehrane pružat će smjernice za primjenu najboljih praksi u pogledu održivosti (Strategija od polja do stola, 2020).

2.21. Europska strategija za veći rast i radna mjesta u obalnom i pomorskom turizmu

U dokumentu Europska strategija za veći rast i radna mjesta u obalnom i pomorskom turizmu navodi se važnost ulaganja u obrazovne aktivnosti povezane s održivošću, prehranom, pripremom hrane i uslužnim djelatnostima kao temeljem razvoja lokalne zajednice. Isto tako, velika važnost daje se obrazovnim programima iz ovog područja u javnom školstvu i obrazovanju. Posebno se ističe da je ulaganje u ljude uvjet za održiv i konkurentan rast, ali da sektor ipak ne privlači dovoljno adekvatno kvalificiranog osoblja. To je uglavnom zbog sezonskih oscilacija posla i nedovoljnih prilika za napredovanje u karijeri. Obrazovanje i osposobljavanje bi se trebali koristiti kako bi ponuda kvalifikacija odgovarala potražnji na tržištu rada. Komisija ima nekoliko inicijativa kojima se to podupire (Europska strategija za veći rast i radna mjesta u obalnom i pomorskom turizmu, 2014).

2.22. IZVJEŠĆE o europskoj gastronomskoj baštini: kulturni i obrazovni aspekti

Izvešće o europskoj gastronomskoj baštini: kulturni i obrazovni aspekti ističe:

- važnost sustava stručnog osposobljavanja profesionalaca u području gastronomije
- potiče države članice na promicanje stručnih osposobljavanja; naglašava koliko je važno da programi navedenih stručnih osposobljavanja obuhvaćaju lokalnu i europsku gastronomiju, raznolikost proizvoda, postupke pripreme, proizvodnje, čuvanja i distribucije namirnica
- naglašava važnost da programi stručnog osposobljavanja profesionalaca u području gastronomije posebnu pažnju posvete domaćim, lokalnim i raznovrsnim proizvodima



Zahtijeva od država članica da preko obrazovanja razmjenjuju znanje i dobru praksu kad je riječ o aktivnostima povezanim s gastronomijom te da podupiru poznavanje gastronomije u različitim regijama. Također, poziva na razmjenu najbolje prakse ili na razmatranje skraćivanja prehrambenog lanca dajući prednost lokalnim sezonskim proizvodima. Podsjeća da je priznavanjem mediteranske prehrane i francuskog gastronomskog objeda kao nematerijalne kulturne baštine čovječanstva UNESCO-a potaknuto osnivanje institucija i tijela koja potiču znanje, primjenu i obrazovanje u području vrijednosti i običaja uravnotežene i zdrave prehrane. Izvješće ističe da je gastronomija jedan od načina poticanja rasta i otvaranja radnih mjesta u nizu gospodarskih sektora kao što su restoranska, turistička, poljoprivredno-prehrambena i istraživačka industrija te napominje da gastronomija također može razviti izoštren osjećaj za zaštitu prirode i okoliša koji jamči da hrana ima izvorni okus i da bude manje obrađena, s manje aditiva ili konzervansa.

Izvješće naglašava značaj gastronomije za promicanje uslužnog sektora diljem Europe i obrnuto, priznaje ulogu vještih i nadarenih kuhara u očuvanju i izvozu naše gastronomske baštine te važnost očuvanja kulinarskog stručnog znanja kao ključnog čimbenika kojim se osigurava dodana vrijednost u obradovnom i gospodarskom smislu. Isto tako, naglašava ulogu koju u učenju i širenju gastronomske baštine imaju gastronomske akademije, Europski savez zaklada za prehranu i Međunarodna gastronomska akademija kojoj je sjedište u Parizu. Izvješće poziva države članice da u okviru kulturnog i gospodarskog razvoja regija osmisle i provedu politike namijenjene kvalitativnom i kvantitativnom poboljšanju gastronomske industrije kao takve, ali i u pogledu njezina doprinosa turističkoj ponudi te naglašava činjenicu da je gastronomija važna izvozna stavka EU-a i pojedinačnih država članica (Izvješće, 2014).

2.23. Analiza deficitarnih i suficitarnih zanimanja

Analiza deficitarnih i suficitarnih zanimanja na temelju nacionalnih i Eurostatovih podataka Ankete o radnoj snazi ukazuje da su kuhari, a posebno kuhari više razine vještina („chefs“) izrazito deficitarna zanimanja na nivou Europske unije. Studija jasno ukazuje na zaključak da je rješenje u podizanju broja radne snage s ovim kvalifikacijama. U slučaju dvaju zanimanja, „kuhari“ i „vozači teških kamiona“, koja su povezana s nedruštvenim radnim vremenom (radom izvan uobičajenog radnog vremena), polovica ispitanika nedostatak je klasificirala kao nedostatak vještina, a polovica ga je klasificirala kao nedostatak radne snage. Zanimljivo je da je nešto više ispitanika (3) „chefs“ ocijenilo vještinom, a ne nedostatkom radne snage. To je dosljedno jer bi se od „chefs“ očekivalo da imaju posebne kulinarske kvalifikacije što ne bi uvijek bio slučaj s „kuharima“ (cooks). Studija diferencira zanimanje kuhara (cook) i „chef“ što zahtijeva stjecanje specifičnih znanja i vještina u ovome području i u Republici Hrvatskoj (McGrath, 2019).

2.24. Godišnje izvješće HOTREC-a

Godišnje izvješće HOTREC-a – Krovnog udruženja hotela, restorana, barova i sličnih ustanova u Europi raspravlja o temi Kako privući i zadržati radnu snagu u ugostiteljskom sektoru. Istaknuti su izazovi, naime nedostatak vještina u sektoru (npr. digitalne, međuljudske i jezične vještine, kuharske sposobnosti itd.), marža s niskom dobiti tvrtki i posljedice poteškoće u plaćanju obuke i neprekidno radno vrijeme sektora (uključujući državne praznike i vikende). Kao dio rješenja, HOTREC zagovara poboljšanje imidža sektora; sheme naukovanja implementirane na nacionalnoj razini; izravan kontakt s raspoređenim pružateljima obuke; uvjete za zaposlenike da grade karijeru u stvorenom sektoru; primjenjivanje putovnica ugostiteljskih vještina na nacionalnoj razini; financiranje iz EU-a fondova učiniti lako dostupnim tvrtkama (HOTREC Annual Report 2019. – 2020.).



2.25. Bijela knjiga za ugostiteljstvo u Europi 2019. – 2024.

Bijela knjiga za ugostiteljstvo u Europi 2019. – 2024. ističe kako je ugostiteljski sektor jedan od ključnih pokretača europskog gospodarstva, kako u pogledu zaposlenosti, tako i izravnog doprinosa gospodarstvu (blizu 5 % BDP-a). Ugostiteljstvo je kreiralo 1,6 milijuna novih radnih mjesta između 2013. i 2016. godine, povećavajući broj zaposlenih s 10,3 milijuna na 11,9 milijuna što predstavlja 80 % ukupne turističke radne snage u EU-u dok se broj poduzeća povećao s 1,82 na gotovo 2 milijuna od čega su 90 % mikropoduzeća, među kojima je 200 000 hotela i gotovo milijun restorana i sličnih objekata. Zajedno s turizmom, ugostiteljski sektor je treći najveći društveno-ekonomski sektor u EU-u, a ujedno je i sektor koji pruža posao mladima. U ukupnom gospodarstvu je 20 % osoba ispod 25 godina. Stopa nezaposlenosti u EU-u ljudi starijih od 25 godina iznosila je 6,8 % u 2017. godini dok je nezaposlenost mladih (mlađih od 25 godina) bila 16,8 %. Suprotno tome, dok je u ukupnom gospodarstvu samo 8,2 % zaposlenih osoba mlađih od 25 godina, ova brojka u ugostiteljstvu iznosi 20,2 %. To pokazuje veliki potencijal sektora u borbi protiv nezaposlenosti mladih. Unatoč činjenici da predstavlja dva milijuna poduzeća, od kojih je 90 % mikropoduzeća i 11,9 milijuna radnih mjesta, ugostiteljstvo nastoji privući i zadržati radnike. **Tehnološke promjene stvorile su nove potrebe za digitalnim vještinama kako bi odgovorile zahtjevima kupaca i bile vidljivije i online.** Društvene promjene pokreću i nove zahtjeve praćenja trendova i osposobljavanja u pravcu novih znanja i vještina. Navodi se da je potrebno uspostaviti snažnu politiku EU koja će pomoći turističkom i ugostiteljskom sektoru da inovira, privlači, osposobljava i zadržava radnu snagu (White-Paper-for-Hospitality-in-Europe-2019-2024).

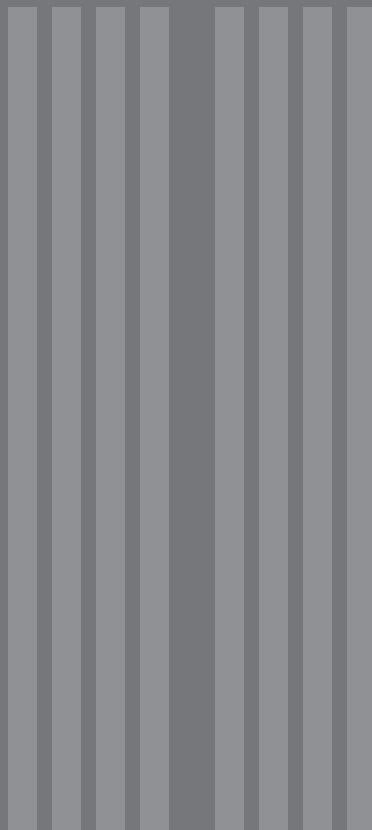
2.26. Turizam prema 2030. – globalni pregled

U publikaciji svjetske turističke organizacije Tourism Towards 2030 Global Overview (Advance edition presented at UNWTO 19th General Assembly – 10 October 2011) navodi se da se turizam razvio u globalni fenomen – jedan od najvažnijih gospodarskih sustava i društvenih aktivnosti suvremenog vremena. Danas to izravno pridonosi 5 % svjetskog BDP-a, jednom od 12 radnih mjesta na globalnoj razini i glavni je izvozni sektor za mnoge zemlje, kako u zemljama u razvoju, tako i u razvijenim. Sljedećih 20 godina nastavit će se rast turističkog i ugostiteljskog sektora. Turizam usmjerava ekonomski rast, društveni napredak i održivost okoliša. Da bi se to omogućilo, turizam je postao prioritetom u nacionalnim političkim odlukama, potaknuo konkurentne i odgovorne poslovne modele i prakse te povećao suradnju između javnog i privatnog sektora. Tijekom posljednjih pola stoljeća turizam se razvio u ključni pokretač društveno-ekonomskog napretka stvaranjem radnih mjesta i poduzeća, razvojem infrastrukture i ostvarenim prihodima od izvoza, kako za napredna gospodarstva, tako i za gospodarstva u razvoju. Turizam prema 2030. pokazuje da još uvijek postoji značajan potencijal za daljnje širenje u sljedećim desetljećima. Postojeće, kao i nove destinacije, mogu iskoristiti ovu priliku, pod uvjetom da učine potrebno za oblikovanje odgovarajućih uvjeta s obzirom na poslovno okruženje, infrastrukturu i olakšice. S obzirom na 5 %-tni udio turizma u svjetskom BDP-u i činjenici da je glavni izvozni sektor za mnoge zemlje pretpostavlja se da će sektor turizma i ugostiteljstva i dalje rasti, razvijati se i značajno širiti. Sve navedeno ukazuje na nužnost razvijanja posebnih vještina u ovom sektoru kako bi se moglo pravovremeno odgovoriti potrebama suvremenog tržišta rada s jedne strane i s druge strane odgovoriti na porasle zahtjeve suvremene turističke potražnje (Tourism Towards 2030).



II. dio

Analiza stanja



3. INTERNA ANALIZA

3.1. Povijest Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik

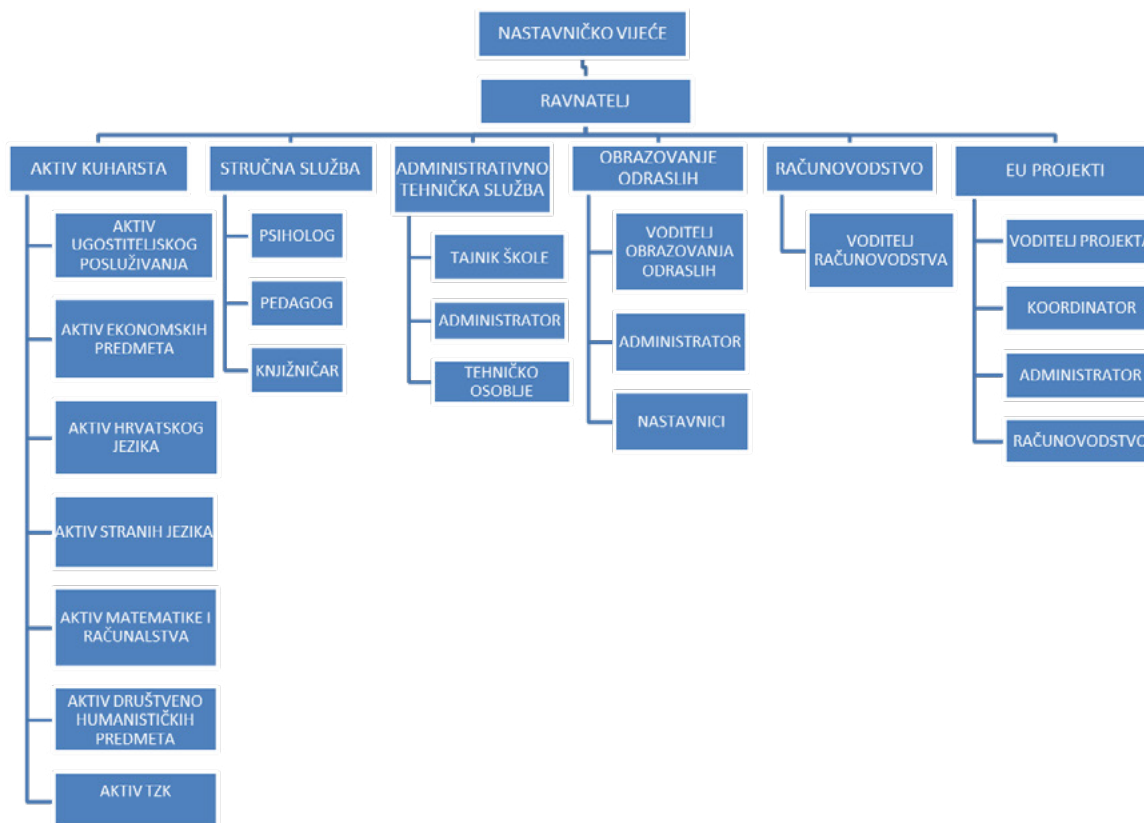
Dubrovnik i Dubrovčani, koji su prihvatili turizam kao filozofiju življenja, oduvijek su znali da je kvalitetno obrazovanje u ovom gospodarskom sustavu preduvjet rada i turističkog razvitka. Odmah nakon Drugog svjetskog rata, 1947. godine u Dubrovniku je otvorena Niža ugostiteljska škola koja je, pored one u Opatiji, bila jedina takve vrste u Hrvatskoj. U dvije godine svoga postojanja djelovala je u sklopu različitih hotela. Kako ova škola nije osposobljavala učenike za konkretna ugostiteljska zanimanja, već za administrativne službe u ugostiteljstvu, ukinuta je 1949. godine. Umjesto nje osnovana je Ugostiteljska škola s praktičnom obukom u trajanju od tri godine. Školi je dodijeljena Villa Mimoza što je bilo prvi put da je škola dobila zgradu za vlastite potrebe. Svi nastavnici u školi radili su honorarno. Nakon završetka ove trogodišnje škole učenici su dobivali zvanje kvalificiranog kuhara, konobara i slastičara.

Kad je 1951. godine za održavanje praktične nastave učenika Škola dobila u trajno vlasništvo i Hotel Dubravku, postala je prvom hrvatskom ugostiteljskom školom s praktičnom obukom. Niti u jednoj grani gospodarstva onog vremena nije postignut takav uspjeh u rezultatima i organizaciji stručnog školstva kao u dubrovačkoj Ugostiteljskoj školi. Broj učenika stalno je rastao što se najbolje vidi u činjenici da je u prvih deset godina rada Škole školu završilo ukupno 150 učenika dok je samo školske godine 1966./1967. školu završilo 275 učenika.

Šezdesetih godina dvadesetog stoljeća počinje ubrzana izgradnja hotelskih kapaciteta, no potražnja s inozemnog tržišta još uvijek je bila daleko veća od ondašnjih smještajnih mogućnosti. Takvo ukupno stanje odrazilo se i na rad ugostiteljskih škola. Značajno se povećao broj učenika, a godine 1960. Ugostiteljska škola Dubrovnik otvara i treći smjer u svom obrazovanju pa se pored kuhara, konobara i slastičara u ovoj školi počinju obrazovati portiri i hotelske domačice. Godine 1961. izgrađena je današnja školska zgrada na Pločama čijim hodnicima i danas prolaze učenici ne samo s dubrovačkog područja već i cijele Dalmacije i Hrvatske. Upravo su iz dubrovačke Turističke i ugostiteljske škole potekli brojni vrhunski kadrovi koji su svojim znanjem, voljom i ljubavlju proslavili hrvatsko ugostiteljstvo i turizam.



Dijagram 1. Organizacijski ustroj TUŠ-a DU



Izvor: podatci TUŠ-a Dubrovnik

Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik svoje sjedište ima na adresi Župska ulica 2, Dubrovnik, a njen sadašnji organizacijski ustroj prikazan je na Dijagramu 1.

Škola za obrazovanje odraslih Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik djeluje kao dio Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik. Početak djelovanja škole povezuje se s Centrom za odgoj i usmjereno obrazovanje u čijem sustavu su bile sve škole koje su izvodile formalno obrazovanje, ali i obrazovanje uz rad što bi ustvari bilo ono što se danas smatra Obrazovanjem odraslih. Centar je formalno prestao djelovati 30. kolovoza 1993. godine i od tog trenutka Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik (u nastavku TUŠ DU) ponovno počinje djelovati kao samostalna odgojno-obrazovna pedagoška ustanova, uključujući i Obrazovanje odraslih i Školu za strane jezike. Od odvajanja u samostalnu ustanovu, u obrazovanju odraslih provode se samo programi turističkih i ugostiteljskih smjerova i stranih jezika što prije nije bio slučaj.

Obrazovanje odraslih TUŠ-a DU obuhvaća programe obrazovanja kojima odrasli stječu, odnosno dopunjuju znanja, vještine i sposobnosti.

3.2. Analiza postojećeg stanja

3.2.1. Analiza nastavnog kadra

Prema podacima Turističke škole, Škola ima ukupno 77 zaposlenika od kojih 61 ima visoku stručnu spremu, pet ima višu stručnu spremu, deset ih je sa srednjom stručnom spremom, a jedan djelatnik ima VKV. Tablica 1. prikazuje nastavni kapacitet TUŠ-a DU prema područjima.



Tablica 1. Nastavni kadar TUŠ-a DU prema području

predmet/područje	broj nastavnika
nastavnik kuharstva i slastičarstva	11
nastavnik ugostiteljskog posluživanja	4
nastavnik ekonomske skupine predmeta	11
nastavnik tehnologije zanimanja	3
nastavnik stranog jezika	15
nastavnik hrvatskog jezika	7
nastavnik matematike i informatike	8
ostali općeobrazovni predmeti	8
stručni suradnici	3
nastavnik vjeronauka	2

Izvor: podatci TUŠ-a Dubrovnik

Od navedenih nastavnika, osmero je u nastavničkom zvanju mentora, a četiri nastavnice u zvanju savjetnice.

3.2.2. Obrazovanje odraslih

Prema Zakonu o obrazovanju odraslih (NN 17/2007) obrazovanje odraslih obuhvaća cjelinu procesa učenja odraslih namijenjenih ostvarivanju prava na slobodan razvoj osobnosti, osposobljavanje za zapošljivost: stjecanje kvalifikacija za prvo zanimanje, prekvalifikaciju, stjecanje i produbljivanje stručnog znanja, vještina i kompetencija te osposobljavanje za aktivno građanstvo.

Formalni programi

Izvide se po principu dopisno-konzultativne nastave koja podrazumijeva interakciju polaznika i predavača putem unaprijed dogovorenih konzultacija (uživo i online) te medija komunikacije u obliku nastavnih

pisama koja na neki način zamjenjuju nastavnika, usmjeravaju i vode polaznika u procesu učenja te osiguravaju veću kvalitetu nastave. U sklopu TUŠ-a DU nude se sljedeći programi:

A) Programi za stjecanje srednje stručne spreme ili prekvalifikacije za zanimanja:

- konobar
- kuhar
- slastičar
- hotelijersko-turistički tehničar (4 god.)
- turističko-hotelijerski komercijalist (4 god.)

B) Programi osposobljavanja

Programi osposobljavanja obuhvaćaju poslove razine složenosti 2 prema skupini i oznaci zanimanja NKZ (NN 111/98). Uvjet za upis polaznika jest završena trogodišnja ili četverogodišnja škola, sanitarni pregled za obavljanje djelatnosti u ugostiteljstvu te najmanje dvije godine iskustva u struci. Programi traju minimalno 120 nastavnih sati podijeljenih na sate predavanja i vježbi. U ponudi Obrazovanja odraslih TUŠ-a DU nude se sljedeći programi osposobljavanja:



- hotelska domaćica
- barmen
- sobarica.

C) **Programi usavršavanja i specijalizacije** koji obuhvaćaju poslove razine 3 i 5 ovisno o broju sati te se razlikuju usavršavanja u trajanju od:

- **minimum 150 sati (razina 3)** u svrhu obnavljanja i dopunjavanja stečenog znanja. Uvjet za upis podrazumijeva završenu srednju ugostiteljsku školu smjera kuharstvo, liječničku potvrdu o zdravstvenoj sposobnosti. Programi ove razine koji se nude u Školi za obrazovanje odraslih TUŠ-a DU su:
 - sommelier
 - barmen
 - specijalist za pripremljavanje jela pred stolom gosta
 - kuhar specijalist za priloge, variva i garniture
 - kuhar specijalist za jela od tjestenine i riže
 - kuhar specijalist za dalmatinsku (dubrovačku) kuhinju
 - kuhar specijalist za toplu predjela
 - kuhar specijalist za hladna predjela.
- **minimum 500 sati (razina 5)** – uvjet za upis je završena srednja strukovna škola zanimanja kuhar ili konobar (ovisno o vrsti usavršavanja) ili turističko-hotelski komercijalist, liječničko uvjerenje o zdravstvenoj sposobnosti, sanitarni pregled te radno iskustvo u struci od najmanje dvije godine:
 - menadžer odjela hrane i pića
 - konobar specijalist
 - kuhar specijalist.

A) **Provjera jezika:**

Odvija se prema Referentnom europskom kvalifikacijskom okviru (engleski, talijanski, francuski, njemački i španjolski jezik). Sukladno standardima koje propisuje ZEROJ, postoji šest jezičnih razina kojima polaznik tečajeva stranih jezika uopće može ovladati. To su jezične razine: A1, A2, B1, B2, C1 i C2, pri čemu je A1 početna razina, a C2 najviša moguća razina. Nakon odrađenog ispita koji se odvija u pet jezičnih djelatnosti (jezične strukture – gramatika i vokabular, čitanje, pisanje, slušanje i govor) polaznik dobiva vjerodostojnu svjedodžbu ustanove.

B) **Ispit za autotaksi prijevoznike**

Teorijska provjera znanja, vještina i sposobnosti za stjecanje početnih kvalifikacija za upravljanje autotaksi vozilima i vozilima kojima se obavlja iznajmljivanje vozila s vozačem. Kandidatima koji uspješno polože ispit, izdaje se Svjedodžba o stručnoj osposobljenosti (SSO) o početnim kvalifikacijama za upravljanje autotaksi vozilima i vozilima kojima se obavlja iznajmljivanje vozila s vozačem kao posebnim oblikom prijevoza.

Neformalni programi

U ovoj skupini nalaze se programi:

A) **tečajevi stranih jezika I. – IV. stupanj**

To uključuje engleski, talijanski, francuski, njemački i španjolski jezik.

B) **komunikacijske vještine** novija je edukacija u ponudi Škole za OO TUŠ-a DU nastala kao odgovor na povećanu i rastuću potražnju na tržištu rada. Kroz edukacije koje se uglavnom orijentiraju na „iskustveno učenje“ kroz interaktivne radionice, poboljšavaju se socijalne vještine sudionika. Teme obuhvaćene ovom edukacijom obuhvaćaju široko područje upravljanja resursima unutar organizacije poput upravljanja konfliktima, stresom, vremenom i slično.

C) **edukacija osnovnih i naprednih modula informatike** kojima polaznici stječu vještine pomoću kojih će moći učinkovito raditi na osnovnoj i većoj razini.

D) **kratki programi iz područja gastronomije, servisa i domaćinstva**

To su edukacije u trajanju do 30 sati čiji je sadržaj prilagođen zahtjevima klijenata.

E) **stručna edukacija iz kulturno-povijesne baština grada Dubrovnika i Dubrovačko-neretvanske županije**



Podatci o broju polaznika u Školi za OO TUŠ-a DU do 2021.

Obrazovanje odraslih Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik prikazani su u sljedećoj tablici.

Broj polaznika i broj onih koji su završili verificirane programe za stjecanje srednje stručne spremne kroz

Tablica 2. Nastavak formalnog obrazovanja po školskim godinama

Vrsta programa		2016./17.	2017./18.	2018./19.	2019./20.	2020./21.
Hotelijsko-turistički tehničar	Br. polaznika	0	1	2	1	1
	Završili	0	0	1	0	1
Turističko-hotelijski komercijalist	Br. polaznika	3	8	7	4	13
	Završili	0	2	2	6	2
Kuhar	Br. polaznika	6	4	0	9	2
	Završili	2	3	2	1	0
Konobar	Br. polaznika	2	4	2	6	2
	Završili	2	0	0	1	2
Slastičar	Br. polaznika	1	1	0	0	5
	Završili	2	1	1	0	1
Provjera znanja stranog jezika po ZEROJ-u	Br. polaznika	0	0	0	0	7
	Završili	0	0	0	0	7
Ukupno	Br. polaznika	12	18	11	20	30
	Završili	6	6	6	8	13

Izvor: podatci TUŠ-a Dubrovnik

Iz Tablice 2. je razvidno kako, iako malen, postoji stalan interes za nastavkom formalnog srednjoškolskog obrazovanja iz područja turizma i ugostiteljstva. Između ponuđenih programa najveći interes polaznika u promatranom razdoblju je zabilježen za turističko-

ko-hotelijskog komercijalista, nakon čega slijedi kuhar. U 2019. godini može se uočiti značajniji porast za pohađanje programa za zanimanja kuhar i konobar dok se u 2020. godini znatno povećava broj polaznika u smjeru Turističko-hotelijski komercijalist.



Tablica 3. prikazuje edukacije izvan aktiva posluživanja i kuharstva, a koje je Obrazovanje odraslih Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik pružalo u razdoblju školskih godina 2016. – 2020.

stičke i ugostiteljske škole Dubrovnik pružalo u razdoblju školskih godina 2016. – 2020.

Tablica 3. Popis edukacija 2016. – 2020.

Vrsta programa	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
Komunikacijske vještine	0	0	55	30	84
Tečajevi stranih jezika	73	122	13	168	56
Edukacija za hotelsku domaćicu	0	25	15	0	0
Kulinarske radionice	0	0	20	0	0
Specijalizacija za voditelja hrane i pića	0	0	0	13	0
Ispitni centar za polaganje ispita za taksi vozače	53	73	38	37	13
Testiranja za zapošljavanja	60	79	21	67	29
Ukupno polaznika	186	299	162	315	182

Izvor: podatci TUŠ-a Dubrovnik

Iz Tablice 3. je vidljivo kako postoji interes za postojeće edukacije odraslih koje se odvijaju u okviru Obrazovanja odraslih. Vidljivo je kako kroz cijelo promatrano razdoblje postoji najveći interes za tečajeve

stranih jezika. U posljednje tri godine zabilježen je povećani interes i za program koji pruža edukaciju iz komunikacijskih vještina.



3.2.3. Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik

Srednjoškolskim obrazovanjem u RH svakome se pod jednakim uvjetima i prema njegovim sposobnostima, nakon završetka osnovnog školovanja, omogućava stjecanje kompetencija za uključivanje na tržište rada i nastavak obrazovanja na visokim učilištima.

Obrazovanje u strukovnim školama traje od jedne do pet godina, a trajanje ovisi o vrsti obrazovnog programa, odnosno strukovnog kurikuluma za određeno zanimanje ili kvalifikacije. Strukovnim obrazovanjem stječu se znanja, vještine i kompetencije potrebne tržištu rada, a moguće je, uz određene uvjete, nastaviti obrazovanje na srednjoškolskoj razini ili na visokim učilištima. Zakonom o srednjem školstvu (NN

59/2001) reguliran je način financiranja srednjeg školstva koji se u praksi provodi kao centralizirani i decentralizirani sustav financiranja.

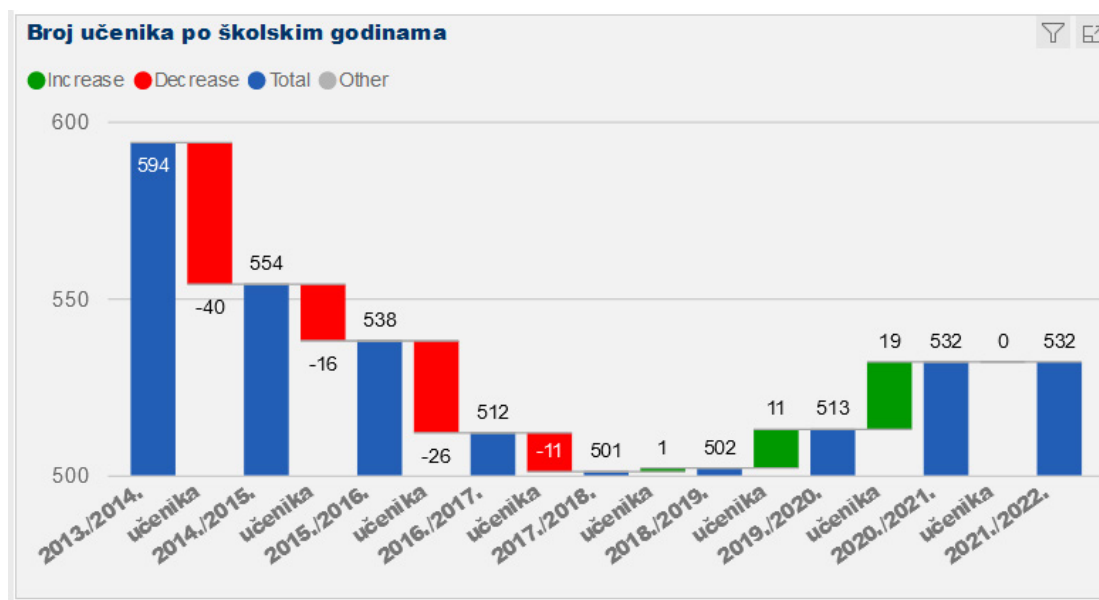
Organizacijski ustroj Obrazovni srednjoškolski programi koje izvodi Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik su sljedeći:

A) četverogodišnji:

- hotelijersko-turistički tehničar (HTT)
- turističko-hotelijerski komercijalist (THK)

B) Trogodišnji:

- konobar
- kuhar
- slastičar
- pomoćni kuhar i konobar – TES



Grafikon 1. Broj učenika po školskim godinama

Izvor: Školski e-rudnik <https://mzo.gov.hr/ser-skolski-e-rudnik-3419/3419>, pristup 5. 10. 2021.

Iz Grafikona 1. vidljivo je da je u periodu od školske godine 2013./2014. do sadašnje 2021./2022. došlo do ukupnog pada broja učenika od 10,44 % (62 učenika) što je u skladu s trendom pada prisutnim u svim školama na području Republike Hrvatske. Pad je bio intenzivan zaključno sa školskom 2016./2017. nakon čega je uslijedio rast od školske 2017./2018. te je

školske 2021./2022. upisan jednak broj učenika kao i prethodne, 2020./2021. školske godine.

Broj upisanih učenika u prve razrede Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik po smjerovima prikazan je u sljedećoj Tablici 4.

Tablica 4. Broj upisanih učenika po smjerovima u zadnjih pet godina (2017. – 2021.)

SMJER	2017./18.	2018./19.	2019./20.	2020./21.	2021./22.
Hotelijsko-turistički tehničar	59	70	76	69	71
Turističko-hotelijski komercijalist	17	22	18	22	16
Turistička gimnazija	21	20	0	0	0
Kuhar	41	38	41	40	29
Konobar	12	10	16	15	9
Slastičar	5	4	4	6	7
TES*	2	2	1	1	3
UKUPNO	157	166	156	153	135

*posebni programi za učenike s teškoćama
Izvor: podatci TUŠ-a Dubrovnik

Potrebno je napomenuti kako tijekom školske godine može doći do određene korekcije u brojevima jer dolazi do ispisivanja i upisivanja učenika iz i u Školu, kao i prebacivanja iz smjera u smjer. Ipak, iz tablice je jasno vidljivo kako za program hoteljsko-turistički tehničar postoji interes koji manje oscilira iz godine u godinu dok je za program turističko-hotelijski komercijalist opao interes za 27,27%,

kuhara za 27,5%, a za konobara za čak 40% u školskoj 2021./2022. godini.

Posebnu pažnju zahtijeva skupina učenika s poteškoćama kojima je školovanje u Turističkoj i ugostiteljskoj školi omogućeno putem integracije u redovni razredni odjel ili u posebnoj odgojno-obrazovnoj skupini u zanimanju Pomoćni kuhar i slastičar TES.

Tablica 5. Broj učenika s rješenjem o prilagođenom ili individualiziranom programu

	2017./2018.	2018./2019.	2019./2020.	2020./2021.	2021./2022.
Broj učenika s rješenjem o primjerenom obliku školovanja	42	40	32	28	27

Izvor: podatci TUŠ-a Dubrovnik

Uz navedene učenike, niz učenika spada u skupinu učenika s poremećajima u ponašanju koji ne podliježu rješenjima Ureda državne uprave, ali zahtijevaju poseban pristup nastavnika i stručnog osoblja tijekom svog školovanja.

Učenici strukovnih škola svoje srednjoškolsko obrazovanje završavaju izradbom i obranom završnog rada, a broj učenika Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik koji su završili srednjoškolsko obrazovanje u razdoblju od 2018. godine prikazan je u sljedećoj tablici.



Tablica 6. Broj učenika koji su završili TUŠ DU po godinama

SMJER	2017./18.	2018./19.	2019./20.	2020./21.
Hotelijersko-turistički tehničar	55	66	51	55
Turističko-hotelijerski komercijalist	21	16	21	16
Turistička gimnazija	27	0	0	22
Kuhar	37	38	39	39
Konobar	13	16	14	7
Slastičar	8	5	5	4
TES	3	0	2	3
UKUPNO*	164	141	132	146

Izvor: podatci TUŠ-a Dubrovnik

Iako Državna matura nije uvjet za završetak srednjoškolskog obrazovanja, učenici četverogodišnjih smjerala (HTT i THK) u velikom postotku izlaze na ispite državne mature koja je preduvjet nastavka školovanja

na javnim i privatnim visokoobrazovnim institucijama. Broj učenika Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik koji su polagali Državnu maturu u razdoblju od školske godine 2016./17. prikazan je u Tablici 7.

Tablica 7. Informacije vezane za polaganje Državne mature

Šk. godina	Broj učenika u završnim razredima četverogodišnjih programa	Broj učenika koji je prijavio ispite DM	Broj učenika koji je pristupio ispitima DM	Broj učenika koji je uspješno položio ispite DM
2016./17.	106	100	93	87
2017./18.	103	100	99	89
2018./19.	86	82	80	70
2019./20.	74	72	72	69
2020./21.	98	94	92	86

Izvor: podatci TUŠ-a Dubrovnik

Iz Tablice 7. razvidno je da među učenicima postoji interes za polaganje državne mature što je pokazalo

telj njihove sklonosti za daljnjim nastavkom ulaganja u formalno obrazovanje.



3.3. Misija, vizija i vrijednosti

Misija Obrazovanja odraslih, kao i Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik je promicati izvrsnost strukovnog obrazovanja te izvrsnost cjeloživotnog obrazovanja kroz primjenu suvremenih, inovativnih modela učenja, izradu kurikula prilagođenih potrebama suvremenog tržišta, kroz unapređenje vještina i znanja nastavnika, predavača, mentora, uz poseban naglasak na infrastrukturu prilagođenu osobama s invaliditetom i poteškoćama u učenju te kroz partnerstvo s poslodavcima, socijalnim partnerima i javnim sektorom.

Vizija programa Obrazovanja odraslih i Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik je postati vodećom institucijom po izvrsnosti u obrazovanju i obučavanju kadrova u ugostiteljstvu i turizmu, kako na razini srednjoškolskog tako i na razini cjeloživotnog školovanja u Republici Hrvatskoj te promotor standarda za održivost visokokvalitetnog turizma s posebnim naglaskom na enogastronomiju kroz proučavanje njezine standardizacije i izrazite društvene, kulturološke i simboličke vrijednosti. Obrazovanje odraslih i TUŠ-a DU temeljit će svoj dugoročni održivi razvoj na promicanju najviših standarda u turizmu i ugostiteljstvu, poboljšanju postojećih i pokretanju novih edukacijskih programa prilagođenih potrebama tržišta rada te standardima Europske unije, izvrsnosti obrazovanja, cjeloživotnom obrazovanju, međunarodnoj prepoznatljivosti, društvenoj odgovornosti te sustavnom poticanju uključivanja i polaznika programa i učenika te nastavnoga osoblja kao nositelja svih ključnih aktivnosti i procesa u instituciji.

Vrijednosti koje će, u suradnji sa svojim partnerima, promicati Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik su:

- Izvrsnost – standard izvedbe, zajedno s kreativnošću i inovativnošću, njegovat će se u svim aktivnostima stručnog usavršavanja polaznika Škole i Obrazovanja odraslih;
- Profesionalnost – visoki profesionalni standardi u radu; poštivanje postignutih dogovora, uz jednaka očekivanja od partnera i suradnika;
- Etičnost – istinitost, pravednost, društvena odgovornost, tolerancija, uvažavanje različitosti, nediskriminacija i jednakost pristupa uz promicanje dobrobiti i nenasilja;
- Odgovornost – institucionalna i osobna odgovornost za kvalitetu aktivnosti usmjerenih profesionalnom učenju i razvoju stručnog kadra;
- Prilagodljivost – pravodobno reagiranje na promjene, mogućnost uvažavanja novih, drukčijih ili promjenjivih zahtjeva sustava i potreba stručnog kadra i polaznika;
- Motiviranost – motivacija kao pokretačka snaga za kreativnost i usavršavanje koju treba pratiti i poticati;
- Suradnja – na svim razinama i sa svim institucijama u području interesa za učinkovitije provođenje pozitivnih promjena;
- Jednakosti – unapređenje nastavnih programa i mogućnosti zapošljavanja učenika s poteškoćama.



3.4. SWOT analiza Obrazovanja odraslih i TUŠ-a DU

3.4.1. Obrazovanje odraslih – SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• dugogodišnja tradicija u obrazovanju odraslih• motiviranost dijela nastavnog osoblja, zaposlenika TUŠ-a DU te predavača iz poznatih gospodarskih subjekata iz područja ugostiteljstva i turizma koji su u tijeku sa svim aktualnim trendovima na tržištu u ovim sektorima• fleksibilnost prilikom dogovaranja ispitnih rokova i termina konzultacija• mogućnost polaganja ispita i obavljanja konzultacija putem digitalnih platformi zbog COVID-19 situacije• izvođenje raznih programa, testiranja i specijalizacija jedinstvenih u DNŽ-u• jaka mreža alumnija (bivših učenika zaposlenih u hotelskim kućama)• makrolokacija• programi i edukacije koje omogućuju zaposlenicima mobilnost i napredak na tržištu rada• turistički sustav stvara poslove koji ne diskriminiraju• dobra suradnja s lokalnim, regionalnim te međunarodnim partnerima	<ul style="list-style-type: none">• nedostatak radnog prostora• nedostatak moderno opremljenih učionica• nedostatak audiovizualne opreme• nedostatak nastavnog materijala za kvalitetno izvođenje edukacija• teškoće postizanja adekvatne cijene usluge zbog platežne moći polaznika i percepcije potražnje o investiranju u vlastito obrazovanje• manjak sredstava za ulaganja u marketinške aktivnosti koje nisu besplatne• nedostatak novih vještina i znanja nastavnog kadra• otpor i strah nastavnog osoblja prema modernim metodama podučavanja• niske IT vještine kod nastavnog kadra• nedostatak poduzetničkog duha i motivacije kod određenog dijela osoblja• lokacija (nedostatak parkirnih mjesta)• nemoguć pristup osobama s tjelesnim oštećenjima• nedovoljan broj programa za edukacije osoba s poteškoćama• nedostatak kompetentnog nastavnog kadra koje je izučeno za rad s osobama s poteškoćama• loša i nedovoljna suradnja i komunikacija s pojedinim državnim i lokalnim institucijama



PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • daljnji razvoj i potreba za educiranim kadrom u ovom području • razvoj turizma u smjeru kvalitete što podrazumijeva i ulaganje u edukaciju radne snage • mogućnost otvaranja suradnje sa susjednim zemljama • mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova za poboljšanje radnih uvjeta • mogućnost korištenja sredstava iz EU-a za edukacije nastavnog osoblja za izvođenje novih programa i modernizaciju starih programa u OO-u • monokultura turizma u ovom području • spremnost populacije različitih zanimanja (tržišno neperspektivnih) za promjenom zanimanja • mogućnost stvaranja različitih programa u skladu s promjenjivim zahtjevima potreba na turističkom tržištu rada • mogućnost nastavka školovanja za učenike trogodišnjih smjerova što im omogućuje vertikalnu prohodnost • mogućnost promocije putem besplatnih digitalnih kanala – društvenih mreža 	<ul style="list-style-type: none"> • geografski položaj • loš demografski trend • ograničene mogućnosti rasta poslovanja zbog malog lokalnog tržišta • osjetljivost turizma na okruženje (PESTLE elementi) • jaka i rastuća konkurencija • demotivirajuća cijena satnice nastavnika • manjak nastavnika na tržištu radne snage, posebno strukovnih nastavnika • neizvjesnost vezana za zdravstvenu ugrozu (npr. COVID-19) • ukinuti budžeti u poslodavaca javnog i privatnog sektora za edukacije zaposlenika zbog situacije s neizvjesnim krajem COVID-19 pandemije • nebriga poslodavaca u uslužnim djelatnostima o kvaliteti usluge i zadovoljstvu potrošača • nedefinirana strategija razvoja obrazovanja u turizmu • nefleksibilnost zakonske regulative i birokracija • velika ekspanzija škola za obrazovanje odraslih u okruženju • nedostatno ulaganje poslodavaca u edukacije zaposlenika u svim područjima



3.4.2. Redovno obrazovanje – SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• dugogodišnja tradicija u obrazovanju• pozitivna slika/imidž škole u javnosti• rastući interes za upisom unatoč negativnim demografskim trendovima• turistički sustav stvara poslove koji ne diskriminiraju• omogućena vertikalna prohodnost u sustavu obrazovanja• obrazovanje koje omogućuje veliku mobilnost na međunarodnom tržištu rada• lako pronalaženje radnog mjesta sa stečenim kvalifikacijama u TUŠ-u• mogućnost učenja 3 strana jezika po izboru• nastavno osoblje koje brine o svojim učenicima• kvalitetan nastavni kadar• jaka mreža alumnija (bivših učenika zaposlenih u hotelskim kućama)• makrolokacija• programi i edukacije koje omogućuju zaposlenicima mobilnost i napredak na tržištu rada• mogućnost stipendiranja učenika	<ul style="list-style-type: none">• nedostatak radnog prostora• nedostatak moderno opremljenih učionica• nedostatak audiovizualne opreme• nedostatak nastavnog materijala za kvalitetno izvođenje nastave• nedostatno osnivačevo financiranje• nedostatak novih vještina i znanja nastavnog kadra• otpor i strah nastavnog osoblja prema modernim metodama podučavanja• niske IT vještine kod nastavnog kadra• nedostatak poduzetničkog duha i motivacije kod većine nastavnog osoblja• lokacija (nedostatak parkirnih mjesta)• nemoguć pristup osobama s tjelesnim oštećenjima• nedostatak kompetentnog nastavnog kadra koje je izučeno za rad s osobama s poteškoćama• loša i nedovoljna suradnja i komunikacija s pojedinim državnim i lokalnim institucijama• sporost u privlačenju raspoloživih sredstava iz EU fondova• nedovoljna posvećenost radu s darovitom djecom• rad u dvije smjene• nemogućnost zadovoljavanja pedagoškog standarda u postojećim uvjetima• nedovoljna kvaliteta učenja temeljenog na radu na stručnoj praksi kod poslodavaca• nedovoljno educirani mentori u poduzećima• loša percepcija javnosti o radnim mjestima u ovom sektoru• loš vizualni identitet, nedovoljno ulaganje u moderne načine komunikacije s novim generacijama



PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none"> • daljnji razvoj i potreba za educiranim kadrom u ovom području • razvoj turizma u smjeru kvalitete što podrazumijeva i ulaganje u edukaciju radne snage • mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova za poboljšanje radnih uvjeta • mogućnost korištenja sredstava iz EU-a za edukacije nastavnog osoblja za izvođenje novih programa i modernizaciju starih programa • izgradnja zgrade nove škole • izrada novih kurikuluma u okviru projekata 6 RCK-ova • međunarodna suradnja • suradnja s renomiranim institucijama iz područja turizma i ugostiteljstva što omogućuje stjecanje novih znanja i trendova • veća privlačnost ove vrste zanimanja • bolja promocija strukovnih zanimanja i veća ulaganja u strukovno obrazovanje • bolja organizacija praktične nastave kroz RCK • prednost ljudskog rada nad tehnologijom u uslužnim djelatnostima • monokultura turizma u ovom području 	<ul style="list-style-type: none"> • geografski položaj • loš demografski trend • zastarjeli kurikulumi • smanjen interes za školovanjem u trogodišnjim programima zbog složene vertikalne prohodnosti • osjetljivost turizma na okruženje (PESTLE analiza) • jaka i rastuća konkurencija • manjak nastavnika na tržištu radne snage, posebno strukovnih nastavnika • neizvjesnost vezana za zdravstvenu ugrozu (npr. COVID-19) • kašnjenje i sporost provođenja Projekta RCK-a zbog inertnosti sustava i nepredviđenih situacija • nefleksibilnost zakonske regulative i birokracija • rigidnost zakona pri zapošljavanju stručnog kadra • nedefinirana strategija razvoja obrazovanja u turizmu u RH, DNŽ-u i Gradu • sezonalnost koja utječe i na praktičnu nastavu učenika • demotivirajuće plaće osoblja



3.4.3. Obrazovanje učenika s poteškoćama – SWOT analiza

SNAGE	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none">• dobra suradnja s lokalnim nadležnim tijelima• poštivanje Državnog pedagoškog standarda• male obrazovne skupine TES usmjerenja• entuzijizam nastavnika• kreativnost pri osmišljavanju i prilagođavanju sadržaja metodskih jedinica• suradnja s roditeljima učenika s poteškoćama	<ul style="list-style-type: none">• neadekvatan radni prostor za učenike s tjelesnim oštećenjima• nedostatak prilagođenih didaktičkih pomagala• nerazrađen kurikulum za učenike TES usmjerenja• nedostatak kompetentnog nastavnog kadra i mentora u gospodarstvu koje je izučeno za rad s osobama s poteškoćama• nedostatak stručnog suradnika edukacijsko-rehabilitacijskog profila
PRILIKE	PRIJETNJE
<ul style="list-style-type: none">• daljnji razvoj i potreba za educiranjem nastavnika i mentora u gospodarstvu• mogućnost korištenja sredstava iz EU fondova za poboljšanje radnih uvjeta za rad s učenicima s poteškoćama• mogućnost korištenja sredstava iz EU-a za edukacije nastavnog osoblja za izvođenje novih programa i modernizaciju starih programa• osvještavanje javnosti o problemima učenika s teškoćama• osnaživanje učenika s poteškoćama, roditelja, nastavnika i mentora• povećanje prohodnosti učenika s poteškoćama prema tržištu rada	<ul style="list-style-type: none">• ograničenja vezana za praksu učenika u gospodarskim subjektima• nepoštivanje razvojnih promjena učenika pri prijelazu u srednju školu (zastarjela Rješenja)• rigidnost zakona pri zapošljavanju adekvatnih kadrova• demotivirajuća naknada pri povećanom obujmu posla• zakonska ograničenja pri suradnji s vanjskim institucijama• nedostatan broj vanjskih stručnjaka• dugotrajna edukacija koja je potrebna za stjecanje adekvatnog znanja nastavnika• mogući otpor mentora u gospodarstvu• nedostatak kontinuiranog praćenja učenika s teškoćama tijekom cijelog školovanja



3.5. Porterov model pet konkurentskih snaga

Nakon izrade SWOT analize za pojedine dijelove poslovanja RCK-a Dubrovnik izradit će se i Porterov model pet konkurentskih snaga kojim će se identificirati i analizirati pet konkurentskih sila koje utječu na definiranje strategije te posljedično i na dugoročnu profitabilnost RCK-a Dubrovnik. Porterovih pet sila značajnih za oblikovanje strategije su:

- 1) Intenzitet konkurencije među postojećim konkurentima
- 2) Opasnost od ulaska novih konkurenata
- 3) Opasnost od supstituta
- 4) Pregovaračka moć kupaca
- 5) Pregovaračka moć dobavljača.

1. Intenzitet konkurencije među postojećim konkurentima (prijetnja – umjerena/visoka)

Da bi se mogla definirati prijetnja među postojećim konkurentima, potrebno je sagledati svaki aspekt poslovanja RCK-a DU zasebno, odnosno posebno se osvrnuti na:

- A) redovno srednjoškolsko obrazovanje te
- B) obrazovanje odraslih u formalnom i neformalnom obliku.
- A) U okviru provođenja srednjoškolskog obrazovanja prijetnja se može smatrati umjerenom. Direktnu konkurenciju čine druge srednje škole, primarno na području Dubrovačko-neretvanske županije koje nude slične obrazovne programe. To su:
- Srednja škola fra Andrije Kačića Miošića Ploče (hotelijsko-turistički tehničar, kuhar i konobar),

- Srednja škola Petra Šegedina Korčula (hotelijsko-turistički tehničar, kuhar, konobar i slastičar),
- Srednja škola Vela Luka (kuhar),
- Srednja škola Metković (konobar, kuhar, pomoćni konobar i pomoćni kuhar).

Indirektnu konkurenciju čine druge srednjoškolske ustanove koje nude iste ili slične programe na području RH (ostalih 100 koje provode trogodišnje i četverogodišnje strukovno obrazovanje iz područja turizma i ugostiteljstva). Ovu konkurenciju također čine i druge srednjoškolske ustanove koje se nalaze na području grada Dubrovnika te Dubrovačko-neretvanske županije, ali i šire koje omogućuju upis učenika s jednakim brojem bodova.

B) U području obrazovanja odraslih prijetnja se može smatrati visokom. Postoji veliki broj ustanova na prostoru Republike Hrvatske koje provode programe formalnog obrazovanja odraslih. Prema ASOO-u taj broj se procjenjuje na 569 u 2016. te na 591 u 2017. godini (https://epale.ec.europa.eu/sites/default/files/asoo_istrazivanje.pdf, pristup 14. 10. 2021.). One nude mogućnost stjecanja srednje stručne spreme, prekvalifikaciju ili osposobljavanje te programe usavršavanja i specijalizacije. Na razini RH provodi se 1149 programa obrazovanja odraslih u području turizma i ugostiteljstva od kojih se 38 provodi na području Dubrovačko-neretvanske županije. Najveći dio, njih 20, provodi se u Gradu Dubrovniku te devet programa u Metkoviću, šest na Korčuli i tri programa u Pločama (<https://www.asoo.hr/obrazovanje/obrazovanje-odraslih/pretrazivanje-obrazovanja-odraslih/>, pristup 14. 10. 2021.).

Vezano za programe neformalnog obrazovanja prijetnja je iznimno visoka zbog niza organizacija i ustanova koje provode tečajeve stranih jezika, kuharstva, informatike, komunikacijskih vještina i sl. u klasičnom obliku, ali i online, čime konkurencija postaje još intenzivnija. Trenutno u Republici Hrvatskoj ne postoji podatak o vrsti i broju ponude, a još manje o broju polaznika neformalnih programa obrazovanja.



2. Opasnost od ulaska novih konkurenata (prijetnja – niska/umjerena)

U dijelu poslovanja usmjerenog na redovno srednjoškolsko obrazovanje prijetnja ulaska novih konkurenata je niska. Mala je vjerojatnost uspostavljanja novih srednjoškolskih programa iz područja turizma i ugostiteljstva uzimajući u obzir negativni prirodni prirast te proces iseljavanja iz RH.

U dijelu usmjerenom na obrazovanje odraslih postoji niska do umjerena prijetnja, ovisno gleda li se formalno ili neformalno obrazovanje. Budući da već ima veliki broj ustanova koje provode formalno obrazovanje odraslih, vjerojatnost ulaska novih konkurenata na tržište je niska. S druge strane, vezano za proces neformalnog obrazovanja, a uzimajući u obzir sve veću digitalizaciju, umjerena je mogućnost pojave novih škola i ustanova sa sličnim tečajevima, kratkim programima i sl.

3. Opasnost od supstituta (prijetnja – niska/visoka)

U srednjoškolskom obrazovanju opasnost od supstituta je niska jer su svi srednjoškolski programi u području turizma i ugostiteljstva na razini Republike Hrvatske pod ingerencijom Ministarstva znanosti i obrazovanja te su jednaki bez obzira na mjesto provođenja.

U području obrazovanja odraslih prijetnja je za formalne programe niska zbog usklađenosti programa koji se izvode. U dijelu neformalnog obrazovanja odraslih prijetnja je visoka zbog velikog broja pružatelja istih usluga, kako klasičnim putem tako i online.

4. Pregovaračka moć kupaca (prijetnja – niska/umjerena)

U području srednjoškolskog obrazovanja prijetnja se može smatrati niskom (učenici ne mogu utjecati na obrazovne programe koje propisuje Ministarstvo znanosti i obrazovanja).

U području obrazovanja odraslih kroz formalne programe prijetnja je također niska zbog zadanih ishoda učenja te jasno definiranih smjernica provođenja dok je u neformalnom obrazovanju umjerena s obzirom na širok dijapazon potrebnih znanja i vještina u turizmu i ugostiteljstvu.

5. Pregovaračka moć dobavljača (prijetnja – niska)

U poslovanju RCK-a potrebni su dobavljači materijala i namirnica koji omogućuju nesmetan obrazovni proces. Budući da budžet za materijale i namirnice striktno definira i ograničava Osnivač (Dubrovačko-neretvanska županija), pregovaračka moć dobavljača može se smatrati niskom. Postoji samo nekoliko dobavljača (većih prehrambenih lanaca) koji, s obzirom na ograničeni budžet kojim RCK raspolaže, mogu isporučiti potrebne materijale i namirnice.



3.6. Analiza konkurencije

Na temelju detaljne online analize u sljedećem djelu definirat će se postojeća konkurencija RCK-a u svrhu definiranja tržišne niše u kojoj se RCK može pozicionirati.

1. Kulinarski institut Kul IN

Osnovan je 2011. godine u Sisku s ciljem razvijanja međunarodnog gastronomskog centra u kojemu će glavni fokus biti na stvaranju, istraživanju i promociji suvremenih koncepata pripreme i obrade hrane. Predavači su eminentni stručnjaci s područja gastronomije. Provode niz različitih programa kako slijedi:

- Kul IN programi (kulinarstvo, napredni program kulinarstva, profesionalni slastičar, profesionalni kuhar talijanske kuhinje, profesionalni slastičar talijanskih slastica, kulinarski menadžment te profesionalni kuhar za *catering* i *buffet*)
- Vinski programi Kul IN (vinski tečajevi, radionica *craft brewinga*, jednodnevne radionice)
- Kulinarsko učilište s programom usavršavanja iz područja *cateringa* i *buffeta*
- Zdravo slastičarstvo – bezglutenske, veganske i sirove slastice
- Tjedni tečajevi slastičarstva
- Tečajevi pekarstva (Tečaj artisan pekarstva)
- Ljetni tečajevi (Tečaj tradicionalne hrvatske kuhinje, vinski programi te tjedni tečajevi slastičarstva)
- Tečajevi na zahtjev – namijenjeni hotelima, restoranima, ugostiteljskim objektima, agroturizmima, udrugama i savezima kuhara i slastičara, voditeljima restorana te profesionalnim kuharima i slastičarima
- *Kul IN* strani jezici – specijalizirani tečajevi jezika za kulinarstvo.

Institut je ostvario međunarodnu suradnju s ALMA, *la Scuola Internazionale di Cucina Italiana*, osnovanom 2004. godine. Ona danas predstavlja temelj obrazovanja u gastronomiji, koliko u Italiji toliko i u svijetu. ALMA je okupila kremu talijanskih *chefova*, povezala se s devetnaest najuspješnijih i najprestižnijih kulinarskih škola (Kanada, SAD, Meksiko, Brazil, Argentina, Velika Britanija, Slovenija, Turska, Južno-

afrička Republika, Indija, Japan, Južna Koreja, Kina, Tajvan, Malezija, Australija), među kojima je i Kulinarski Institut *Kul IN*, zatim stvorila mrežu od 750 restorana u Italiji te surađuje s vrhunskim proizvođačima.

2. ŠKMER

ŠKMER (Šefovi kuhinja mediteranskih i europskih regija) je udruga osnovana 2006. godine u Splitu koja za svoje ciljeve ima promicanje i unapređivanje kuharske struke, edukaciju kuhara, ugostitelja, građanstva, djece i ostalih zainteresiranih za kulinarstvo u zemlji i inozemstvu, organiziranje natjecanja, manifestacija, festivala i prezentacija s ciljem promocije kulinarstva u Hrvatskoj i inozemstvu te suradnju s drugim istovrsnim i sličnim domaćim i inozemnim savezima i organizacijama, kao i s organizacijama sajamskog tipa. Provode različite vrste edukacija kao što su:

- profesionalni treninzi i usavršavanja za strukovne nastavnike i to: *Mediterranean Culinary Arts* (MCA trening); *Sushi* akademija – vještine pripreme japanskih delicija; *Buffet* stol: Intenzivan trening planiranja, pripreme i dekoriranja *buffet* stola, slastičarski *master classovi*, *pizza chef* i slično;
- *Pastry chef* – akademija slastica;
- *Mediterranean culinary arts*;
- *Mediterranean Culinary Arts Ecole Ducasse* program;
- dvodnevni slastičarski *master classovi*;
- Akademija vina;
- Akademija koktela;
- Brodska kuhinja;
- Kreativni deserti;
- Jela od tune;
- *Sushi*;
- *Buffet*;
- *Pizza*-majstor;
- Petodnevna ljetna škola mediteranske kuhinje.

Programi su različitog trajanja, a vode ih priznati stručnjaci iz područja gastronomije.

Osim navedenoga, ŠKMER organizira i radionice za djecu i mlade – „Želim jesti zdravo“, „Kuhanje je đir“, „Kuhanje je *in*“ koje su prilagođene različitim uzrastima od 6 do 14 godina. Također, tu su i radionice



za osobe starije od 60 godina: „Zlatna dob” – radionice za osobe starije životne dobi te različiti projekti kojima nastoje naglasiti blagotvorni učinak mediteranske prehrane – „(Po)morsko je dobro“, „Dalmatinski pijat“ kojem je cilj oživljavanje tradicionalnih dalmatinskih receptura i jela. „Dioklecijanova gozba“ je tematska manifestacija kojoj je cilj kreiranje turistički atraktivnog i kvalitetnog sadržaja koji povezuje Palaču, povijesnu priču i gastronomiju. Za turiste se organizira i *Slit Cooking Class* koji uključuje: posjet lokalnoj tržnici (splitki pazar), posjet ribarnici te tečaj kuhanja na engleskom jeziku pod vodstvom profesionalnog kuhara.

3. Visoka škola Aspira

Visoka škola Aspira je međunarodno priznata visokoškolska institucija koja u sklopu svojih nastavnih odjela, među ostalim, ima i Odjel za turizam, hotelijerstvo i gastronomiju te Odjel za cjeloživotno učenje. U sklopu cjeloživotnog obrazovanja nudi sljedeće programe:

- Turistički vodič
- Voditelj turističke agencije
- Menadžer turističke destinacije
- Menadžer hotela
- Menadžer hrane i pića
- Sommelier
- Kuhar
- Slastičar
- Menadžer marine
- Recepcionar marine
- različite programe kao što su programi za jezike, informatiku, internetski marketing, voditelj web-shopa, voditelj projekata EU fondova, sportski administrator, knjigovođa i drug.

Programe je odobrilo Ministarstvo znanosti i obrazovanja te se upisuju u e-radnu knjižicu. Izvode se u Zagrebu i Splitu, neki i online, različitog su trajanja, ovisno radi li se o osposobljavanju ili usavršavanju te ih izvode eminentni stručnjaci iz područja menadžmenta, turizma, ugostiteljstva i hotelijerstva.

4. Centar za kulturu prehrane

Centar za kulturu prehrane mjesto je edukacije i razvijanja kulture u području nutricionizma i gastronomije osnovano 2012. godine u Zagrebu. Centar organizira kulinarske tečajeve i radionice, kulinarske *team buildinge*, degustacije i prezentacije proizvoda, vinske edukacije (*Wine and Spirit Education Trust – WSET*) i pivske edukacije (*The Beer and Cider Academy*), domjenke i druženja uz iznajmljivanje prostora, kulinarske radionice kao poklone te Zagreb *Cooking Class & Food Tour* za bolje upoznavanje destinacije. Radionice vode kuhari, slastičari, poznati blogeri, nutricionisti i ostali suradnici. Različitog su trajanja, najčešće jednodnevne.

5. Gastronomadi

Gastronomadi se od 2006. godine bave gastronomskim i enološkim konzaltingom u svrhu podizanja ukupne razine gastronomije na teritoriju zemalja regije. Profesionalno su udruženi u Udrugu Gastronomadi, smještenu u Zagrebu te provode ugostiteljski konzalting, organiziraju škole kuhanja i radionice različitog sadržaja i trajanja (npr. Čokolada za početnike, Naučite kuhati u pet tjedana, Napredna škola kuhanja u osam tjedana; radionice: Tajne izrade vučenog tijesta, Veganska i vegetarijanska večer) te *teambuildinge* (*cooking show* ručkovi i večere, gurmanski turistički četverosatni doživljaj – od Dolca do kuhinje) za zainteresirane kompanije i individualce u vlastitim prostorima. Nakon pohađanja tečaja polaznik dobiva certifikat *Gastronomada* o završenoj edukaciji.



6. Edukacijski centar Garešnica – Gastroakademija

Trgovačko društvo *Gastro Akademija* d.o.o. osnovana je garešnička poduzetnica Danijela Crnjak Andri nakon deset godina uspješnog rada obrta *Gastro-Gar* s ciljem da široj javnosti prenese svoje znanje i iskustvo iz gastronomije. *Gastro Akademija* provodi tečajeve i radionice gastronomije za početnike gdje se kroz pet tjedana mogu naučiti tehnike kuharstva, tj. pripremati domaći kruh, njoke, tjestenine, rižota, peći meso, filetirati ribu, kuhati variva i složenice, napraviti pokoji desert, ali i uživati u vinima. Edukacija se odvija dva puta tjedno u poslijepodnevnim satima, minimalno 30 sati obuke.

7. Majstor kuhar akademija

Osnovana je u Zagrebu s ciljem osnaživanja tržišta rada kvalificiranom radnom snagom, smanjenja deficita specijaliziranih edukacija i povećanja kompetentnosti na tržištu. Nude usluge konzaltinga te *master classove* namijenjene svim kuharima koji žele nadograditi svoje znanje, vještine i naučiti razne tehnike obrada namirnica te usavršiti svoje postojeće kuharske sposobnosti. Također nude tečajeve kuhanja za kuhare amatere, zaljubljenike u hranu, vrsne znalce ili, pak, početnike različitih tema i trajanja. Od dodatnih usluga nude *gastro team buildinge*, seminare i predavanja za studente s različitih ustanova, specijalizirane degustacije, testiranja proizvoda te različite događaje (od sajмова, festivala do kulinarskih prezentacija i događanja na otvorenom). Među ostalim educiranim kadrom koji provodi tečajeve i radionice ističe se Branko Ognjenović, akademik kulinarstva, nositelj prestižne titule *World Master Chef*.

8. Kuhaona Zagreb

Moja kuhaona d.o.o. nudi cjelovito kulinarsko iskustvo i okusni doživljaj kreiranjem i organizacijom kulinarskih radionica. Namijenjene su domaćim i stranim polaznicima, kao inovativna, cjelogodišnja turistička ponuda. Specijalizirane radionice kreiraju se prema kalendarskim događajima, ali i interesima polaznika. Teme se mijenjaju na mjesečnoj bazi, ovisno o potrebama polaznika te obuhvaćaju teme kao što su:

- Fantastični steakovi,
- Francuska jela s vinom
- Slastice od kestena i bundeve
- Mala škola pivarstva
- *Comfort food* zalogaji
- Zagrebačka torta.

Također, provode radionice fotografiranja hrane (*#fotohranakuhaona* na hrvatskom i engleskom jeziku) te se bave posebnim projektima osmišljavanja recepata i tekstova vezanih uz hranu i gastronomiju. Nude personalizirane radionice:

- *#autohtonakuhaona* – „iskustvo koje potiče sjećanje na djetinjstvo i otkriva ono najbolje od hrvatske kuhinje“ (<https://www.kuhaona.com/usluge/>, pristup 21. 10. 2021.)
- *#specijalkuhaona* – za usavršavanje u pripremi jela, tehnikama i specijalitetima
- *#obiteljskakuhaona* – obiteljske 1-1 radionice
- *#zakuhajdogadjajkuhaona* – za rođendane i specijalne događaje
- *#poklonkuhaona* – poklon-bonovi za radionice po vlastitom izboru
- *#touristkuhaona* – za turiste na godišnjem odmoru
- *#cookingshowkuhaona* – „naučite neke nove kulinarske tehnike uz degustaciju nekih od najtipičnijih jela hrvatske kuhinje“ (<https://www.kuhaona.com/usluge/>, pristup 21. 10. 2021.)
- *#zakuhajkorpodogadjaj* – za poslovne partnere i goste.



9. Kulinarski razvojni centar

Osnovan je u Puli te nudi sedmodnevni program kuhanja koji uključuje pripremu kruha i tjestenine, osnovnih jela u kuharstvu, mesa, ribe, slaganja tanjura, deserte te samostalnu izradu jela. Vodi ga Deniz Zembo, jedan od najmaštovitijih kuhara što je, uostalom, u više navrata potvrdio i ugledni gastrovodič *Gault Millau* te brojni *gastrokritičari*.

10. Veleučilište Baltazar

Osnovano u Zaprešiću, osim redovnog obrazovnog programa nudi i cjeloživotno obrazovanje. Od programa cjeloživotnog obrazovanja, među ostalim, nalazi se i program Suvremeni trendovi u gastronomiji. Program je osmišljen u dva dijela: Gastro – PRO i Gastro FUN. Gastro-PRO je intenzivni seminar napredne gastronomije koji polaznicima osigurava nova znanja i daljnje stručno usavršavanje tijekom učenja od vrhunskih stručnjaka. Namijenjen je šefovima kuhinja, kuharima pojedinih kuhinjskih linija, kuharima, pomoćnim kuharima, vlasnicima i rukovodiocima hotela, voditeljima restorana i drugih ugostiteljskih objekata koji pripremaju i poslužuju hranu te svima onima koji žele više naučiti o vrhunskom kulinarstvu. Trajanje programa ovisi o specifičnostima edukacije. Polaznici **Gastro-FUN** seminara stječu praktična znanja o tehnikama kuhanja i upotrebi namirnica koristeći se autohtonim i ekološkim namirnicama, pripremajući obroke hrane, servirajući ih po sljedovima te birajući pripadajuća pića. Nastavne teme Gastro-FUN seminara odabiru se prema potrebama i zahtjevima nastavne grupe, npr.: azijska kuhinja, čokoladne fantazije, francuske delicije, slatki užici, svijet sireva, dalmatinske čarolije, talijansko kulinarstvo, začinske trave i drugi dodatci itd. Izvoditelji seminara ugledni su i u Hrvatskoj poznati chefovi kao Tomislav Špiček, Ivan Pažanin, Petra Jelinić, Raul Lajtman i drugi.

11. Chef d.o.o.

Chef d.o.o. osnovano je u Koprivnici te se bavi iznajmljivanjem kuhara za važne događaje, osmišljavanjem menija za restorane i događaje te tečajevima kuharstva. Tečajevi su prilagođeni potrebama, željama i predznanju korisnika. Nude školu kuhanja za obiteljske ili korporativne proslave, božićne domjenke, osposobljavanje i slično. Također u ponudi imaju i dječje radionice.

12. Bobolo Gourmet

Smješten je u Poreču te nudi tečajeve kuharstva i slastičarstva. Tečaj kuharstva traje 32 sata, a zamišljen je u osam modula u trajanju po četiri sata. Tečaj slastičarstva traje 12 sati, a zamišljen je u četiri modula u trajanju po tri sata.

13. Zadar Cooking Class

Zadar Cooking Class je inovativni koncept agencije *Terra*. Riječ je o radionicama za ljubitelje kuhanja pod vodstvom najpoznatijih hrvatskih *chefova* kao što su Tom Gretić, Josip Vrsaljko, David Skoko, Hrvoje Zirojević i Tomislav Karamarko, namijenjenih turistima i lokalnom stanovništvu. Na radionicama se uče kulinarski trikovi, novi recepti ili usavršavaju stari, prave slastice ili tradicionalna hrana na moderan način, usavršava *sushi* i priprema bakalara. Nude proslave rođendana na jedan posve novi način (sami pečete svoju tortu), zajednička druženja nakon posla, *teambuildinge*, iznajmljivanje prostora za snimanje ili *photo shooting*, poklon-bonove za radionice i slično.



14. Cucina Mare, Split

Tečajevi kuhanja održavaju se u centru Splita u dobro opremljenoj učionici-kuhinji na otvorenom. Namijenjena je svima, od apsolutnih početnika do ozbiljnih kućnih kuhara, tj. onima sa željom uživanja u hrvatskoj kuhinji i njenim delicijama. Tečajevi se održavaju svaki dan, u trajanju od četiri sata, gdje sudionici aktivno sudjeluju u pripremi jela te po završetku tečaja mogu zajedno sjesti i uživati u plodovima svoga rada. Također su namijenjeni i djeci te su besplatni za one ispod dvanaest godina. Na radionicama koriste vlastito uzgojeno organsko voće i povrće, a proizvode kao što su pršut, sir, vino i maslinovo ulje nabavljaju od lokalnih domaćih proizvođača i poljoprivrednika. Također obavljaju i *catering* i kuhanje u privatnim kućama i na brodovima.

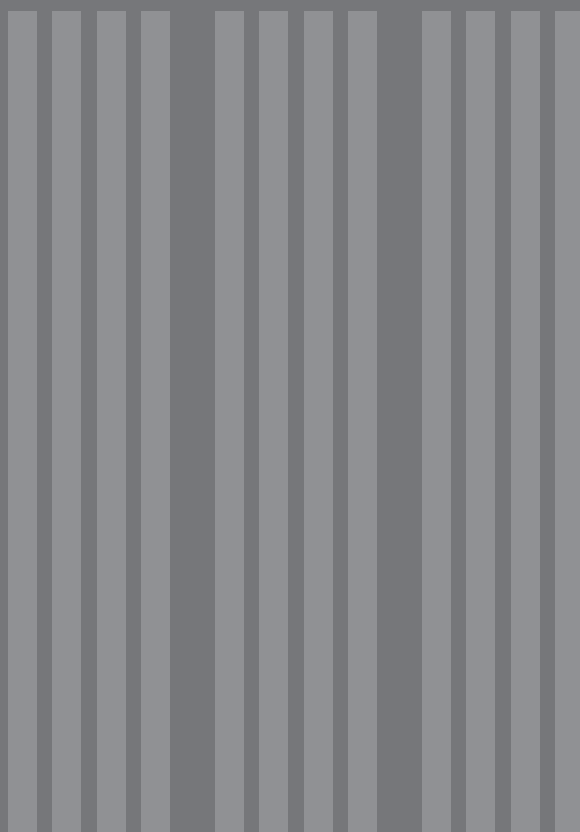
15. Taverna Galija, Cavtat

Tečajevi kuhanja se zasnivaju na dnevnoj bazi za pojedince ili manje grupe do dvadeset osoba. Aktivno se sudjeluje u dva sata kuhanja. Glavni kuhar sastavlja *menu* svaki dan, dva ili tri jela se pripremaju na svakom tečaju, nakon čega slijedi i kušanje ručka ili večere. Svaki sudionik tečaja dobije certifikat Taverne Galija na kraju tečaja. Namijenjen je svima koji žele naučiti nešto novo, a poseban naglasak stavljen je na turiste.



III. dio

Analiza stanja



4. ANALIZA POTREBA TRŽIŠTA RADA

4.1. Uvod

Suvremeni turizam kao masovna društveno-ekonomska pojava ima značajan utjecaj na društveni i gospodarski razvoj, posebice u receptivnim turističkim zemljama kao što je Republika Hrvatska. Danas on predstavlja jednu od najvažnijih ekonomskih aktivnosti Republike Hrvatske. Iako postoji više definicija turizma, Međunarodna organizacija znanstvenih stručnjaka u turizmu (AIEST) definira ga kao „skup odnosa i pojava koje proizlaze iz putovanja i boravka posjetitelja nekog mjesta ako se tim boravkom ne zasniva stalno prebivalište i ako s takvim boravkom nije povezana nikakva njihova gospodarska djelatnost“. Prema navedenom, vidljivo je da je turizam višefunkcionalni sustav kojim se generiraju brojne ekonomske i društvene funkcije na turističkom tržištu.

Ekonomske funkcije turizma su brojne. Vukonić i Čavlek (2001) definiraju ih kao aktivnosti usmjerene na postizanje konkretnih gospodarskih učinaka te ih dijele na: deviznu, multiplikativnu, induktivnu, kon-

verzijsku te funkciju turizma u zapošljavanju. Osim ekonomskih funkcija, turizam stvara i brojne društvene funkcije kao što su: sportsko-rekreacijska, obrazovna, kulturna, zdravstvena, socijalna i politička funkcija (Bartoluci, Čavlek, 2007). U Republici Hrvatskoj sektor Turizma i ugostiteljstva smatra se jednim od strateških zahvaljujući njegovoj ulozi u snažnom podupiranju gospodarstva te poticanju rasta i razvoja ostalih gospodarskih sektora kao što su sektor osobnih usluga, poljoprivrede i proizvodnje hrane te sporta i zdravstva. Prije koronakrize, zaključno s 2019. godinom turizam je u Hrvatskoj generirao petinu ukupnog BDP-a čime je postao strateškim gospodarskim sustavom koji je omogućio međunarodnu konkurentnost zemlje unatoč svojoj niskoj profitabilnosti.

Budući da je cilj ovog rada provesti analizu obrazovnih potreba tržišta rada u sektoru Turizma i ugostiteljstva u Dubrovačko-neretvanskoj županiji (DNŽ), u drugom dijelu rada analizira se sustav obrazovanja stručnih kadrova te je prikazana analiza potreba tržišta rada u promatranom sektoru na razini Republike Hrvatske. U trećem dijelu rada analiziraju se obrazovne potrebe tržišta rada temeljem istraživanja provedenog intervjuiranjem poslovnih subjekata iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u DNŽ-u. Rad završava zaključkom u kojemu se sumiraju rezultati provedenih analiza te daju preporuke obrazovnim institucijama za školovanje stručnog kadra u sektoru Turizma i ugostiteljstva.



4.2. Analiza obrazovnog sustava i tržišta rada u turizmu i ugostiteljstvu u RH

4.2.1. Analiza obrazovanja stručnih kadrova za turizam i ugostiteljstvo

Prema podacima Ministarstva rada i mirovinskog sustava zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu ima ukupno 58. To su:

Tablica 8. Zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu

• direktor poslovanja ugostiteljskoga društva	• direktor hotelskoga poslovanja	• direktor poslovanja društva za smještaj gostiju
• direktor restoranskoga poslovanja	• direktor poslovanja putničke i turističke agencije	• direktor maloga hotela
• direktor maloga restorana	• direktor male kavane	• direktor maloga diskokluba
• direktor male turističke agencije	• predavač ugostiteljstva i turizma	• sveučilišni asistent ugostiteljstva i turizma
• sveučilišni profesor ugostiteljstva i turizma	• profesor ugostiteljstva i turizma	• strukovni učitelj slastičarstva
• strukovni učitelj ugostiteljstva	• organizator putovanja	• šef recepcije
• komesar broda	• turistički animator	• iznajmljivač soba
• iznajmljivač plovila	• primatelj uloga za klađenje	• poslužitelj u kasinu
• krupije	• šalterski službenik putničke agencije	• hotelijersko-turistički službenik
• pomoćni recepcionar	• recepcionar	• službenik za informacije
• brodska sobarica	• vodič	• pomoćna hotelska domaćica
• hotelska domaćica	• domaćica kuhinje	• hotelska sobarica
• domar kampa	• domar planinarskog doma	• pomoćni kuhar
• kuhar	• kuhar, majstor	• brodski kuhar
• pečenjar	• pomoćni konobar	• pipničar
• konobar	• barmen	• natkonobar
• pomoćni brodski konobar	• brodski konobar	• brodski natkonobar
• seljak, ugostitelj seoskog turizma	• seljakinja, domaćica seoskog turizma	• sobarica
• kuhinjski radnik	• hotelski teklić	• kupališni radnik
• hotelski radnik		

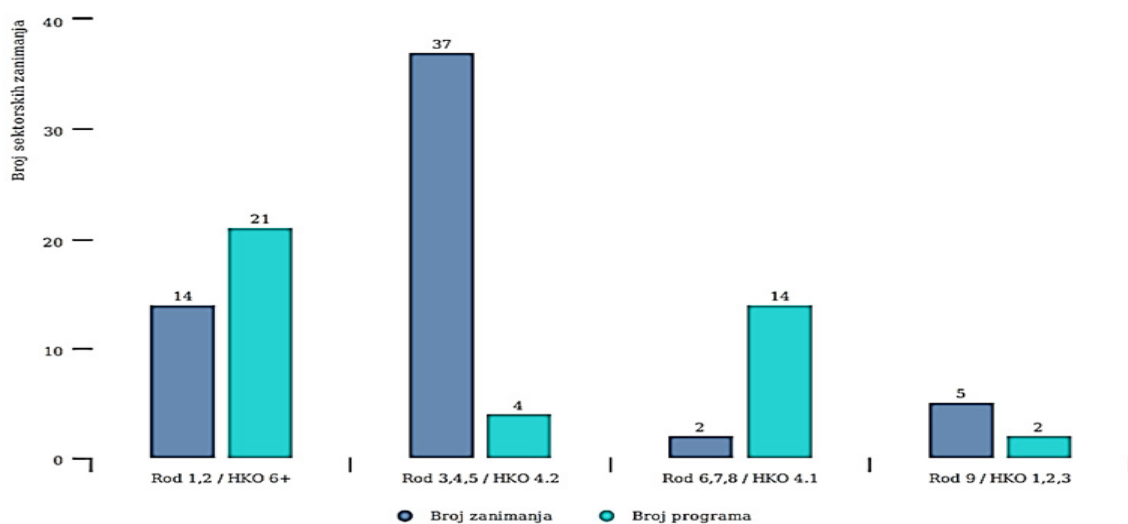
Izvor: Ministarstvo rada i mirovinskog sustava (<http://hkosektor.mrms.hr/>, 4. 9. 2020.)



Navedene stručne kadrove primarno obrazuju specijalizirane obrazovne institucije s područja turizma i ugostiteljstva, ali uzimajući u obzir sveobuhvatnost sustava te velik broj zanimanja koje obuhvaća, obrazuju ih i obrazovne institucije općeg usmjerenja koje imaju neke od programa edukacije kadrova u turizmu (Bartoluci i Budimski, 2010; Vukonić, 1998).

Grafikon 2. prikazuje odnos broja zanimanja i broja odgovarajućih obrazovnih programa te je vidljivo kako 14 zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu spada u rod 1.2 Nacionalne klasifikacije zanimanja. Obrazovni programi koji produciraju takve stručne kadrove su na razini 6+ Hrvatskog kvalifikacijskog okvira. Bu-

dući da razina 6 podrazumijeva kvalifikacije stečene završetkom preddiplomskih stručnih ili sveučilišnih studija, obrazovni programi se odvijaju na visokoškolskim stručnim i sveučilišnim institucijama. Također, vidljivo je da najveći broj zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu, njih 37, pripada rodovima 3, 4 i 5 Nacionalne klasifikacije koji zahtijevaju kvalifikacije stečene završetkom srednjoškolskog obrazovanja u trajanju četiri ili više godina. Međutim, jako je malen broj programa koji nude takvu kvalifikaciju u RH, njih tek četiri. Za dva zanimanja potrebna je kvalifikacija razine 4.1. HKO-a, odnosno kvalifikacija stečena završetkom srednjoškolskog obrazovanja u trajanju od tri godine ili dužem od tri, a kraćem od četiri godine.



Grafikon 2. Broj sektorskih zanimanja i obrazovnih programa (12/2019.)
Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/> (8. 9. 2020.)

4.2.2. Sustav visokoškolskog obrazovanja stručnih kadrova u turizmu i ugostiteljstvu

Visokoobrazovni sustav u Republici Hrvatskoj pruža velike mogućnosti obrazovanja i usavršavanja kadrova u turizmu i ugostiteljstvu. Visokoobrazovne institucije usmjeravaju se uglavnom na stvaranje

različitih profila menadžera, ali i nekih drugih visokoobrazovanih stručnjaka za područje marketinga, prodaje, financija, itd., a koji su također nužni za funkcioniranje turističkih i ugostiteljskih poduzeća. U Tablici 9. prikazan je popis visokoškolskih obrazovnih institucija i njihovih programa vezanih za turizam i ugostiteljstvo.

Tablica 9. Visokoškolski obrazovni programi s područja turizma i ugostiteljstva

Naziv studijskog programa	Naziv nositelja	Vrsta ustanove nositelja	Naziv ustanove izvođača	Vrsta programa
Hotelijerstvo i gastronomija	Sveučilište u Splitu	Javno sveučilište	Sveučilište u Splitu	Preddiplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija u turizmu i ugostiteljstvu; smjerovi: Menadžment u turizmu, Menadžment u hotelijerstvu	Sveučilište u Rijeci	Javno sveučilište	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija	Preddiplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija; smjer: Turizam	Sveučilište Jurja Dobrile u Puli	Javno sveučilište	Sveučilište Jurja Dobrile u Puli	Preddiplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija; smjerovi: Turizam, Marketing, Međunarodna trgovina, IT menadžment	Sveučilište u Dubrovniku	Javno sveučilište	Sveučilište u Dubrovniku	Preddiplomski sveučilišni studij
Turizam	Sveučilište u Splitu	Javno sveučilište	Ekonomski fakultet	Preddiplomski sveučilišni studij
Menadžment u hotelijerstvu	Sveučilište u Rijeci	Javno sveučilište	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija	Diplomski sveučilišni studij
Menadžment u turizmu	Sveučilište u Rijeci	Javno sveučilište	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija	Diplomski sveučilišni studij
Održivi razvoj turizma	Sveučilište u Rijeci	Javno sveučilište	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija	Diplomski sveučilišni studij
Poduzetništvo u kulturi i turizmu	Sveučilište u Zadru	Javno sveučilište	Sveučilište u Zadru	Diplomski sveučilišni studij



Poslovna ekonomija; smjerovi: Financijski menadžment, Marketinško upravljanje, Menadžment i poduzetništvo, Turizam i razvoj, Informatički menadžment	Sveučilište Jurja Dobrile u Puli	Javno sveučilište	Sveučilište Jurja Dobrile u Puli	Diplomski sveučilišni studij
Poslovna ekonomija; smjerovi: Turizam, Marketing, Međunarodna trgovina, IT menadžment	Sveučilište u Dubrovniku	Javno sveučilište	Sveučilište u Dubrovniku	Diplomski sveučilišni studij
Turizam	Sveučilište u Rijeci	Javno sveučilište	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija	Diplomski sveučilišni studij
Turizam i hotelijerstvo	Sveučilište u Splitu	Javno sveučilište	Ekonomski fakultet	Diplomski sveučilišni studij
Menadžment turizma	Sveučilište u Zagrebu	Javno sveučilište	Ekonomski fakultet	Poslijediplomski specijalistički studij
Menadžment u turizmu i ugostiteljstvu	Sveučilište u Rijeci	Javno sveučilište	Fakultet za menadžment u turizmu i ugostiteljstvu Opatija	Poslijediplomski specijalistički studij
Hotelijerstvo, restoraterstvo i gastronomija	Sveučilište u Dubrovniku	Javno sveučilište	Sveučilište u Dubrovniku	Preddiplomski stručni studij
Međunarodni menadžment u hotelijerstvu i turizmu	Visoka škola za menadžment i dizajn „Aspira“	Privatna visoka škola	Visoka škola za menadžment i dizajn „Aspira“	Preddiplomski stručni studij
Menadžment i marketing turističke destinacije	Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment	Privatna visoka škola	Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment	Preddiplomski stručni studij
Menadžment trgovine i turizma	Sveučilište u Splitu	Javno sveučilište	Sveučilišni odjel za stručne studije	Preddiplomski stručni studij
Menadžment turizma i sporta	Međimursko veleučilište u Čakovcu	Javno veleučilište	Međimursko veleučilište u Čakovcu	Preddiplomski stručni studij
Menadžment; smjerovi: Informatički menadžment, Menadžment ruralnog turizma	Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici	Javna visoka škola	Visoka škola za menadžment u turizmu i informatici u Virovitici	Preddiplomski stručni studij
Menadžment; smjerovi: Turistički menadžment, Informatički menadžment	Veleučilište u Šibeniku	Javno veleučilište	Veleučilište u Šibeniku	Preddiplomski stručni studij



Poslovna ekonomija; smjerovi: Računovodstvo i financije, Trgovinsko poslovanje, Turističko poslovanje	Sveučilište u Zagrebu	Javno sveučilište	Ekonomski fakultet	Preddiplomski stručni studij
Service Management	RIT Croatia	Privatna visoka škola	RIT Croatia	Preddiplomski stručni studij
Turistički i hotelski menadžment	Libertas međunarodno sveučilište	Privatno sveučilište	Libertas međunarodno sveučilište	Preddiplomski stručni studij
Turističko poslovanje	Sveučilište u Splitu	Javno sveučilište	Ekonomski fakultet	Preddiplomski stručni studij
Turizam; smjerovi: Turistički menadžment, Hotelski menadžment	Veleučilište VERN	Privatno veleučilište	Veleučilište VERN	Preddiplomski stručni studij
Ugostiteljstvo	Veleučilište u Karlovcu	Javno veleučilište	Veleučilište u Karlovcu	Preddiplomski stručni studij
Hotelijsko-turistički menadžment	Visoka škola za menadžment i dizajn „Aspira“	Privatna visoka škola	Visoka škola za menadžment i dizajn „Aspira“	Specijalistički diplomski stručni studij
Hotelijerstvo	Sveučilište u Dubrovniku	Javno sveučilište	Sveučilište u Dubrovniku	Specijalistički diplomski stručni studij
Menadžment održivog razvoja turizma	Veleučilište VERN	Privatno veleučilište	Veleučilište VERN	Specijalistički diplomski stručni studij
Menadžment trgovine i turizma	Sveučilište u Splitu	Javno sveučilište	Sveučilišni odjel za stručne studije	Specijalistički diplomski stručni studij
Menadžment turizma i sporta	Međimursko veleučilište u Čakovcu	Javno veleučilište	Međimursko veleučilište u Čakovcu	Specijalistički diplomski stručni studij
Turistički i hotelski menadžment	Libertas međunarodno sveučilište	Privatno sveučilište	Libertas međunarodno sveučilište	Specijalistički diplomski stručni studij
Upravljanje doživljajem u turizmu	Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment	Privatna visoka škola	Edward Bernays Visoka škola za komunikacijski menadžment	Specijalistički diplomski stručni studij

Izvor: <http://mozvag.srce.hr/preglednik/> (4. 9. 2020.)

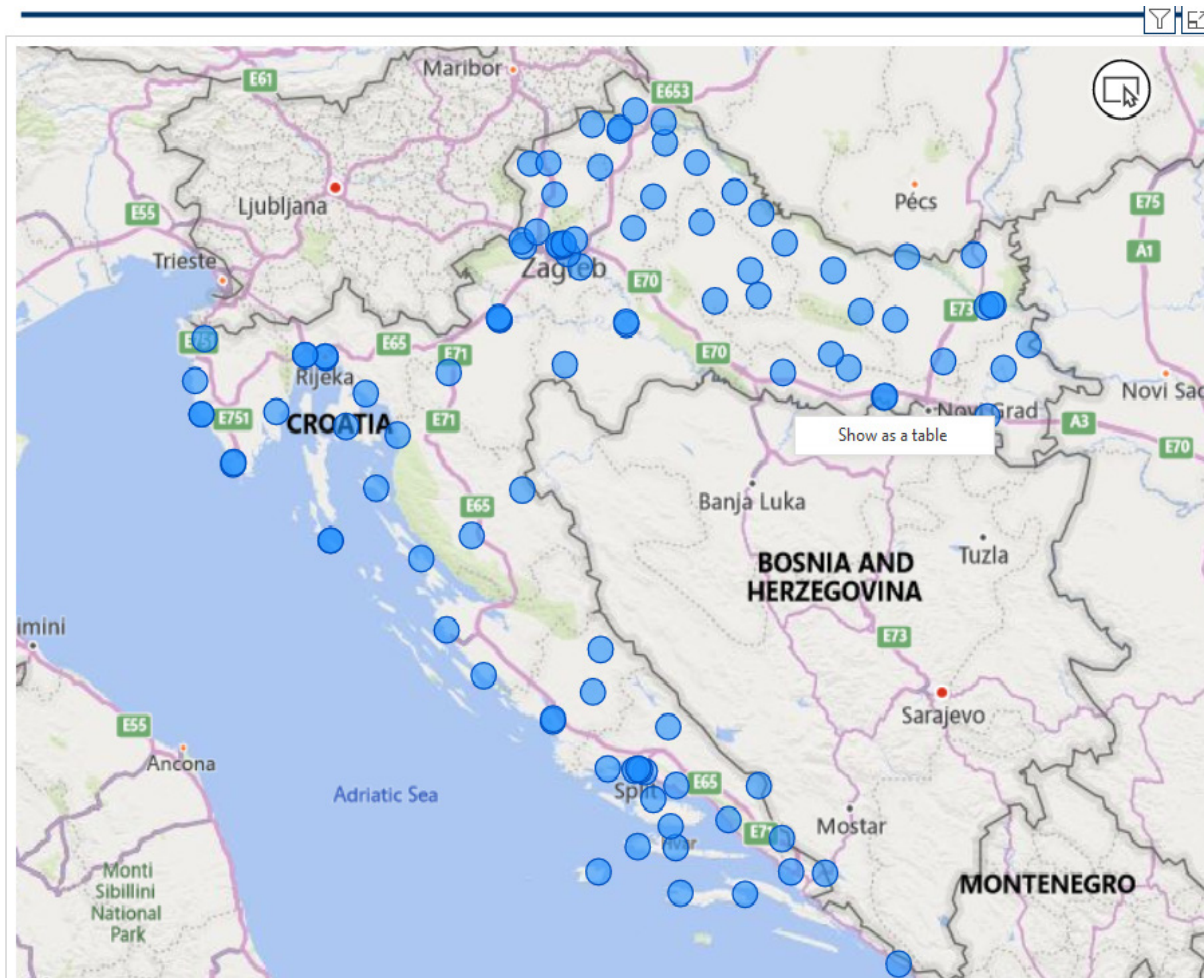


4.2.3. Sustav srednjoškolskog obrazovanja stručnih kadrova u turizmu i ugostiteljstvu

Na temelju podataka iz Školskog e-rudnika (<https://mzo.gov.hr/ser-skolski-e-rudnik-3419/3419>, pristup

4. 10. 2021.) na području Republike Hrvatske djeluje ukupno 105 matičnih ustanova koje provode programe strukovnog trogodišnjeg i četverogodišnjeg srednjoškolskog obrazovanja iz područja turizma i ugostiteljstva u 78 općina i gradova .

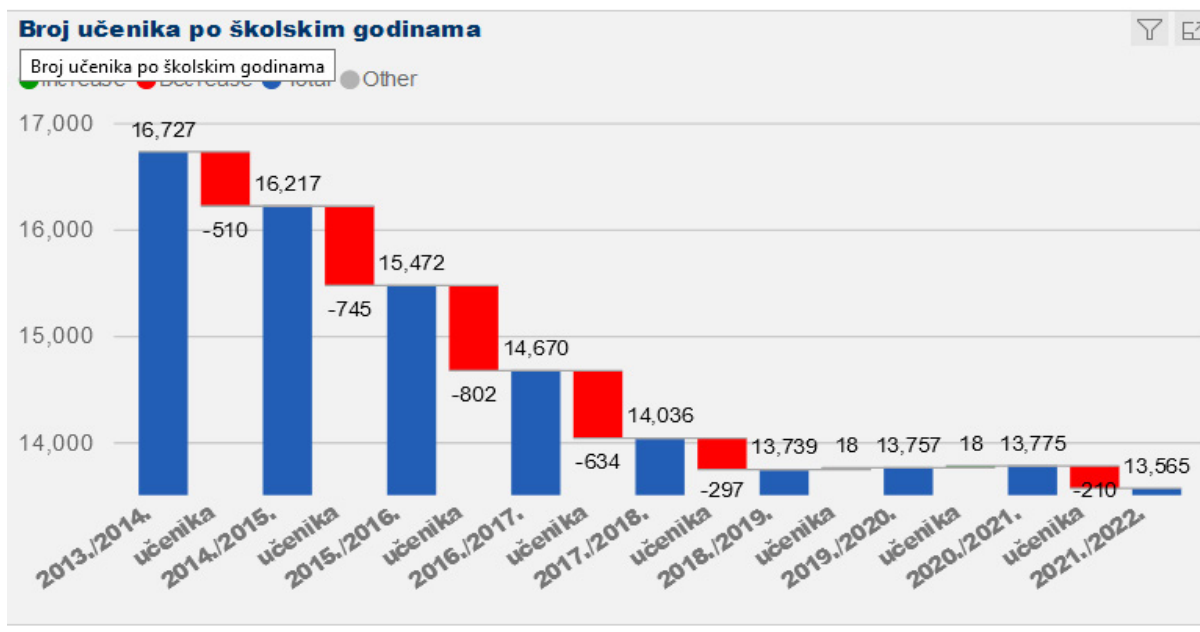
Slika 1. Prikaz općina i gradova koji provode srednjoškolsko obrazovanje iz područja turizma i ugostiteljstva u RH



Izvor: Školski e-rudnik <https://mzo.gov.hr/ser-skolski-e-rudnik-3419/3419>, pristup 4. 10. 2021.

Slika 1. prikazuje broj učenika po školskim godinama upisanih u programe trogodišnjeg i četverogodišnjeg srednjoškolskog strukovnog obrazovanja iz područja turizma i ugostiteljstva. Iz Slike 1. je vidljiv kontinuirani pad broja učenika od školske 2013./2014. do 2021./2022. godine koji iznosi 3 162 učenika, odnosno

18,9 % u promatranom razdoblju. U istom periodu ukupan broj učenika u svim srednjim školama u Republici Hrvatskoj smanjio se sa 178 444 na 144 213 odnosno zabilježen je pad od 19,18 %. Razlog pada može se objasniti sve manjim natalitetom te procesom iseljavanja iz Republike Hrvatske.



Grafikon 3. Broj učenika po školskim godinama

Izvor: Školski e-rudnik <https://mzo.gov.hr/ser-skolski-e-rudnik-3419/3419>, pristup 4. 10. 2021.

Prema Nacionalnom informacijskom sustavu prijava i upisa u srednje škole u Republici Hrvatskoj strukovnih srednjoškolskih programa s područja Turizam i ugostiteljstvo ima 14. To su (<https://www.upisi.hr>):

- hotelsko-turistički tehničar
- konobar
- konobar – JMO
- konobar – DO
- kuhar
- kuhar – JMO
- kuhar – DO

- pomoćni konobar – TES
- pomoćni kuhar i slastičar – TES
- slastičar
- slastičar – JMO
- turističko-hotelijerski komercijalist.

Neki od navedenih programa nude se i na jezicima manjina kao što su programi na mađarskom, talijanskom ili srpskom jeziku. Specijalizirane srednjoškolske obrazovne institucije u RH s područja turizma i ugostiteljstva su dane u Tablici 10. (MZOS, 2020).

Tablica 10. Specijalizirane srednje škole

Naziv	Županija	Mjesto
Ekonomsko-turistička škola	Karlovačka županija	Karlovac
Turističko-ugostiteljska i prehrambena škola Bjelovar	Bjelovarsko-bilogorska županija	Bjelovar
Ekonomska i turistička škola Daruvar	Bjelovarsko-bilogorska županija	Daruvar
Hotelijsko-turistička škola	Primorsko-goranska županija	Opatija
Hotelijsko-turistička i ugostiteljska škola	Zadarska županija	Zadar
Ugostiteljsko-turistička škola	Osječko-baranjska županija	Osijek
Turističko-ugostiteljska škola Šibenik	Šibensko-kninska županija	Šibenik
Turističko-ugostiteljska škola, Split	Splitsko-dalmatinska županija	Split
Turističko-ugostiteljska škola Antona Štifanića Poreč	Istarska županija	Poreč
Škola za turizam, ugostiteljstvo i trgovinu	Istarska županija	Pula
Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik	Dubrovačko-neretvanska županija	Dubrovnik
Ugostiteljsko-turističko učilište	Grad Zagreb	Zagreb
Hotelijsko-turistička škola u Zagrebu	Grad Zagreb	Zagreb
Privatna gimnazija i ekonomsko-informatička škola Futura s pravom javnosti	Grad Zagreb	Zagreb
Privatna gimnazija i turističko-ugostiteljska škola Jure Kuprešak	Grad Zagreb	Zagreb

Izvor: <http://mzos.hr/dbApp/pregled.aspx?appName=SS> (9. 9. 2020.)

Iz priložene Tablice 10. vidljivo je kako u Republici Hrvatskoj djeluje petnaest specijaliziranih srednjih škola koje obrazuju stručne kadrove za zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu. Treba napomenuti kako se, osim u navedenim institucijama, pojedini programi s područja turizma i ugostiteljstva odvijaju i u nekim općim srednjim školama. Na primjer, u Dubrovačko-neretvanskoj županiji to su:

- Srednja škola fra Andrije Kačića Miošića Ploče (hotelijsko-turistički tehničar, kuhar i konobar),
- Srednja škola Petra Šegedina Korčula (hotelijsko-turistički tehničar, kuhar, konobar i slastičar),
- Srednja škola Vela Luka (kuhar)
- Srednja škola Metković (konobar, kuhar, pomoćni konobar i pomoćni kuhar), itd.



4.3. Cjeloživotno obrazovanje

Važnost cjeloživotnog obrazovanja i usavršavanja ne proizlazi samo iz potrebe prilagođavanja novim tehnologijama i procesima, već i iz sve veće potrebe za novim, specijaliziranim znanjima. Prema istraživanju koje je proveo Institut za turizam 2015. godine razina uključenosti zaposlenih u programe cjeloživotnog obrazovanja u Hrvatskoj je samo 2 % i među najnižima je u Europi.

U Republici Hrvatskoj poslove planiranja, razvijanja, organiziranja, praćenja i unapređivanja sustava strukovnog obrazovanja i obrazovanja odraslih obavlja Agencija za strukovno obrazovanje i obrazovanje odraslih (ASOO). Prema evidenciji ASOO-a u Republici Hrvatskoj postoje ukupno 1044 različita programa obrazovanja odraslih u obrazovnom sektoru

Turizma i ugostiteljstva. Dijele se na programe stjecanja srednje stručne spreme, programe usavršavanja, programe osposobljavanja te programe prekvalifikacije. Najveći broj programa obrazovanja odraslih usmjeren je na sljedeća zanimanja:

- kuhar/ica
- konobar/ica
- slastičar/ka
- sobarica
- barmen/ica
- hotelsko-turistički tehničar
- hotelsko-turistički komercijalist
- jednostavni poslovi u zanimanju kuhar/ica
- pomoćni kuhar
- priprematelj/ica pizza
- pomoćni konobar

Broj programa razlikuje se prema županijama te je prikazan u Tablici 11. (ASOO, 2020):

Tablica 11. Broj programa obrazovanja odraslih u turizmu i ugostiteljstvu

Županija	Broj programa
Vukovarsko-srijemska	299
Splitsko-dalmatinska	176
Grad Zagreb	101
Primorsko-goranska	60
Istarska	59
Varaždinska	44
Dubrovačko-neretvanska	38
Dubrovnik	20
Metković	9
Korčula	6
Ploče	3
Osječko-baranjska	38

Županija	Broj programa
Šibensko-kninska	35
Brodsko-posavska	32
Požeško-slavonska	21
Bjelovarsko-bilogorska	17
Karlovačka	16
Međimurska	16
Koprivničko-križevačka	15
Zadarska	14
Zagrebačka	13
Virovitičko-podravaska	11
Krapinsko-zagorska	10

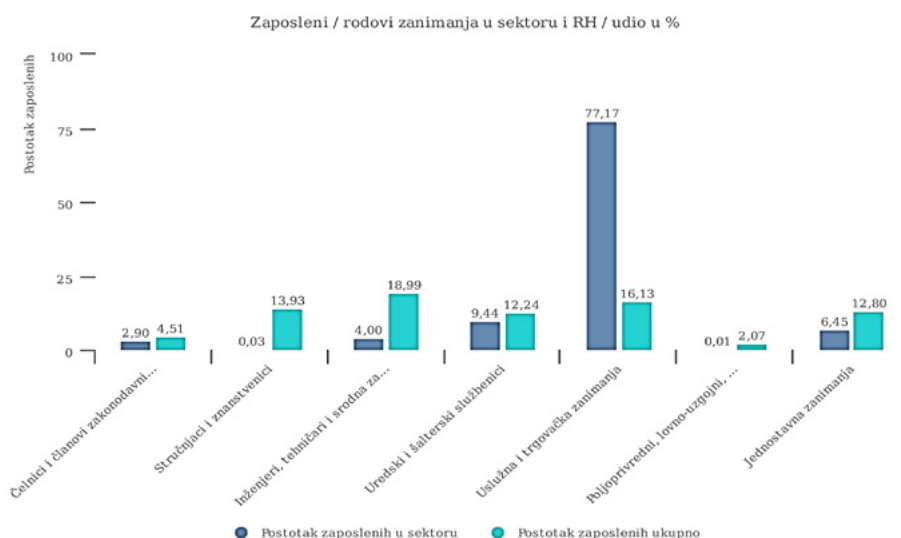
Izvor: <https://www.asoo.hr/obrazovanje/obrazovanje-odraslih/pretrazivanje-obrazovanja-odraslih/#center-content> (1. 9. 2020.)



4.4. Analiza potreba tržišta rada u Turizmu i ugostiteljstvu

4.4.1. Profil sektora Turizam i ugostiteljstvo

Prema podacima s HKO portala u prosincu 2019., ukupna radna snaga u RH iznosila je 1.478.474, od čega 7,86 % čini radna snaga u sektoru Turizam i ugostiteljstvo. Od toga je udio podsektora Ugostiteljstvo iznosio 79,18 % dok je podsektor Turizam imao udio od 20,82 %. Obzirom na značajan udio u ukupnoj radnoj snazi RH neupitan je i značaj ovog sektora za razvoj hrvatskog gospodarstva i njegove konkurentnosti.

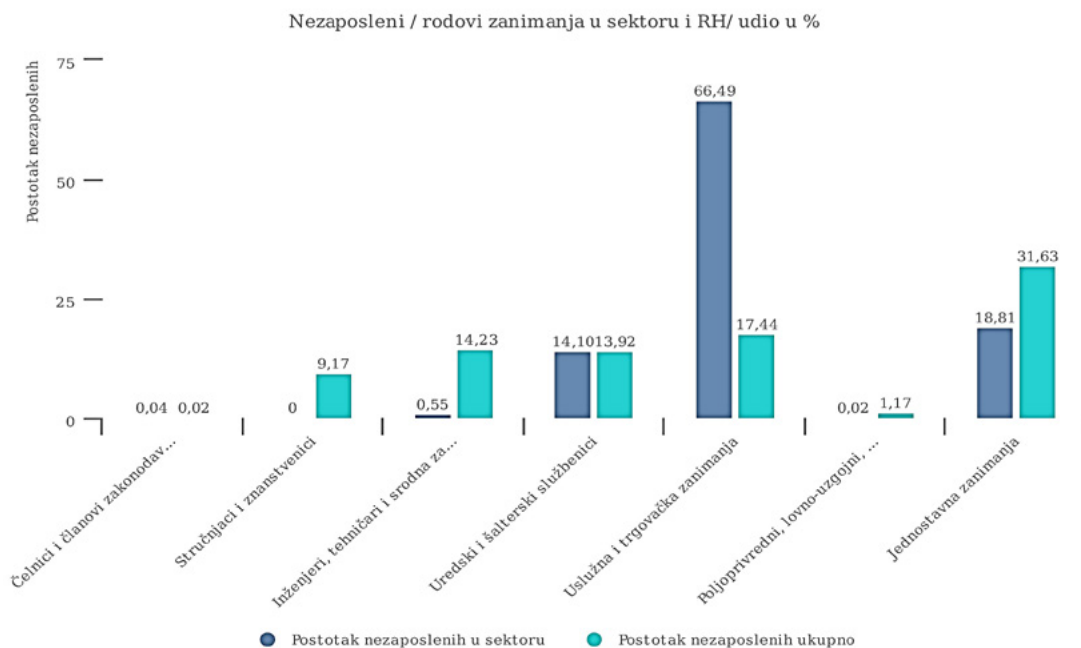


Grafikon 4. Zaposleni po rodovima zanimanja u sektoru Turizam i ugostiteljstvo i RH (%) (12/2019.)

Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=osnovni-podatci&sif=1000&nv=1> (1. 9. 2020.)

Iz prikaza zaposlenosti po rodovima zanimanja u sektoru Turizam i ugostiteljstvo u RH evidentno je da je stopa zaposlenih u rodu 5 (Uslužna i trgovačka zanimanja) značajno veća u sektoru Ugostiteljstvo i

turizam nego na razini cijelog gospodarstva dok je stopa zaposlenih u svim ostalim rodovima manja, a u nekim rodovima čak i neznatna, u odnosu na ukupnu stopu zaposlenih u RH.



Grafikon 5. Nezaposleni po rodovima zanimanja u sektoru Turizam i ugostiteljstvo i RH (%) (12/2019.)

Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=osnovni-podatci&sif=1000&nv=1> (1. 9. 2020.)

Iz grafikona je vidljivo da zanimanja roda 5 imaju više stope nezaposlenih u samom sektoru u odnosu na ostale rodove zanimanja. Ovaj nalaz je očekivan obzirom na izrazitu sezonalnost na tržištu rada u promatranom sektoru te potvrđuje prethodno navedeni zaključak o potrebi obrazovanja i usavršavanja stručnih kadrova u promatranom sektoru kako bi postali konkurentniji na tržištu rada.

Najvažnije ključne djelatnosti u sektoru Turizam i ugostiteljstvo su sljedeće: Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića; Smještaj; Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima; Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima; Obrazovanje; Putničke agencije, organizatori putovanja (turoperatori) i ostale rezervacijske usluge te djelatnosti povezane s njima. Ovih šest navedenih djelatnosti zapošljava 78,9 % zaposlenih u sektoru.

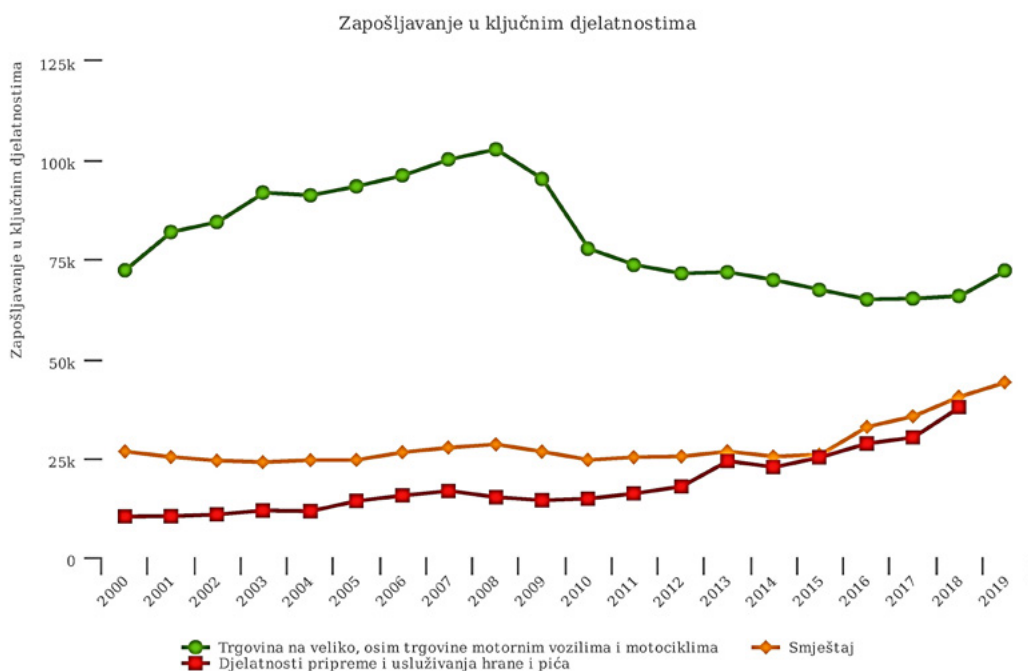
Tablica 12. Ključne djelatnosti u sektoru (12/2019.)

Šifra	Djelatnost	Zaposleni u sektoru	Ukupno zaposleni
56	Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića	44.350	60.138
55	Smještaj	19.226	32.824
47	Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	4.280	113.538
46	Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	3.606	100.689
85	Obrazovanje	3.296	114.141
79	Putničke agencije, organizatori putovanja (turoperatori) i ostale rezervacijske usluge te djelatnosti povezane s njima	2.529	7.488

Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=kljucne-djelatnosti&sif=1000&nv=1> (11. 9. 2020.)

Zapošljavanje u ključnim djelatnostima najvažniji je pokazatelj povijesne potražnje za sektorskim zanimanjima. Ako se promatraju one djelatnosti u koji-

ma sektorska zanimanja imaju visok udio, onda se može zaključiti da će se potražnja za sektorskim zanimanjima također povećati, i obratno.



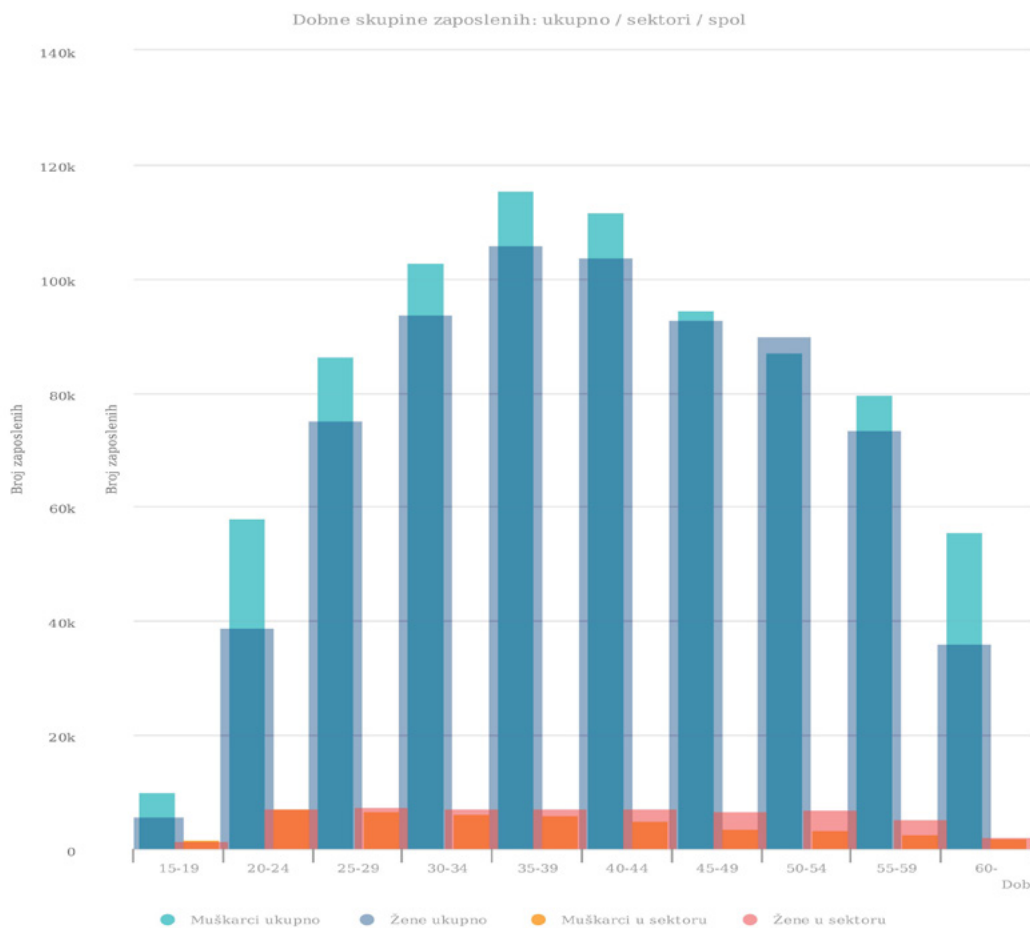
Grafikon 6. Zapošljavanje u ključnim djelatnostima 2000. – 2019.

Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=kljucne-zaposljavanje&sif=1000&nv=1> (11. 9. 2020.)

Na temelju Grafikona 6. razvidno je da su sve ključne djelatnosti bilježile blagi rast u zapošljavanju u ključnim djelatnostima do ekonomske krize koja je započela 2008. godine. Nakon početka ekonomske krize bilježi se pad u broju zaposlenih u djelatnosti Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima dok u djelatnostima Smještaj te Djelat-

nost pripreme i usluživanja hrane i pića nema većih oscilacija. Nakon oporavka gospodarstva od posljedica ekonomske krize, 2014. godine dolazi do rasta zapošljavanja u djelatnostima Smještaj i Djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića dok u djelatnosti Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima nema većih oscilacija.





Grafikon 7. Dobna struktura zaposlenih u sektoru (12/2019.)
 Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=dob&sif=1000&nv=1> (11. 9. 2020.)

U sektoru Turizam i ugostiteljstvo u statusu zaposlenih osoba podjednako su zastupljene sve dobne skupine od 20 do 55 godina kad broj zaposlenih koji

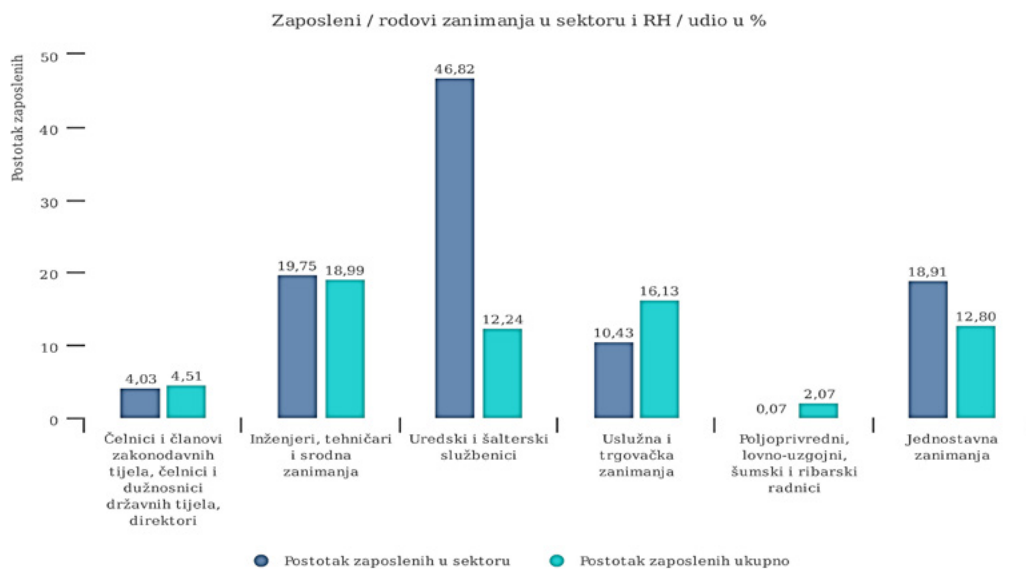
spadaju u tu i više dobne skupine počinje opadati (Grafikon 7.). Za usporedbu, u gospodarstvu je najviše zaposlenih u dobi 25 – 44 godine.



Profil podsektora Turizam

Prema podacima s HKO portala za prosinac 2019., podsektor Turizam ima 19.756 zaposlenih i 3.529 ne-

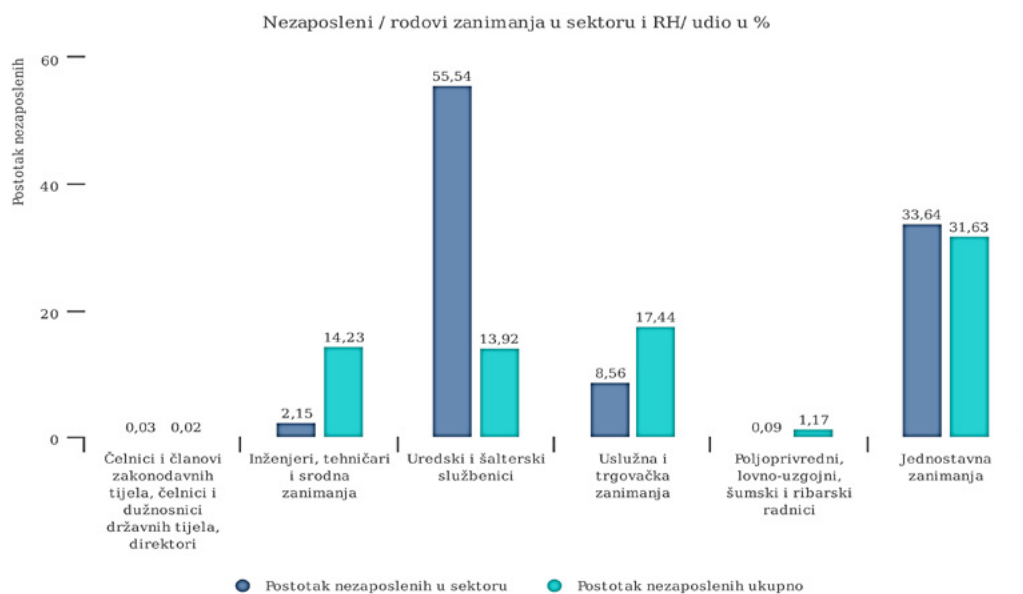
zaposlenih što čini 20,89 % radne snage sektora te oko 1,5 % ukupne radne snage.



Grafikon 8. Zaposleni prema rodovima zanimanja u podsektoru Turizam i u RH (%) (12/2019.)

Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=osnovni-podatci&sif=1010&nv=2> (4. 9. 2020.)

Udio zaposlenih prema rodovima u podsektoru Turizam ukazuje na važnost razvijanja zanimanja roda 5 u ovom podsektoru.



Grafikon 9. Nezaposleni prema rodovima zanimanja u podsektoru Turizam i u RH (%) (12/2019.)

Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=osnovni-podatci&sif=1010&nv=2> (10. 9. 2020.)

Iz grafikona je vidljivo da je postotak nezaposlenih u rodu 5 manji u odnosu na postotak nezaposlenih u istom rodu na razini RH.

Najvažnije ključne djelatnosti u podsektoru Turizam su sljedeće: Smještaj; Putničke agencije, organizatori putovanja (turoperatori) i ostale rezervacijske usluge

te djelatnosti povezane s njima; Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima; Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima; Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića; Telekomunikacije (sljedeća tablica). Ovih šest navedenih djelatnosti zapošljava 67,23 % zaposlenih u sektoru.

Tablica 13. Ključne djelatnosti u podsektoru Turizam (12/2019.)

Šifra	Djelatnost	Zaposleni u sektoru	Ukupno zaposleni
55	Smještaj	7.748	32.824
79	Putničke agencije, organizatori putovanja (turoperatori) i ostale rezervacijske usluge te djelatnosti povezane s njima	1.982	7.488
46	Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	1.101	100.689
47	Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	997	113.538
56	Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića	780	60.138
61	Telekomunikacije	673	8.869

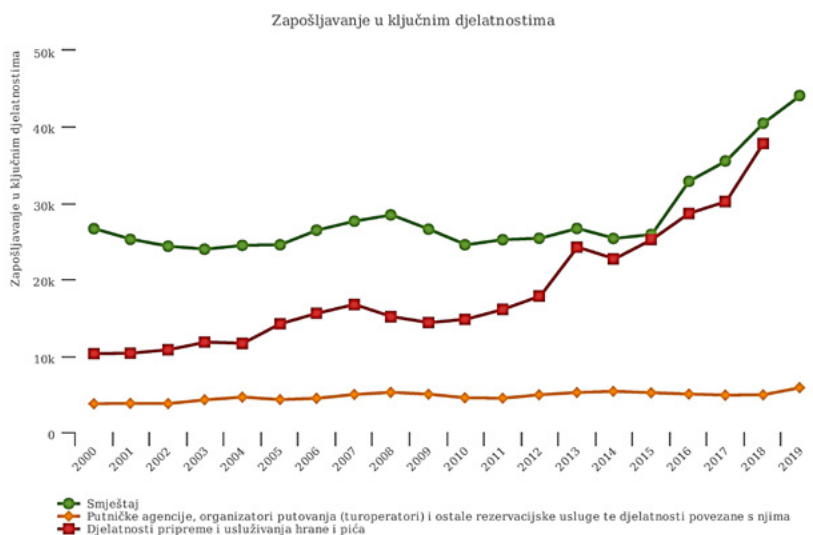
Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=kljucne-djelatnosti&sif=1010&nv=2> (11. 9. 2020.)

Zaključak donesen temeljem podataka o ključnim djelatnostima sektora Turizam i ugostiteljstvo može se primijeniti i na podatke za podsektor Turizam. Naime, ako se promatraju one djelatnosti u kojima sektorska zanimanja imaju visok udio, onda se može zaključiti da će se potražnja za sektorskim zanimanjima također povećati, i obratno.

Na temelju Grafikona 10. razvidno je da u djelatnosti

Putničke agencije, organizatori putovanja (turoperatori) i ostale rezervacijske usluge te djelatnosti povezane s njima nije bilo većih oscilacija u zapošljavanju tijekom promatranog razdoblja. U djelatnosti Smještaja nema većih oscilacija do 2015. godine, nakon čega se bilježi rast zapošljavanja za ovu djelatnost. Djelatnost pripreme i usluživanja hrane i pića kroz cijelo promatrano razdoblje bilježi rast te je taj rast još intenzivniji nakon 2014. godine.



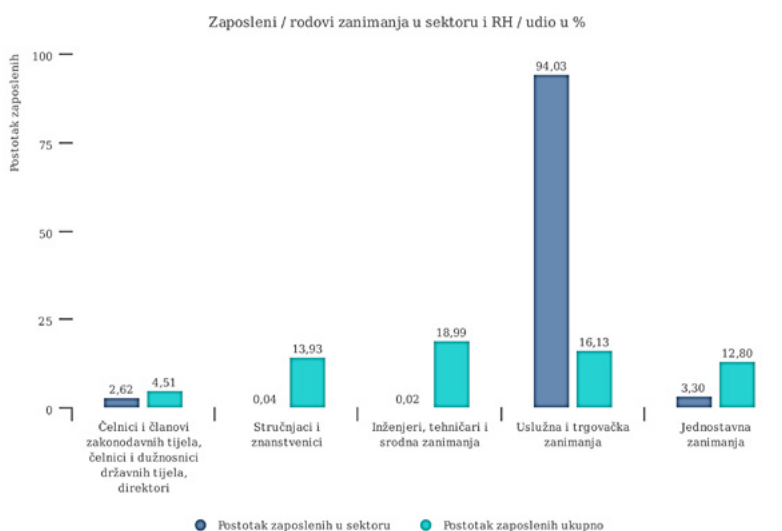


Grafikon 10. Zapošljavanje u ključnim djelatnostima u podsektoru Turizam 2000. – 2019.
Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=kljucne-zaposljavanje&sif=1010&nv=2> (11. 9. 2020.)

Profil podsektora Ugostiteljstvo

Prema podacima s HKO portala za prosinac 2019., podsektor Ugostiteljstvo ima 78.193 zaposlenih i

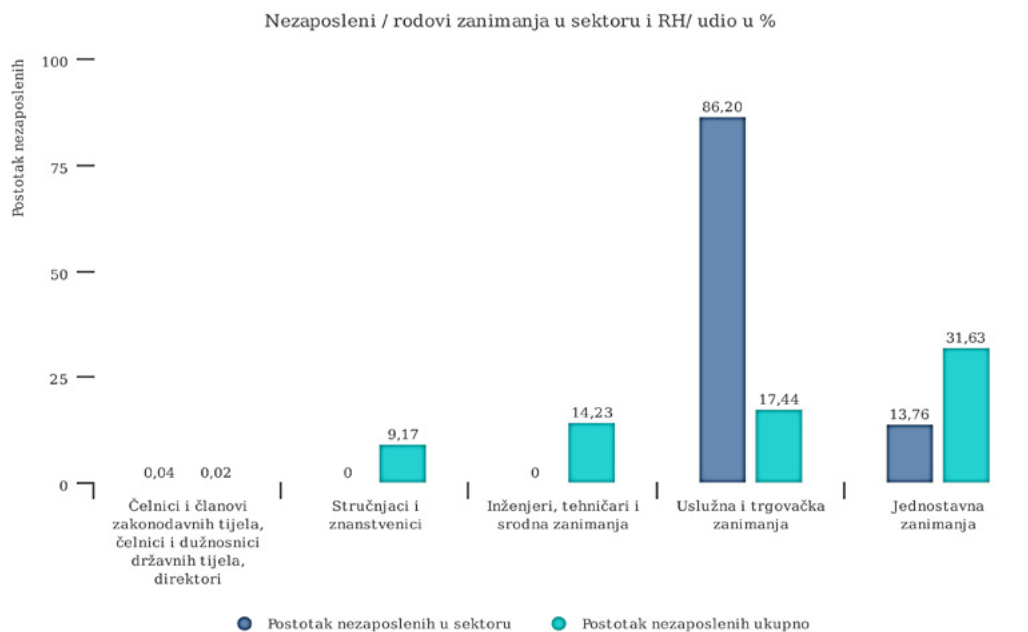
10.371 nezaposlenih što čini 79,18 % radne snage sektora te oko 6 % ukupne radne snage.



Grafikon 11. Zaposleni prema rodovima zanimanja u podsektoru Ugostiteljstvo i u RH (%)
Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=osnovni-podatci&sif=1020&nv=2> (10. 9. 2020.)

Udio zaposlenih u rodu 5 u podsektoru Ugostiteljstvo iznosi 94,03 % (Slika 11.). Taj postotak ukazuje na važnost razvijanja zanimanja roda 5 u ovom podsek-

toru jer je postotak veći od postotka ukupno zaposlenih u prikazanim rodovima u Hrvatskoj, ali veći i od ostalih rodova.



Grafikon 12. Nezaposleni prema rodovima zanimanja u podsektoru Ugostiteljstvo i u RH (%)

Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=osnovni-podatci&sif=1020&nv=2> (10. 9. 2020.)

Vidljivo je da je postotak nezaposlenih u rodu 5 veći u podsektoru u odnosu na ukupnu stopu nezaposlenih u istom rodu u Hrvatskoj.

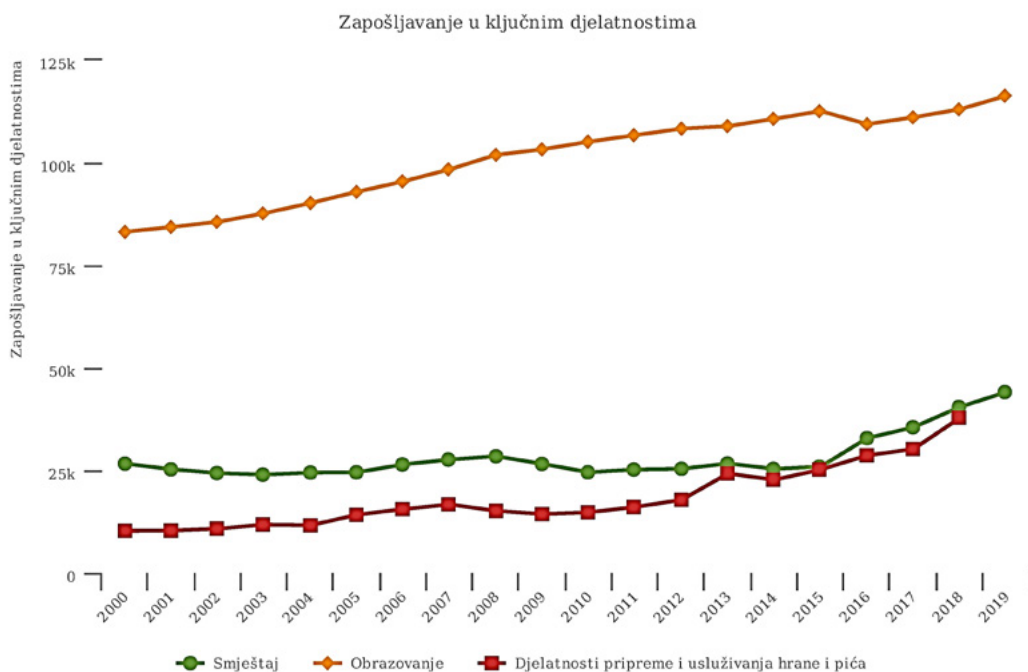
Najvažnije ključne djelatnosti u sektoru Turizam i ugostiteljstvo su sljedeće: Djelatnosti pripreme i

usluživanja hrane i pića; Smještaj; Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima; Obrazovanje; Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima; Djelatnost socijalne skrbi sa smještajem (Tablica 6.). Ovih šest navedenih djelatnosti zapošljava 83,8 % zaposlenih u sektoru.

Tablica 14. Ključne djelatnosti u podsektoru Ugostiteljstvo (12/2019.)

Šifra	Djelatnost	Zaposleni u sektoru	Ukupno zaposleni
56	Djelatnosti pripreme i usluživanja hrane i pića	43.570	60.138
55	Smještaj	11.478	32.824
47	Trgovina na malo, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	3.283	113.538
85	Obrazovanje	3.064	114.141
46	Trgovina na veliko, osim trgovine motornim vozilima i motociklima	2.505	100.689
87	Djelatnost socijalne skrbi sa smještajem	1.609	14.642

Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=kljucne-djelatnosti&sif=1020&nv=2> (11. 9. 2020.)



Crafikon 13. Zapošljavanje u ključnim djelatnostima u podsektoru Ugostiteljstvo 2000. – 2019.

Izvor: <http://hkosektor.mrms.hr/?tmp=kljucne-zaposljavanje&sif=1020&nv=2> (11. 9. 2020.)

Na temelju grafikona vidljivo je da sve prikazane ključne djelatnosti bilježe blagi rast kroz cijelo promatrano razdoblje.

4.4.2. Analiza potreba tržišta rada na temelju skupine zanimanja

U ovom dijelu rada se istraživanje potreba tržišta rada u Turizmu i ugostiteljstvu temelji na analizi statističkih podataka iz HZZ-ove online statistike i to promatranjem dugoročne registrirane nezaposlenosti, ulazaka u evidenciju, izlazaka iz evidencije te otvorenih radnih mjesta po skupini zanimanja. Na temelju prikazanih podataka iz tablica 7., 8., 9. i 10. (tablice u odjeljku 4.2.) može se zaključiti sljedeće:

- registrirana nezaposlenost se konstantno smanju-

je od 2014. te je u 2019. godini za 59,2 % manja u odnosu na promatranu godinu

- ulasci u evidenciju i izlasci iz evidencije nezaposlenih osoba se nisu bitno promijenili u promatranome razdoblju, ali je izražen približno jednak broj ulazaka i izlazaka iz evidencije što se može objasniti izraženom sezonalnošću velikog broja zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu
- broj slobodnih radnih mjesta se povećao u 2019. godini u odnosu na početak promatranog razdoblja što se može objasniti rastom broja dolazaka i noćenja u turističkom prometu pa samim time i rastom smještajnih kapaciteta, ugostiteljskih i drugih uslužnih objekata. Postojanje slobodnih radnih mjesta ukazuje i na potrebu za školovanjem i stručnim usavršavanjem analiziranih kadrova.

5. ISTRAŽIVANJE I ANALIZA OBRAZOVNIH POTREBA TRŽIŠTA RADA U DUBROVAČKO- NERETVANSKOJ ŽUPANIJI U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU

U okviru projekta Uspostave Regionalnog centra kompetencija u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik, Sveučilište u Dubrovniku je provelo istraživanje te izradilo analizu obrazovnih potreba tržišta rada u Dubrovačko-neretvanskoj županiji (DNŽ) koja je ključna za uspostavu organizacije rada i razvoja regionalnog centra kompetentnosti. Istraživanje je provedeno temeljem upitnika koji se sastojao od 40 pitanja i dodatnog modula kojim su se ispitale kompetencije zaposlenika za odabrana zanimanja (kuhar/slastičar te konobar/barmen), a provodilo se u razdoblju prosinac 2020. – siječanj 2021. Modul se sastojao od ukupno 50 izjava mjerenih Likertovom skalom gdje su ispitanici zamoljeni da izraze stupanj svog slaganja s navedenom izjavom na ljestvici od pet stupnjeva. U uzorak su uključeni poslovni subjekti iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane u DNŽ-u (šifra djelatnosti I55 i I56 prema Nacionalnoj klasifikaciji djelatnosti). Ciljani ispitanici u većim poduzećima su bili menadžeri ljudskih resursa i menadžeri u sektoru hrane i pića, a u manjima osobe koje vode brigu o zapošljavanju. Veličina uzorka je pedeset ispitanika.

5.1. Rezultati istraživanja – opći dio

Uzorak su uključena poduzeća koja posluju na području čitavog DNŽ-a. Najveći broj ispitanika koji su sudjelovali u istraživanju (njih 62 %) zaposlen je u poduzećima koja posluju na području grada Dubrovnika. U ukupnom uzorku, 52 % ispitanika je zaposleno u mikropoduzećima, 20 % u srednjim dok je 28 % zaposleno u velikim. Čak 90 % ispitanika izjavilo je da je u razdoblju 2015. – 2019.

(prije koronakrize) tražilo radnu snagu. Struktura tražene radne snage prikazana je u Tablici 15.

Tablica 15. Vrste kadrova za kojima postoji potreba

Zanimanje	
kuhar	56 %
slastičar	22 %
konobar	85 %
barmen	27 %
radnik u prijamnom odjelu	2 %
pomoćno osoblje u kuhinji	58 %
osoblje u hotelskom domaćinstvu	29 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Čak 78 % ispitanika izjavilo je da na njihove natječeje ne apliciraju kandidati s potrebnim znanjima i vještinama. 95 % ih je izjavilo da bi voljeli da je više kandidata koji su završili strukovno obrazovanje u turizmu i ugostiteljstvu raspoloživo na tržištu za rad.

Način na koji poduzeća traže radnu snagu prikazan je u Tablici 16. Najčešće se radnici traže preko poznanika i prijatelja (80 %) te preko interneta i društvenih mreža (73 %). Najmanje se koriste postojećom suradnjom s obrazovnim institucijama, svega 18 %.

Tablica 16. Način pronalaska radnika

Način	
HZZ (Hrvatski zavod za zapošljavanje)	73 %
Postojeća suradnja s obrazovnom institucijom	18 %
Direktno među poznanicima, prijateljima i sl.	80 %
Internet i društvene mreže (Facebook, LinkedIn, MojPosao, Posao.net itd.)	73 %
Studentski servis	56 %
Specijalizirane tvrtke za zapošljavanje (recruiting tvrtke)	31 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Zabrinjava činjenica da više od petine ispitanika nije uspjelo pronaći traženi broj radnika (22 %). Od ispitanika koji su uspjeli namiriti svoju potrebu za radnom



snagom, 80 % njih je izjavilo da je radnu snagu pro-
našlo među kandidatima nekih drugih struka, a 75
% ih smatra da bi kandidati trebali dobiti neki oblik
dodatne edukacije za kvalitetniji rad u turizmu i ug-
ostiteljstvu. Nadalje, 74 % ispitanika prilikom zapošlja-
vanja daje prednost kandidatima koji su završili ško-
le turističko-ugostiteljskog smjera.

Kao **poteškoće u pronalaženju radnika**, 80 % ispi-
tanika je navelo nezainteresiranost kandidata, 70 %
nedostatak kandidata s traženim iskustvom, 50 %
nedostatak kandidata koji su spremni raditi za po-
nuđenu plaću. Isti postotak (50 %) je kao poteškoću
naveo nedostatak osoba s traženom razinom obra-
zovanja, 30 % ograničenja vezana za zakonsku regu-
lativu zapošljavanja stranih državljana dok ih je 20
% navelo nedostatak osoba s određenim završenim
obrazovnim programima. 47 % ispitanika je uspjelo
zadovoljiti potrebe za radnom snagom na doma-
ćem tržištu dok je 53 % ispitanika zapošljavalo rad-
nike iz inozemstva.

Tablica 17. Poteškoće u pronalaženju radnika

Poteškoće	
nedostatak osoba s traženom razinom obrazovanja	50 %
nedostatak osoba s traženim iskustvom	70 %
nedostatak osoba s određenim završenim obrazovnim programima	20 %
nedostatak kandidata koji su spremni raditi za ponuđenu plaću	50 %
nezainteresiranost kandidata	80 %
ograničenja vezana za zakonsku regulativu zapošljavanja stranih državljana	30 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

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

Tablica 18. Dostatnost stručnog usavršavanja

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

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Čak 72 % ispitanika smatra važnim ili izrazito važnim
kraće i redovite programe cjeloživotnog učenja za
svoje zaposlenike. Nadalje, 74 % ispitanika je izjavilo
da bi njihova organizacija bila voljna platiti kvalitetnu
edukaciju za kompetencije koje su im važne ukoliko
bi cijena te edukacije bila korektno formirana. 80 %
ispitanika je izjavilo da su kompetencije u poslužnom
odjelu, ali i odnosi s gostima najvažnije kompetencije
za poboljšanje kvalitete usluge. 64 % ih smatra da su
kompetencije u odjelu kuhinje vrlo bitne za pobolj-
šanje kvalitete usluga dok ih 26 % smatra da su vrlo
bitne kompetencije u odjelu domaćinstva.

Tablica 19. Potrebne kompetencije za poboljšanje
kvalitete usluge

Kompetencije potrebne za poboljšanje usluge	
U odjelu kuhinje	64 %
U poslužnom odjelu	80 %
Odnos s gostima	80 %
U odjelu domaćinstva	26 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Velika većina ispitanika (78 %) je izrazila spremnost
na suradnju i s obrazovnim institucijama u sektoru
turizma i ugostiteljstva u svrhu poboljšanja kompe-
tencija kandidata. 46 % ih je izjavilo da im je prilikom
odabira institucije za obrazovanje radne snage važan
i izuzetno važan njezin imidž na tržištu obrazovanja.
18 % ispitanika je imidž obrazovne institucije ocijeni-
lo nevažnim.



Tablica 20. Važnost imidža obrazovne institucije za obrazovanje radne snage

Imidž obrazovne institucije	
Uopće nije važno	10 %
Nije važno	8 %
Ni važno ni nevažno	36 %
Važno	38 %
Izuzetno važno	8 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Većina ispitanika (80 %) smatra da dodatna usavršavanja zaposlenika utječu na njihov napredak u podu-

zeću i na njihova primanja dok 88 % ispitanika smatra kako kompetencije stečene dodatnim usavršavanjem utječu na odabir kandidata prilikom zapošljavanja.

86 % ispitanika izjavilo je da bi kod odabira edukacijskog programa za svoje zaposlenike prednost dali edukacijama koje obuhvaćaju i praktičnu nastavu. 64 % ispitanika je izjavilo da smatraju da bi se njihovi zaposlenici mogli dobro snaći u edukacijskim programima gdje se dio nastave odvija online. Nadalje, 72 % ispitanika smatra da bi njihovoj organizaciji više odgovaralo da se tijekom provedbe edukacijskog programa za zaposlenike dio nastave (teorijski dio) odvija online jer bi takva organizacija programa utjecala na povećanje fleksibilnosti zaposlenika i njihova vremena.

Tablica 21. Ocjena obrazovnih institucija na području DNŽ-a

	Srednje strukovne škole	Visokoobrazovne institucije	Ustanove za cjeloživotno obrazovanje i obrazovanje odraslih
1 - Nedovoljan	4 %	6 %	4 %
2 - Dovoljan	4 %	8 %	10 %
3 - Dobar	42 %	32 %	38 %
4 - Vrlo dobar	38 %	44 %	44 %
5 - Odličan	12 %	10 %	4 %

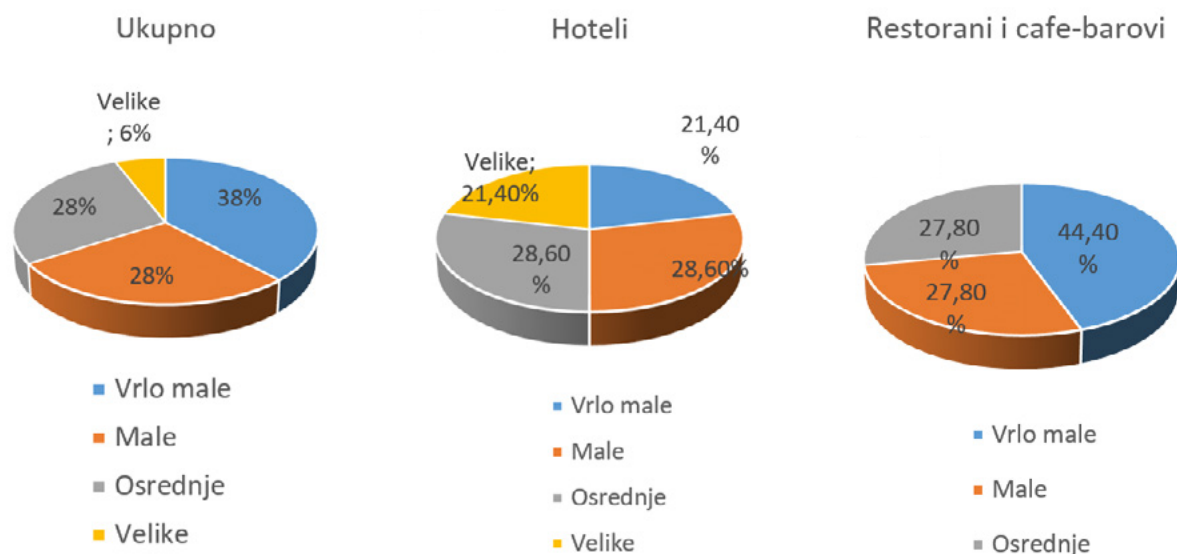
Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Ispitanici su zamoljeni da ocjene srednje strukovne i visokoobrazovne institucije te ustanove za cjeloživotno obrazovanje i obrazovanje odraslih na području DNŽ-a. Iz Tablice 21. razvidno je da većina ispitanika sve prethodno nabrojene institucije ocjenjuje visokim ocjenama (3 i više). Jako mali broj ispitanika ocjenjuje obrazovne institucije nedovoljnom ocjenom.

Kad je riječ o zapošljavanju **osoba s posebnim potrebama**, samo je 10 % ispitanika izjavilo kako ih zapošljava. Uzme li se u obzir vrsta poslovnog subjekta u uzorku, onda su hoteli oni koji najčešće zapošljavaju osobe s posebnim potrebama.



Grafikon 14. Mogućnosti zapošljavanja osoba s posebnim potrebama



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Iz prethodnog Grafikona 14. je vidljivo kako tek 6 % ispitanika smatra da su u njihovom poduzeću mogućnosti zapošljavanja osoba s posebnim potrebama velike i to su sve ispitanici iz hotela. 28 % ispitanika procjenjuje svoje mogućnosti osrednjima te je taj postotak podjednak u hotelima i restoranima. Čak dvije trećine ispitanika (66 %) smatra kako njihovo poduzeće ima vrlo male ili male mogućnosti zapošljavanja osoba s posebnim potrebama. Komentar koji su ispitanici imali o problemu zapošljavanja osoba s posebnim potrebama u ugostiteljstvu:

- „Osoba koja radi u ugostiteljstvu trebala bi biti sposobna raditi na nogama minimalno 8 sati dnevno“;
- „Kako se bavimo isključivo ugostiteljstvom, nažalost takvo nešto nije vjerojatno“;
- „Pokušali smo ih zaposliti na pomoćnim poslovima u kuhinji i nije dobro prošlo“;
- „Teško će se zaposliti iz razloga što konobari moraju brzo reagirati“;

- „Zaista je teško odgovoriti na ovo pitanje. Ovisi o kakvim se posebnim potrebama radi. Društvo smo s povećim opsegom liste radnih mjesta pa vjerujem da, ovisno o kandidatu, može se naći prostora za svakoga“.

Kompetencije koje ispitanici smatraju najkorisnijima za zapošljavanje osoba s posebnim potrebama: brzina, samostalnost, pismena komunikacija, poznavanje engleskog jezika, poznavanje stranih jezika, timski rad, educiranost i poštenje, higijena i redovitost, komunikativnost, socijalna inteligencija, ljubaznost, odgovornost, upornost, brza i točna osoba, razumijevanje, samostalnost rada na računaru, sposobnost učenja i usvajanja novih načina rada, posjedovanje znanja za određeno navedeno radno mjesto, točnost, kolegijalnost, upornost, entuzijazam, volja, vrijednosti osobe, stavovi, znanja i želja za radom.

Vrsta posla koja se uobičajeno nudi osobama s posebnim potrebama prema istraživanju su poslovi vezani za GDPR. Osim toga, obično se radi o pomoćnim poslovima za koje su isti zainteresirani, npr. pomoćnik u šanku ili rad u garderobi.

5.2. Kompetencije zaposlenika potrebne u ugostiteljstvu i turizmu

Prema očekivanjima, većina ponuđenih općih kompetencija pokazala se važnima poslodavcima pri zapošljavanju. Međutim, može se primijetiti kako se po pojedinim kompetencijama razlikuje udio ispitanika koji ih smatraju važnima ili izuzetno važnima (kategorija 4+5 na Likertovoj skali

mjerena). Drugim riječima, određene kompetencije su generalno više tražene i poslodavcima važnije. Tako se, naprimjer, među općim kompetencijama kojima više od 90 % ispitanika daje visoku važnost ističu:

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

Tablica 22. Udio ispitanika koji su kompetenciju ocijenili vrlo važnom po vrsti subjekta

	Hoteli	Restorani i cafe-barovi
timski rad	64 %	72 %
opća kultura, bonton	64 %	81 %
profesionalnost u ophođenju prema svim kolegama i zaposlenicima	64 %	72 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Iz prethodne tablice se vidi kako svi objekti otprilike podjednako vrednuju timski rad. Naime, 64 % ispitanika iz hotela te nešto više, njih 72 %, iz drugih poslovnih objekata ocijenili su timski rad izuzetno važnim. Slično razmišljaju i o profesionalnom ophođenju prema svim kolegama i zaposlenicima dok je poznavanje bontona nešto važnije restoranima (81 % ispitanika iz objekata za pripremu i posluživanje hrane i pića smatra ga važnim ili izuzetno važnim).

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

- orijentiranost na zadovoljstvo kupca,
- sposobnost rješavanja konfliktnih situacija i upravljanje stresnim situacijama,
- komunikacijske vještine (usmene, pismene, vještina slušanja).

Tablica 23. Udio ispitanika koji su kompetenciju ocijenili vrlo važnom (5) po vrsti poslovnog subjekta

	Hoteli	Restorani i cafe-barovi
orijentiranost na zadovoljstvo kupca	64,3 %	69,4 %
sposobnost rješavanja konfliktnih situacija i upravljanje stresnim situacijama	35,7 %	55,6 %
komunikacijske vještine (usmene, pismene, vještina slušanja)	50,0 %	47,2 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku



Iz prethodne Tablice 23. vidljivo je kako svi objekti otprilike podjednako vrednuju orijentiranost na zadovoljstvo kupca te komunikacijske vještine dok je sposobnost rješavanja konfliktnih situacija nešto važnija restoranima (56 % ispitanika iz objekata za pripremu i posluživanje hrane i pića smatra ju važnim ili izuzetno važnim).

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

Sljedeće kompetencije su one za koje je više od 80 % ispitanika izjavilo da su važne ili izuzetno važne:

Tablica 24. Udio ispitanika koji su kompetenciju ocijenili sa 4 i 5 po vrsti poslovnog subjekta

	Hoteli		Restorani i cafe-barovi	
	4	5	4	5
poznavanje dodatnog stranog jezika (uz aktivno znanje engleskog jezika)	57 %	21 %	44 %	42 %
znati primijeniti mjere zaštite na radu te pružiti osnovnu prvu pomoć	64 %	31 %	31 %	47 %
poznavanje organizacije rada u ugostiteljskom objektu/odjelu	64 %	21 %	31 %	50 %
želja za dodatnim učenjem i usavršavanjem	64 %	21 %	36 %	42 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Iako su četiri kompetencije navedene u prethodnoj Tablici 24. važne i za ispitanike koji dolaze iz hotela i ispitanicima iz restorana, prema dobivenim podacima objekti za pripremu hrane i pića im daju veću važnost.

Prema provedenom istraživanju, sljedeće kompetencije su tražene i vrlo važne za oko tri četvrtine ispitanika:

- vještine upravljanja (planiranje, organiziranje, vođenje...),

- prihvaćanje novih tehnologija i trendova u poslovanju,
- poslovna etika i empatija,
- prezentacijske vještine (osobni i profesionalni imidž),
- prezentacijske vještine (prezentacija proizvoda i usluga),
- poznavanje IT-a (aplikacija, rad na računalu, suvremeni načini komunikacije...),
- poznavanje zakona i propisa (o hrani, radnog prava i prava potrošača...).



Tablica 25. Udio ispitanika koji su kompetenciju ocijenili sa 4 i 5 po vrsti poslovnog subjekta

	Hoteli		Restorani i cafe-barovi	
	4	5	4	5
vještine upravljanja (planiranje, organiziranje, vođenje...)	64 %	7 %	44 %	33 %
prihvatanje novih tehnologija i trendova u poslovanju	43 %	36 %	33 %	39 %
poslovna etika i empatija	57 %	29 %	14 %	56 %
prezentacijske vještine (osobni i profesionalni imidž)	43%	29%	36%	42%
prezentacijske vještine (prezentacija proizvoda i usluga)	50%	21%	39%	39%
poznavanje IT-a (aplikacija, rad na računalu, suvremeni načini komunikacije...)	64%	14%	36%	33%
poznavanje zakona i propisa (o hrani, radnog prava i prava potrošača...)	64%	14%	39%	33%

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Ostale opće kompetencije te njihova važnost za ispitanike prikazani su u Tablici 26.

Tablica 26. Važnost ostalih općih kompetencija zaposlenika u turizmu i ugostiteljstvu

Kompetencije	Važnost		
	1+2	3	4+5
inovativnost i kreativnost	8 %	24 %	68 %
administrativne vještine (izrada i upotreba normativa, skladišna i kuhinjska dokumentacija, upravljanje troškovima, kalkulacije, financijska pismenost...)	8 %	26 %	66 %
poznavanje i primjena sustava osiguranja kvalitete	10 %	24 %	66 %
marketinške vještine	14 %	34 %	52 %
poduzetnički duh	14 %	40 %	46 %
animacijske vještine	16 %	42 %	42 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku



Kompetencije navedene u prethodnoj tablici su se također pokazale važnima, međutim, tek manji dio poslodavaca daje im vrlo visoku važnost, a veliki dio ispitanika je pokazao indiferentnost dok je čak njih 15 % okarakteriziralo marketinške vještine, poduzetnost i animacijske vještine nevažnima pri regrutaciji zaposlenika.

5.2.1. Analiza istraživanja o potrebnim kompetencijama za zanimanja kuhar/slastičar

Većina ponuđenih kompetencija potrebnih za zani-

manja kuhara i slastičara pokazala se jako važnom poslodavcima pri zapošljavanju. Kao i kod općih kompetencija, može se primijetiti kako postoji razlika u potrebama i važnosti koju ispitanici daju pojedinim kompetencijama. Određene kompetencije pojedinaca koji se natječu za radno mjesto kuhara/slastičara su generalno više tražene i poslodavcima važnije. Tako su, naprimjer, kompetencije kojima više od 90 % ispitanika daje visoku važnost:

- upotreba kuhinjskog pribora, alata i uređaja na ispravan način,
- poznavanje sanitarno-higijenskih mjera,
- pravilno čuvanje i skladištenje namirnica.

Tablica 27. Udio ispitanika koji su važnost kompetencije ocijenili s 5 po vrsti poslovnog subjekta

	Hoteli	Restorani i cafe-barovi
upotrebljavati kuhinjski pribor, alat i uređaje na ispravan način	71 %	61 %
pravilno čuvanje i skladištenje namirnica	50 %	75 %
poznavanje sanitarno-higijenskih mjera	64 %	69 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Prema prethodnoj Tablici 27., upotrebljavati kuhinjski pribor, alat i uređaje na ispravan način, pravilno čuvati i skladištiti namirnice te poznavati sanitarno-higijenske mjere od izuzetne je važnosti u svakom poslovnom objektu u turizmu i ugostiteljstvu.

Sljedeće kompetencije za zanimanje kuhara/slastičara su one za koje je više od 80 % izjavilo da su važne ili izuzetno važne:

- pravilno odabrati i pripremati namirnice za pripremu jela i slastica,
- vještina prezentacije i serviranja jela i slastica,
- poznavanje klasičnih tehnika kuharstva/slastičarstva,
- poznavanje suvremenih tehnika slastičarstva/slastičarstva.

Usporedba važnosti navedenih kompetencija s obzirom na vrstu poslovnog subjekta prikazana je u Tablici 28.



Tablica 28. Rezultati po vrsti poslovnog subjekta

	Hoteli		Restorani i cafe-barovi	
	4	5	4	5
pravilno odabrati i pripremati namirnice za pripremu jela i slastica	50 %	50 %	22 %	61 %
vještina prezentacije i serviranja jela i slastica	57 %	43 %	22 %	56 %
poznavanje klasičnih tehnika kuharstva/ slastičarstva	57 %	43 %	19 %	56 %
poznavanje suvremenih tehnika kuharstva/ slastičarstva	57 %	36 %	33 %	44 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Prethodna Tablica 28. jasno pokazuje kako se u hotelima navedene kompetencije izuzetno cijene te da su ih svi ispitanici iz hotela označili važnima (uopće nema odgovora 1 – 3 na Likertovoj skali). Kad se analiziraju ispitanici iz restorana, vidljivo je kako im oni daju nešto manje važnosti od ispitanika iz hotela.

Kompetencije za koje je oko tri četvrtine ispitanika utvrdilo da su važne ili izuzetno važne su:

- primjena različitih i suvremenih načina obrade namirnica,
- poznavanje lokalne gastronomije i upotreba lokalnih namirnica,
- vještine senzorne evaluacije hrane,
- znanje o nutritivnim vrijednostima namirnica i utjecaju prehrane na zdravlje,
- poznavanje i priprema jela iz različitih nacionalnih kuhinja.

Tablica 29. Važnost kompetencija po vrsti poslovnog subjekta

	Hoteli		Restorani i cafe-barovi	
	4	5	4	5
primjena različitih i suvremenih načina obrade namirnica	50 %	43 %	33 %	39 %
poznavanje lokalne gastronomije i upotreba lokalnih namirnica	57 %	43 %	11 %	58 %
vještine senzorne evaluacije hrane	64 %	21 %	39 %	36 %
znanje o nutritivnim vrijednostima namirnica i utjecaju prehrane na zdravlje	64 %	21 %	36 %	28 %
poznavanje i priprema jela iz različitih nacionalnih kuhinja	71 %	14 %	36 %	28 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku



Iz prethodne Tablice 29. vidljivo je kako hoteli i restorani daju različitu težinu različitim kompetencijama.

5.2.2. Analiza istraživanja o potrebnim kompetencijama za zanimanja konobara/barmena

Većina ponuđenih kompetencija potrebnih za zanimanja konobara/barmena pokazala se važnima poslodavcima pri zapošljavanju. Ipak, može se primijetiti kako postoji razlika u potrebama i važnosti koju ispitanici daju pojedinim kompetencijama. Određene kompetencije pojedinaca koji se natječu za rad-

no mjesto konobara i barmena su generalno više tražene i poslodavcima važnije. Tako se ističu sljedeće kompetencije jer je više od 90 % ispitanika za njih izjavilo kako su važne za relevantno zanimanje:

- rukovati barskom opremom na stručan i siguran način,
- vještine barista (priprema kave i napitaka od kave),
- razlikovati i primijeniti osnovne tehnike pripremanja barskih mješavina.

Tablica 30. prikazuje kako su važnost prethodnih kompetencija ocijenili ispitanici prema vrsti poslovnog objekta u kojem su zaposleni.

Tablica 30. Analiza po vrsti poslovnog subjekta

	Hoteli		Restorani i cafe-barovi	
	4	5	4	5
rukovati barskom opremom na stručan i siguran način	57 %	43 %	44 %	50 %
vještine barista (priprema kave i napitaka od kave)	57 %	43 %	28 %	64 %
razlikovati i primijeniti osnovne tehnike pripremanja barskih mješavina	79 %	21 %	47 %	39 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Prethodna Tablica 30. pokazuje kako se u hotelima rukovanje barskom opremom na stručan i siguran način, vještine barista te znanje i primjena osnovne tehnike pripremanja barskih mješavina uvelike cijeni jer su ih svi ispitanici iz hotela ocijenili s 4 ili 5, a dio ispitanika iz restorana ipak nije.

Kompetencije za koje je više od 80 % ispitanika iskazalo visoku razinu važnosti su:

- detaljno poznavanje jela iz jelovnika;
- poznavanje vinske karte i karakteristika različitih vina;
- poznavanje različitih servisa i načina posluživanja;
- pripremiti, dekorirati i poslužiti barske mješavine;
- poznavanje karakteristika različitih priprema hrane.

Napravljena je i daljnja analiza o važnosti prethodnih kompetencija prema vrsti poslovnog subjekta (Tablica 31.).



Tablica 31. Analiza prema vrsti poslovnog subjekta

	Hoteli		Restorani i cafe-barovi	
	4	5	4	5
detaljno poznavanje jela iz jelovnika	14 %	71 %	19 %	69 %
poznavanje vinske karte i karakteristika različitih vina	57 %	36 %	28 %	58 %
poznavanje različitih servisa i načina posluživanja	43 %	50 %	42 %	42 %
pripremiti, dekorirati i poslužiti barske mješavine	71 %	29 %	42 %	36 %
poznavanje karakteristika različitih priprema hrane	71 %	21 %	39 %	36 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Kao i kod prethodnih kompetencija, iz prethodne Tablice 31. je vidljivo kako hoteli i restorani daju različitu težinu pojedinim kompetencijama te da hoteli puno više traže vještine pripreme, dekoracije barskih mješavina te poznavanje karakteristika različitih priprema hrane nego restorani ili cafe-barovi.

Ostale kompetencije za zanimanje konobara ili barmena, a za koje je oko tri četvrtine ispitanika utvrdilo da su važne u odabiru zaposlenika su:

- vještine dogotovljavanja jela pred stolom gosta (rasijecanje, filetiranje, flambiranje...)

- vještine senzorne evaluacije hrane i pića (sommelier vina, sira, ulja...)
- poznavanje karakteristika različitih režima prehrane (npr. dijabetes, veganstvo, religija...)
- vještina organizacije i realizacije banketa/svečanih obroka.

Napravljena je i daljnja analiza o važnosti prethodnih kompetencija prema vrsti poslovnog subjekta (Tablica 32.).



Tablica 32. Analiza prema poslovnom subjektu

	Hoteli		Restorani i cafe-barovi	
	4	5	4	5
vještine dogotovljavanja jela pred stolom gosta (rasijecanje, filetiranje, flambiranje...)	64 %	29 %	33 %	39 %
vještine senzorne evaluacije hrane i pića (sommelier vina, sira, ulja...)	57 %	36 %	42 %	31 %
poznavanje karakteristika različitih režima prehrane (npr. dijabetes, veganstvo, religija...)	71 %	21 %	39 %	36 %
vještina organizacije i realizacije banketa/ svečanih obroka	64 %	21 %	42 %	38 %

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Iz prethodne Tablice 32. opet je vidljivo kako hoteli i restorani daju različitu težinu pojedinim kompetencijama te da hoteli puno više traže pojedine vještine, kao što su vještine dogotovljavanja jela pred stolom gosta (rasijecanje, filetiranje, flambiranje...) ili poznavanje karakteristika različitih režima prehrane (npr. dijabetes, veganstvo, religija...).

5.3. Zaključna razmatranja

U okviru projekta Uspostave Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik, Sveučilište u Dubrovniku je dalo pregled sustava obrazovanja stručnih kadrova te potreba tržišta rada u promatranom sektoru na razini Republike Hrvatske. Nadalje, provedeno je istraživanje te je izrađena analiza obrazovnih potreba tržišta rada u Dubrovačko-neretvanskoj županiji (DNŽ) koja je ključna za uspostavu organizacije rada i razvoja regionalnog centra kompetentnosti.

Rezultati analize sugeriraju postojanje potrebe za uvođenjem individualiziranog pristupa obrazovanju i usavršavanju stručnih kadrova u sektoru Turizam i ugostiteljstvo, a s obzirom na ubrzane promjene koje se događaju u svim sektorima gospodarstva. Osim srednjoškolskog obrazovanja i visokoobrazovni sustav

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

U uzorak istraživanja obrazovnih potreba tržišta rada u DNŽ-u je uključeno 50 ispitanika zaposlenih u poslovnim subjektima iz djelatnosti pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Rezultati istraživanja se odnose na razdoblje prije pandemije COVID-19 te pokazuju sljedeće:

- 90 % ispitanika kontinuirano traži radnu snagu. Poslodavci su najviše tražili konobare, kuhare i pomoćno osoblje u kuhinji.
- u 78 % slučajeva na natječaje ne apliciraju kandidati s potrebnim znanjima i vještinama pa čak 80 % poslodavaca radnu snagu pronalazi među kandidatima nekih drugih struka.
- čak 95 % ispitanika je izjavilo da bi voljeli da je više kandidata koji su završili strukovno obrazovanje u turizmu i ugostiteljstvu raspoloživo na tržištu za rad.



- 75 % ispitanika smatra da bi kandidati trebali dobiti neki oblik dodatne edukacije za kvalitetniji rad u turizmu i ugostiteljstvu te smatra važnim kraće i redovite programe cjeloživotnog učenja za svoje zaposlenike.
- 74 % ispitanika je izjavilo da bi njihova organizacija bila voljna platiti kvalitetnu edukaciju za kompetencije koje su im važne ukoliko bi cijena te edukacije bila korektno formirana te su izrazili spremnost na suradnju s obrazovnim institucijama.
- 86 % ispitanika je izjavilo da bi kod odabira edukacijskog programa za svoje zaposlenike, prednost dali edukacijama koje obuhvaćaju i praktičnu nastavu.
- 64 % ispitanika je izjavilo da smatraju da bi se njihovi zaposlenici mogli dobro snaći u edukacijskim programima gdje se dio nastave odvija online.
- 28 % ispitanika je izjavilo da u njihovoj organizaciji postoji predviđena pozicija mentora za zaposlenike te svi smatraju da postoji prostor za poboljšanje mentorskih vještina unutar njihove organizacije.
- tek 6 % ispitanika smatra da su u njihovom poduzeću velike mogućnosti zapošljavanja osoba s posebnim potrebama.

Iz provedenog istraživanja, na temelju navedenih rezultata, evidentno je postojanje interesa poslodavaca za obrazovne programe (srednjoškolske i programe cjeloživotnog učenja) koji će unaprijediti kompetencije njihovih zaposlenika. Na temelju identificiranih obrazovnih potreba te traženih kompetencija na tržištu rada DNŽ-a proizlaze sljedeće preporuke:

- Potrebno je unaprijediti postojeće te osmisliti nove edukacijske programe na području turizma i ugostiteljstva s ishodom učenja koji će biti usklađeni s kompetencijama koje se traže na tržištu rada te staviti naglasak na praktičnu nastavu koja je poslodavcima iznimno važna.
- ✓ Među općim kompetencijama ističu se: timski rad; opća kultura te profesionalnost u ophođe-

nju; orijentiranost na zadovoljstvo kupca; sposobnost rješavanja konfliktnih situacija te upravljanje stresnim situacijama, komunikacijske vještine (usmene, pismene, vještina slušanja).

- ✓ Među kompetencijama za kuhara/slasičara ističu se: upotreba kuhinjskog pribora, alata i uređaja na ispravan način; poznavanje sanitarno-higijenskih mjera; pravilno čuvanje i skladištenje namirnica; pravilno biranje i pripremanje namirnica za pripremu jela i slastica; vještina prezentacije i serviranja jela te slastica; poznavanje klasičnih tehnika kuharstva/slasičarstva; poznavanje suvremenih tehnika kuharstva/slasičarstva.
- ✓ Među kompetencijama za konobara/barmena ističu se: rukovanje barskom opremom na stručan i siguran način; vještine barista (priprema kave i napitaka od kave); razlikovanje i primjena osnovne tehnike pripremanja barskih mješavina; detaljno poznavanje jela iz jelovnika; poznavanje vinske karte i karakteristika različitih vina; poznavanje različitih servisa i načina posluživanja; pripremanje, dekoriranje i posluživanje barske mješavine; poznavanje karakteristika različitih priprema hrane.
- Potrebno je osmisliti programe koji će djelomično ili u potpunosti premjestiti nastavu u online okruženje. Kod djelomičnog premještanja teorijski dio bi se održavao online, a praktični u praktikumima.
- Potrebno je posebnu pažnju posvetiti području obrazovanja osoba s posebnim potrebama (osobe s invaliditetom i osobe s poteškoćama u učenju) koje će se temeljiti na razvoju kompetencija koje su poslodavci u istraživanju naveli kao važne (brzina, samostalnost, pismena komunikacija, poznavanje stranih jezika, komunikativnost, samostalnost rada na računalu)
- Potrebno je osnažiti partnerstvo s poslodavcima s ciljem jačanja mreže potencijalnih mentora te iste uključiti u obrazovne programe s ciljem unapređivanja njihovih mentorskih vještina.



Prilog I.

Tablica 33. Registrirana nezaposlenost po godinama i skupini zanimanja

Godina	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Zanimanje - skupine																
(1411) Direktori/direktorice hotela i kampova	21	16	9	13	11	9	6	3	3	1	3	3	1	0	0	1
(1412) Direktori/direktorice restorana i srodnih ugostiteljskih objekata	56	60	54	55	51	42	8	4	7	11	11	10	8	10	8	2
(1439) Direktori/direktorice uslužnih djelatnosti d. n.	12	13	7	13	10	12	5	4	2	3	2	1	2	4	4	1
(3434) Glavni kuhari/glavne kuharice	51	45	37	39	40	66	81	81	101	102	103	100	77	58	50	49
(4221) Organizatori/organizatorice putovanja i službenici/službenice u turističkim agencijama	366	402	466	446	408	480	378	355	364	365	330	296	251	225	190	154
(4224) Hotelski recepcionari/hotelske recepcionarke	1469	1357	1228	1099	911	1096	1717	1914	2206	2636	2675	2459	2096	1635	1252	1054
(4226) Recepcionari/recepcionarke (općenito)	738	793	872	851	814	933	955	918	883	897	889	798	673	543	473	432
(5113) Vodiči/vodičice	63	96	150	141	117	141	129	128	123	141	144	121	116	108	108	65
(5120) Kuhari/kuharice	8505	8475	7527	6592	5828	6297	8243	8774	9841	10747	10409	9417	7825	5759	4487	3772
(5131) Konobari/konobarice	9686	9025	8154	6929	5791	6534	7561	7930	8573	9033	8693	7619	6026	4176	3226	2822
(5132) Barmeni/barmenice	89	123	150	164	174	194	185	183	175	185	162	151	144	140	121	101
(9412) Kuhinjski pomoćnik/kuhinjske pomoćnice	2825	3757	5144	4940	4513	5031	4523	4392	4185	4278	4000	3586	3067	2150	1491	1290
Ukupno	23881	24162	23797	21282	18670	20835	23789	24685	26463	28399	27420	24560	20286	14808	11410	9741

Izvor: HZZ statistika on-line, 11. 9. 2020.



Tablica 34. Ulasci u evidenciju po godinama i skupini zanimanja

Godina	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Zanimanje - skupine																
(1411) Direktori/direktorice hotela i kampova	20	8	11	15	13	15	19	12	11	7	7	7	9	1	3	5
(1412) Direktori/direktorice restorana i srodnih ugostiteljskih objekata	62	68	72	67	71	69	40	23	19	24	25	22	24	28	24	14
(1439) Direktori/direktorice uslužnih djelatnosti d. n.	14	20	13	18	13	19	15	18	14	10	7	7	7	7	8	3
(3434) Glavni kuhari/glavne kuharice	61	54	105	94	143	314	296	336	359	195	220	212	181	163	151	146
(4221) Organizatori/organizatorice putovanja i službenici/službenice u turističkim agencijama	398	456	586	570	599	739	609	668	711	609	575	581	529	473	507	429
(4224) Hotelski recepcionari/hotelske recepcionarke	1463	1425	1805	1440	1400	1789	2584	3053	3411	3975	3900	4040	3782	3502	3016	2697
(4226) Recepcionari/recepcionarke (općenito)	1078	1004	1238	1108	1184	1473	1410	1541	1656	1621	1591	1532	1386	1216	1257	1114
(5113) Vodiči/vodičice	100	157	190	175	171	208	175	209	170	214	195	197	208	218	225	137
(5120) Kuhari/kuharice	8296	8182	8278	7121	6789	8623	10890	12260	13711	14394	14465	14308	13122	11831	11119	9743
(5131) Konobari/konobarice	14888	13334	12655	10257	9522	12467	13415	14514	15360	16206	15378	14901	12758	11455	10375	9390
(5132) Barmeni/barmenice	223	234	233	242	249	265	319	337	331	371	338	374	378	386	386	330
(5169) Uslužna zanimanja, d. n.	15	17	29	31	30	31	10	10	9	24	16	15	13	16	16	33
(9412) Kuhinjski pomoćnik/kuhinjske pomoćnice	2506	2742	3797	3624	3659	4253	3627	3876	3803	3758	3354	3264	3011	2743	2334	2117
Ukupno	29124	27701	29012	24762	23843	30265	33409	36857	39565	41408	40071	39460	35408	32039	29421	26158

Izvor: HZZ statistika on-line, 11. 9. 2020.



Tablica 35. Izlasci iz evidencije po godinama i skupini zanimanja

Godina	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Zanimanje - skupine																
(1411) Direktori/direktorice hotela i kampova	16	19	3	13	12	9	5	7	4		7	4	6	1		4
(1412) Direktori/direktorice restorana i srodnih ugostiteljskih objekata	63	63	49	66	58	54	11	6	9	22	19	15	23	24	20	4
(1439) Direktori/direktorice uslužnih djelatnosti d. n.	18	19	7	13	5	12	4	3	4	8	3	5	4	5	7	1
(3434) Glavni kuhari/glavne kuharice	49	61	65	81	82	149	144	165	210	206	214	214	210	179	167	149
(4221) Organizatori/organizatorice putovanja i službenici/službenice u turističkim agencijama	394	485	649	695	671	695	546	625	569	565	606	560	523	524	481	429
(4224) Hotelski recepcionari/hotelske recepcionarke	1517	1125	1547	1648	1327	1328	2267	2930	2830	3720	4023	4277	4184	3862	3252	2924
(4226) Recepcionari/recepcionarke (općenito)	988	1187	1226	1367	1316	1334	1416	1653	1529	1610	1674	1587	1490	1405	1276	1239
(5113) Vodiči/vodičice	73	138	208	244	189	202	169	219	187	208	227	242	241	226	252	207
(5120) Kuhari/kuharice	8279	8237	8409	8160	6918	7094	9975	12273	12480	14106	15636	15367	14901	13356	11813	10417
(5131) Konobari/konobarice	14870	15738	11716	11009	9065	9900	11330	13682	13307	15337	16112	15430	13952	12134	10277	9537
(5132) Barmeni/barmenice	193	242	209	222	249	283	312	341	351	339	387	354	394	388	398	317
(5169) Uslužna zanimanja, d. n.	10	26	32	52	30	39	4	8	7	12	12	13	10	9	14	25
(9412) Kuhinjski pomoćnik/kuhinjske pomoćnice	2139	3048	4004	4519	4165	4396	3790	4231	3716	3821	3959	3654	3664	3261	2754	2393
Ukupno	28609	30388	28124	28089	24087	25495	29973	36143	35203	39954	42879	41722	39602	35374	30711	27646

Izvor: HZZ statistika on-line, 11. 9. 2020.



Tablica 36. Slobodna radna mjesta po godinama i skupini zanimanja

Godina	2004.	2005.	2006.	2007.	2008.	2009.	2010.	2011.	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.
Zanimanje - skupine																
(1411) Direktori/direktorice hotela i kampova	6	2	5	9	7	7	10		2	1	3	1	7	9	2	2
(1412) Direktori/direktorice restorana i srodnih ugostiteljskih objekata	4	5	5	1	2	1		2	3	1	1	1		2	1	4
(1439) Direktori/direktorice uslužnih djelatnosti d. n.	11	13	23	17	14	10	9	6	4	7	8	5	4	6	5	9
(3434) Glavni kuhari/glavne kuharice	44	55	41	52	73	67	48	60	73	79	60	84	74	127	120	108
(4221) Organizatori/organizatorice putovanja i službenici/službenice u turističkim agencijama	285	386	421	598	626	425	545	697	504	815	806	802	993	895	569	834
(4224) Hotelski recepcionari/hotelske recepcionarke	250	206	113	132	134	82	105	168	258	343	333	582	531	592	548	483
(4226) Recepcionari/recepcionarke (općenito)	608	699	860	905	911	825	788	803	873	814	981	1078	1369	1552	1637	1517
(5113) Vodiči/vodičice	9	11	38	45	31	30	77	61	53	96	78	92	152	119	116	119
(5120) Kuhari/kuharice	3374	3610	4128	4356	4465	3614	4054	4257	4476	4721	5528	7441	9947	10465	9648	8654
(5131) Konobari/konobarice	7479	7673	8919	9704	9320	7612	7449	7582	8014	8116	9157	11744	15606	16180	14825	12582
(5132) Barmeni/barmenice	84	82	202	312	326	228	252	246	359	342	371	502	728	670	714	553
(5169) Uslužna zanimanja, d. n.	6	5	13	12	38	12	18	12	79	45	52	206	141	127	107	93
(9412) Kuhinjski pomoćnik/kuhinjske pomoćnice	1396	1373	1738	2191	2271	2179	2059	1745	1670	1432	1535	1832	2765	3359	3096	2623
Ukupno	13556	14120	16506	18334	18218	15092	15414	15639	16368	16812	18913	24370	32317	34103	31388	27581

Izvor: HZZ statistika on-line, 11.9. 2020.



IV. dio

Faze razvoja proizvoda poslovanja
Regionalnog centra
kompetentnosti Dubrovnik



6. FAZE RAZVOJA PROIZVODA POSLOVANJA REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI DUBROVNIK

Razvoj poslovanja Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik počiva na stvaranju sustava kreiranja stručnog kadra u turizmu i ugostiteljstvu koji će u budućnosti nositi taj sektor unutar regije. No, pojedivosti o viziji i misiji nalaze se u odjeljku koji je povezan s organizacijskom strukturom Centra. U ovom djelu dokumenta nastoje se prikazati faze razvoja proizvoda odnosno tehničkog poslovanja samog RCK-a DU kao i sve radnje koje je potrebno poduzeti da bi se isti razvio na pravi način.

1. Networking

Ova faza temelji se na efikasno ustrojenom *networkingu* odnosno vertikalnom udruživanju s dionicima sustava RCK-a DU. Umrežavanjem Centra s renomiranim hotelskim kućama, restoranima, OPG-ovima i ostalim gospodarskim subjektima u turizmu i ugostiteljstvu ostvaruje se povezanost ljudskih resursa s tržištem rada te mogućnost primjene stečenih znanja i vještina. Ugovaranje nabave s lokalnim dobavljačima odnosno malim proizvođačima (OPG-ovima, ribarima, školjkarima, poljoprivrednicima i sl.) koji su se u svom poslovanju opredijelili za ekoproizvode, tradicionalan pristup, autohtonost bi podiglo razinu kvalitete pružene usluge hrane u Akademisu Garište i Akademisu Vila Čingrija što bi stvorilo jednu jedinstvenu priču (od polja do stola) kvalitetnog poslovanja i prepoznatljivosti po lokalnim i tradicijskim načelima.

2. Distribucija

RCK DU djeluje na trima lokacijama: Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik, Akademis Garište te Akademis Vila Čingrija. Akademisi Garište i Vila Čingrija su objekti u kojima ugostiteljske obrazovne ustanove mogu pružati usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka tijekom cijele godine u cilju stručnog osposobljavanja učenika

i studenata te implementacije učenja temeljenog na radu. Akademisi će u svojoj organizaciji također jednim dijelom biti kompetitivni na tržištu preko pružanja usluga smještaja, hrane, pića i ostalih napitaka, međutim i taj dio se nadovezuje na osposobljavanje učenika i stručnog kadra jer će u svrhu lansiranja nekih proizvoda na tržište u taj segment biti u cijelosti involvirani djelatnici te sami učenici pojedinih akademisa. Na taj način se teži kreirati sustav po kojem će svaka djelatnost i poslovanje akademisa zapravo najsnažnije imati edukativnu komponentu i funkciju da bi se stvorio imidž centra kojemu je primarna zadaća i aktivnost učenje temeljeno na radu te njegova potencijalna praktična primjena na zahtjevne izazove na tržištu.

3. Proces kreiranja i oblikovanja proizvoda

Postojanje laboratorija u kojima će se inovativnim pristupima i metodama moći dizajnirati vlastite signifikantne proizvode te ih na taj način lansirati na tržište kao visokokvalitetne i jedinstvene, koje je formirala kombinacija iskustva stručnih nastavnika i praktičnog rada učenika. Oformljeni tim nastavnika na kvalitetan način prenosi znanje, vještine i stavove svog posla i stručnosti na mlade koji predstavljaju budućnost turizma i ugostiteljstva u regiji. Visoka stručnost i kompetentnost u pripremi jela, posluživanju pića i pružanju usluga smještaja. Visoka razina vodstva svih funkcijskih jedinica u akademisima te vođenje brige o održavanju infrastrukture akademisa. Efikasnost u marketinškim aktivnostima u cilju snažnog prepoznavanja Centra kao regionalnog predvodnika i snažnog branda za obrazovanje kadrova u turizmu i ugostiteljstvu zbog svojih obrazovnih i stručnih programa temeljenih na radu koji potiču razvoj ideje, primjenu digitalnih tehnologija i podupiru inovativnost.

4. Konzumacija

Smještajne jedinice u kojima će se osigurati pružanje usluga smještaja, restoran s jedinstvenom ponudom ekskluzivnih jela, vrhunske usluge posluživanja pića i napitaka s vinskom kartom renomiranih i tradicionalnih vinskih proizvođača. Jedinstven ambijent lokacije tijekom konzumacije usluge.



5. Učinkak kvalitete

Kvaliteta je glavni fokus kod procesa pružanja proizvoda i usluga RCK-a DU. Upravo bi djelatnost samog Centra trebala pokazati učinak više dimenzije po

pitanju kvalitete proizvoda i samim time kroz takvo poslovanje biti dodana vrijednost sektoru. Osim toga, kvalitetne poslovne aktivnosti cijelog sustava stvorit će održivi način financijskog i tehničkog poslovanja Centra i utemeljiti prepoznatljivost u cijeloj regiji.

Dijagram 2. Faze u razvoju proizvoda poslovanja Regionalnog centra kompetentnosti



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

V. dio

Organizacijska struktura
Regionalnog centra
kompetentnosti Dubrovnik



7. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI DUBROVNIK

7.1. Vizija

Vizija Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik jest **kreirati centar izvrsnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva da bude snažno prepoznat kao regionalni predvodnik i snažan brand za obrazovanje kadrova u turizmu i ugostiteljstvu zbog svojih obrazovnih i stručnih programa temeljenih na radu koji potiču razvoj ideje, primjenu digitalnih tehnologija i podupiru inovativnost s ciljem bržeg gospodarskog razvoja destinacije Dubrovnik i regije u cjelini.**

Centar će razvijati postojeće i nove obrazovne programe i sadržaje srednjoškolskog obrazovanja i cjeloživotnog učenje koristeći organizacijske oblike i digitalne platforme za suradnju svih dionika u obrazovnom procesu kako bi se programi i sadržaji što kvalitetnije usklađivali s potrebama sektora i tržišta rada, suvremenim standardima i učenicima s posebnim potrebama.

7.2. Misija

Misija Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik jest **osnažiti buduće generacije da postanu vođe u sektoru turizma i ugostiteljstva, na temelju visoke kvalitete strukovnog obrazovanja i osposobljavanja s osobitim naglaskom na provedbu učenja temeljenog na radu, inovativne pristupe, kreativnost i efikasno mentoriranje u skladu s potrebama tržišta.**

Povezivanjem svih važnih dionika na jednom mjestu stvorit će se preduvjeti za oblikovanje obrazovnog procesa sukladno razvojnim strategijama da bi se osigurala prepoznatljivost destinacije Dubrovnik kao sinonima za izvrsnost u turizmu i ugostiteljstvu, ali na temelju tradicije i autohtonosti.

RCK DU u programu djelovanja, između ostalog, ima za cilj stvoriti sustav orijentiran na učenika za cjelovitu promjenu, integraciju učenika s teškoćama u nastavne programe i učenje temeljeno na radu, prilagodbu učionica, nastavnih pomagala i radionica takvim učenicima i odraslim osobama u programima cjeloživotnog učenja.

7.3. Vrijednosti

Vrijednosti koje bi uspostava Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik ostvarivala su:

- **Izvrsnost** – standard izvedbe na temelju kreativnih pristupa, inovativnosti i suvremenih metoda učenja održavat će se u svim aktivnostima stručnog osposobljavanja polaznika
- **Profesionalnost** – poštivanje svih pravila, zakonitosti, standarda, dogovora tijekom rada sustava strukovnog obrazovanja i cjeloživotnog obrazovanja
- **Etičnost** – nepristranost i pravičnost, njegovanje kulture i tradicije, slobode mišljenja, izražavanja i stvaranja unutar cijelog sustava
- **Odgovornost** – institucionalna i osobna odgovornost za kvalitetu aktivnosti usmjerenih profesionalnom učenju i razvoju stručnog kadra, promicanju i djelovanju kroz društvenu odgovornost
- **Prilagodljivost** – pravodobno reagiranje na promjene, efektivna adaptacija na tržišne izazove, mogućnost uvažavanja svih zahtjeva sustava i potreba stručnog kadra i polaznika
- **Motiviranost** – osnaživanje motivacije kao pokretačke snage za kreativnost, razvoj i evaluacija ideja, poticanje proaktivnosti
- **Suradnja** – u cilju što je moguće efikasnijeg provođenja sustava rada nužna je sinergija i međusobno uvažavanje na svim razinama i sa svim institucijama u području interesa



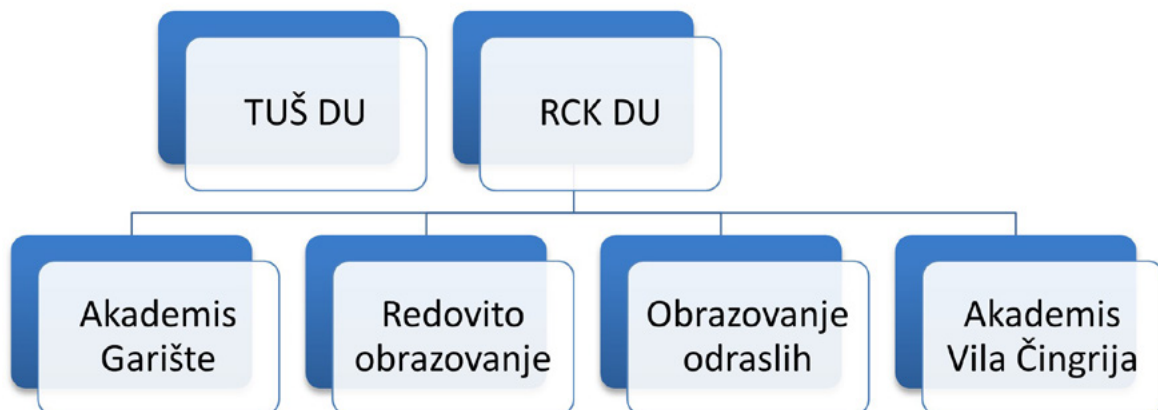
- **Jednakost** – unapređenje nastavnih programa i mogućnosti zapošljavanja učenika s posebnim potrebama

Zacrtna vizija, misija i vrijednosti Regionalnog centra kompetentnosti moraju biti u funkciji unapređenja i razvoja postojećih obrazovnih programa kroz modernizaciju kurikuluma i uvođenja novih, suvremenih metoda poučavanja u Turističku i ugostiteljsku školu Dubrovnik kao i uspostavu i razvoj novih zanimanja prema potrebama tržišta rada. Također, velika važnost se pridaje razvoju obrazovnih programa cjeloživotnog obrazovanja radi podizanja razine stručne osposobljenosti kadrova na tržištu rada koje je s obzirom na današnjicu, turbulentno i vrlo izazovno.

Navedeni model RCK-a DU predviđa određenu organizacijsku strukturu i radna mjesta koja bi se trebala popunjavati prema mogućnostima vlastitog financiranja što znači da sam centar mora ostvariti

i osigurati preduvjete za zapošljavanje vlastitih djelatnika i financiranje postojećeg projektnog tima. Shodno tome, tendencija je stvoriti mrežu između samog centra kompetentnosti i dvaju alokacijskih akademisa kako bi se pravilno mogla uspostaviti koordinacija zacrtanih djelatnosti i poslovnih procesa između tih lokacija (zgrada TUŠ DU, Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija). Kako je Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik za turizam i ugostiteljstvo naveo u svojoj evaluaciji, nužno je racionalno širenje novih jedinica (Akademis Garište i Vila Čingrija), a njihovo funkcioniranje maksimalno operacionalizirati unutar postojećih prostornih, ljudskih, materijalnih i financijskih kapaciteta. Treba voditi računa da se organizacijska struktura ustrojava s ciljem stvaranja novih dodanih vrijednosti i ne smije dozvoliti da nove jedinice budu same sebi svrha jer će na taj način trošiti resurse umjesto generirati nove poslovne aktivnosti.

Dijagram 3. Organizacijska shema modela funkcioniranja RCK-a DU



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Integracija u obrazovanje nije način, već nužnost osposobljavanja stručnjaka za kvalitetu za svaku sferu ljudske djelatnosti. Rast količine i kvalitete znanja pomaže u otklanjanju granica između različitih smjerova znanosti pa će se tako ljudi u budućnosti specijalizira-

ti u specifičnim problemima. Tehnologija integracije u obrazovanju osigurava integraciju zasebnih dijelova znanosti u holistički kompleks, a to nije samo mehanička kombinacija različitih znanja, nego primjena pristupa u kojem su međusobno povezani, a kada se rješava-



ju određeni problemi, osoba može sustavno djelovati. Koncept integracije u obrazovanje je prilično nejasan. To je zbog raznolikosti vrsta, stoga integracija može biti klasificirana prema smjerovima, metodama, razinama.

U pristupu modeliranja organizacije RCK-a DU treba uvažavati i principe društvenog poslovanja kao načina poslovanja koji predstavlja kombinaciju poduzetničke prakse i vrijednosti usko povezanih s društvenim koristima, odgovornošću i načelima zaštite okoliša. Samim time, organizacija ne smije samoj sebi biti svrha, nego sredstvo za ostvarivanje planiranih konkretnih ciljeva.

Regionalni centar kompetentnosti treba biti pokretač i nositelj stvaranja mreže srednjih strukovnih škola sa strukovnim obrazovnim programima u Dubrovačko neretvanskoj županiji te motivator za sve one ljude koji žele unaprijediti svoju struku (predavači, nastavnici, mentori i sl.) provođenjem obrazovnih programa cjeloživotnog učenja unutar mreže i integracije s kvalitetnim partnerima. Preduvjet uspostave i uspješnog djelovanja RCK-a DU svakako bi trebala biti dobra međusobna suradnja svih dionika te sustavno godišnje planiranje i optimizacija korištenja raspoloživog vremena i kapaciteta, poboljšanje informacijsko-komunikacijskih tehnologija i uređaja te postavljanje strateškog okvira koji olakšavaju razvoj, povezivanje, komunikaciju i suradnju svih dionika unutar mreže (*networking*).

Takva mreža i povezivanje u integracije omogućit će RCK-u DU:

- za nastavnike, predavače i strukovne učitelje provođenje praktičnih edukacija temeljenih na cjeloživotnom učenju;
- za učenike uspostavljanje redovne i dodatne nastave i praktične obuke temeljene na radu;
- svim učenicima s područja DNŽ-a omogućit će istovjetnu dostupnost kvalitetnog obrazovanja i mogućnost školovanja usporedno sa standardima i principima EU-a;
- decentraliziranost obrazovnog sustava u DNŽ-u;
- kvalitetnu pripremu i prijedlog strukture upisa polaznika strukovnih programa sukladno potrebama tržišta rada i strategijama razvoja.

7.4. Organizacijske strukture funkcionalnih komponenata Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik

Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik kroz uspostavu Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik ima za cilj postati centar izvrsnosti unutar sektora turizma i ugostiteljstva te samim time dobiti status centra takvog tipa. U sklopu uspostave RCK-a DU nastoji se objediniti ostale strukovne škole u navedenom sektoru na regionalnoj razini odnosno unutar Dubrovačko-neretvanske županije i umrežavanjem strukovnih škola na taj način se izdvojiti kvalitetom izobrazbe sadašnjih i budućih kadrova vezanih za sektor turizma i ugostiteljstva za područja redovnog obrazovanja i obrazovanja odraslih. Svakako je vrlo važno za takvu tendenciju implementirati stručne programe i edukativne sadržaje prema suvremenim pristupima, inovativnim metodama i visokoj tehnološkoj komponenti uspostaviti moderan sustav učenja temeljenog na radu radi što boljeg i adekvatnijeg budućeg razvoja samih sudionika i spremnijeg mogućeg dolaska na tržište rada. Kvalitetnim ustrojem i organizacijom rada jedino se i isključivo mogu ostvariti svi postavljeni ciljevi projekta te zajedničkim prihvatljivim aktivnostima implementirati suvremeni pristupi strukovnom obrazovanju učenika i odraslih.

Sama uloga Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik je staviti u kontekst Turističku i ugostiteljsku školu Dubrovnik kao vrhovnu organizaciju u obrazovnom smislu, ustanovu koja reprezentativno predstavlja taj Centar zajedno sa svim partnerima odnosno dionicima s kojima međusobno surađuje u ostvarivanju strateških i operativnih ciljeva. Njihov doprinos je uvelike važan jer omogućuje međusobnu koheziju dionika, jačanje komunikacije između njih samih te plansko i sustavno formiranje budućih aktivnosti, a sve u cilju da Centar kao takav sudionici prepoznaju kao vodeći edukacijski regionalni centar izvrsnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva. Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik kao Regionalni centar kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu sastavljena je od određenih konceptualnih i funkci-



onalnih jedinica koje čine samo poslovanje i organizaciju Centra. U sklopu RCK-a DU objedinjeni su sustavi redovnog obrazovanja, obrazovanja odraslih te dvaju akademisa – Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija.

7.4.1. Organizacijska struktura za redovno obrazovanje

Srednjoškolskim obrazovanjem u RH svakome se pod jednakim uvjetima i prema njegovim sposobnostima, nakon završetka osnovnog školovanja, omogućava stjecanje kompetencija za uključivanje na tržište rada i nastavak obrazovanja na visokim učilištima.

Redovito obrazovanje Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik predstavlja temelj njezinog djelovanja po čemu je i sama škola prepoznatljiva već dugih niz godina. Ima snažnu tradiciju u obrazovanju potrebitih kadrova u sektoru turizma i ugostiteljstva što predstavlja najčvršću konkurentsku prednost u odnosu na druge strukovne centre u istoj branši.

Ovakav uobičajeni obrazovni oblik omogućuje brojne prednosti kod same uspostave centra jer su programi koncipirani tako da osiguravaju veliku razinu prohodnosti u sustavu obrazovanja te mobilnosti na tržištu rada. Sa stečenim kvalifikacijama pojedinih programa Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik prilično je lagano pronaći radno mjesto kad se govori o sektoru turizma i ugostiteljstva u Dubrovniku.

Organizacijski ustroj obrazovnih srednjoškolskih programa koje izvodi Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik su sljedeći:

1.Četverogodišnji:

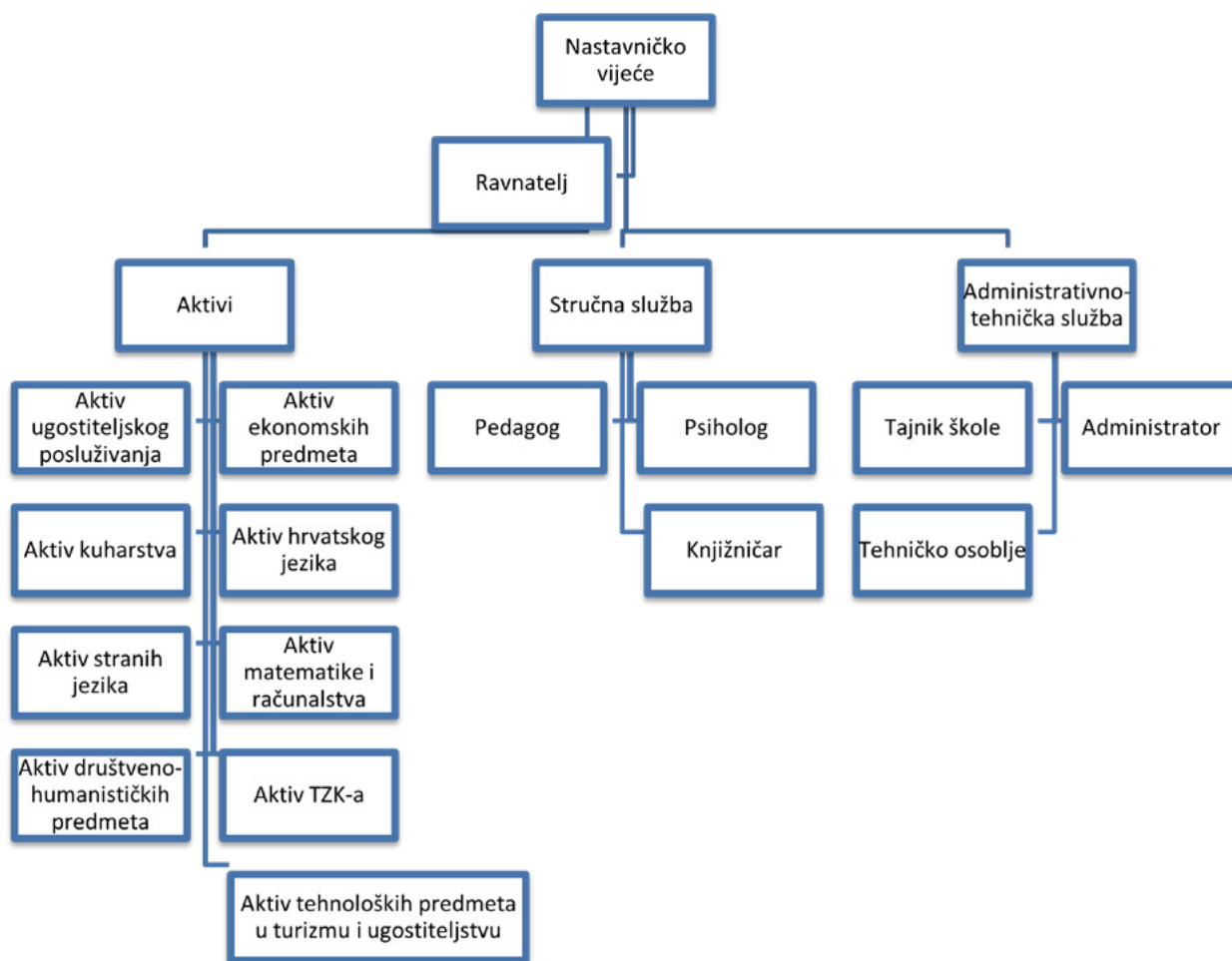
- A) Hotelijersko-turistički tehničar (HTT)
- B) Turističko-hotelijerski komercijalist (THK)

2. Trogodišnji:

- A) Konobar
- B) Kuhar
- C) Pomoćni kuhar/Slastičar
- D) Pomoćni kuhar i konobar – TES



Dijagram 4. Organizacijska struktura redovnog obrazovanja



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

7.4.2. Organizacijska struktura za obrazovanje odraslih

Prema Zakonu o obrazovanju odraslih (NN 17/2007) obrazovanje odraslih obuhvaća cjelinu procesa učenja odraslih namijenjenih ostvarivanju prava na slobodan razvoj osobnosti, osposobljavanje za zapošljavanje: stjecanje kvalifikacija za prvo zanimanje, prekvalifikaciju, stjecanje i produbljivanje stručnog znanja, vještina i kompetencija te osposobljavanje za aktivno građanstvo. Obrazovanje odraslih TUŠ-a DU obuhvaća programe obrazovanja kojima odrasli stječu, odnosno dopunjuju znanja, vještine i sposobnosti. Organizacija obrazovnih programa komponente obrazovanja odraslih s obzirom na princip po kojem se izvode komponente obrazovanja odraslih dijeli na formalne i neformalne programe.

Formalni programi izvode se po principu dopisno-konzultativne nastave koja podrazumijeva interakciju polaznika i predavača putem unaprijed dogovorene konzultacije (uživo i/ili online) te medija komunikacije u obliku nastavnih pisama koja na neki način zamjenjuju nastavnika, usmjeravaju i vode polaznika u procesu učenja te osiguravaju veću kvalitetu nastave. U sklopu TUŠ-a DU nude se sljedeći programi:

A) Programi za stjecanje srednje stručne spreme ili prekvalifikacije za zanimanja:

- Konobar (trajanje 3 god.)
- Kuhar i slastičar (trajanje 3 god.)
- Hotelijsko-turistički tehničar (trajanje 4 god.)
- Turističko-hotelijski komercijalist (4 god.)

B) Programi osposobljavanja

Programi osposobljavanja obuhvaćaju poslove razine složenosti 2 prema skupini i oznaci zanimanja NKZ (NN 111/98). Uvjet za upis polaznika jest završena trogodišnja ili četverogodišnja škola, sanitarni pregled za obavljanje djelatnosti u ugostiteljstvu te najmanje dvije godine iskustva u struci. Programi traju minimalno 120 nastavnih sati podijeljenih na sate predavanja i vježbi. U ponudi Obrazovanja odraslih TUŠ-a DU nude se sljedeći programi osposobljavanja:

- Hotelska domaćica
- Barmen
- Sobarica

C) Programi usavršavanja i specijalizacije koji obuhvaćaju poslove razine 3 i 5 ovisno o broju sati te razlikuju usavršavanja u trajanju od:

minimum 150 sati (razina 3) u svrhu obnavljanja i dopunjavanja stečenog znanja. Uvjet za upis podrazumijeva završenu srednju ugostiteljsku školu smjera kuharstvo, liječničku potvrdu o zdravstvenoj sposobnosti. Programi ove razine koji se nude u Školi za obrazovanje odraslih TUŠ-a DU su:

- Sommelier
- Barmen
- Specijalist za pripremljavanje jela pred stolom gosta
- Kuhar-specijalist za priloge, variva i garniture
- Kuhar-specijalist za jela od tjestenine i riže
- Kuhar-specijalist za dalmatinsku (dubrovačku) kuhinju
- Kuhar-specijalist za topla predjela
- Kuhar-specijalist za hladna predjela

minimum 500 sati (razina 5), uvjet za upis je završena srednja strukovna škola zanimanja kuhar ili konobar (ovisno o vrsti usavršavanja) ili turističko-hotelski komercijalist, liječničko uvjerenje o zdravstvenoj sposobnosti, sanitarni pregled te radno iskustvo u struci od najmanje dvije godine:

- Menadžer odjela hrane i pića
- Konobar-specijalist
- Kuhar-specijalist

D) Provjera jezika:

Odvija se prema Referentnom europskom kvalifikacijskom okviru (engleski, talijanski, francuski, njemački i španjolski jezik). Sukladno standardima koje propisuje ZEROJ, postoji šest jezičnih razina kojima polaznik tečajeva stranih jezika uopće može ovladati. To su jezične razine: A1, A2, B1, B2, C1 i C2, pri čemu je A1 početna razina, a C2 najviša moguća razina. Nakon odrađenog ispita koji se odvija u pet jezičnih djelatnosti (jezične strukture – gramatika i vokabular, čitanje, pisanje, slušanje i govorenje) polaznik dobiva vjerodostojnu svjedodžbu ustanove.

E) Ispit za autotaksi prijevoznike

Teorijska provjera znanja, vještina i sposobnosti za stjecanje početnih kvalifikacija za upravljanje autotaksi vozilima i vozilima kojima se obavlja iznajmljivanje vozila s vozačem. Kandidatima koji uspješno polože ispit izdaje se Svjedodžba o stručnoj osposobljenosti (SSO) o početnim kvalifikacijama za upravljanje autotaksi vozilima i vozilima kojima se obavlja iznajmljivanje vozila s vozačem kao posebnim oblikom prijevoza.

Neformalni programi izvode se po fleksibilnom programu čiji kurikulum nije formalno određen, već se ovakvi programi svode na stil, znanje i vještine samog predavača mentora. U ovoj skupini nalaze se programi:

A) tečajevi stranih jezika I. – IV. stupnja prema Referentnom europskom kvalifikacijskom okviru. To uključuje engleski, talijanski, francuski, njemački i španjolski jezik.

B) komunikacijske vještine novija je edukacija u ponudi Škole za OO TUŠ-a DU koja je nastala kao odgovor na povećanu i rastuću potražnju na tržištu rada. Kroz edukacije koje se uglavnom orijentiraju na „iskustveno učenje“ kroz interaktivne radionice, poboljšavaju se socijalne vještine sudionika. Teme obuhvaćene ovom edukacijom obuhvaćaju široko područje upravljanja resursima unutar organizacije poput upravljanja konfliktima, stresom, vremenom i slično.

C) edukacija iz osnovnih i naprednih modula informatike kojima polaznici stječu vještine pomoću kojih će moći učinkovito raditi na osnovnoj i većoj razini.



D) kratki programi iz područja gastronomije, servisa i domaćinstva.

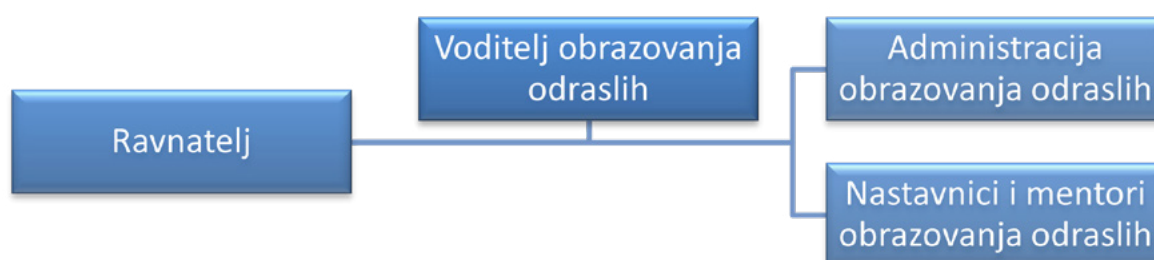
E) to su edukacije u trajanju do 30 sati čiji je sadržaj prilagođen zahtjevima klijenata.

F) stručna edukacija iz kulturno-povijesne baštine grada Dubrovnika i Dubrovačko-neretvanske županije.

G) specijalne edukacije za entuzijaste, neposredno i posredno zaposlene u turizmu na osobni zahtjev ili na zahtjeve određenih poslodavaca.

Edukacije se odvijaju u prostorijama škola ili u drugim prostorijama na zahtjev poslodavca. Kratki programi prilagođeni digitalnom i zelenom provode se na hibridni način, teorijska znanja online putem, a određene radionice uživo.

Dijagram 5. Organizacijska struktura obrazovanja odraslih



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik kao Regionalni centar kompetentnosti posjeduje dugogodišnju tradiciju u obrazovanju odraslih što čini snažnu konkurentsku prednost u regiji te samim time postoji velika mogućnost i potencijal da postane prepoznatom u tom polju obrazovanja. To područje je vrlo važno jer u današnje vrijeme sve više postoji potreba za doškolovanjem odraslih koji rade u turizmu i ugostiteljstvu, ali im postojeće znanje nije dovoljno za praćenje tržišnih trendova i nadolazećih jakih tehnoloških sustava. Na taj način treba oformiti sustav izobrazbe obrazovanja odraslih kojim će se kvaliteta njihove postojeće stručnosti podignuti na adekvatnu razinu s obzirom na današnje izazove te diversifikacijom edukativnih sadržaja privući one segmente koji teže dodatno naučiti određena znanja i vještine jer drugdje nemaju takvu mogućnost, temeljene na praktičnim aktivnostima.

RCK DU kao takav ima brojne prednosti u kreiranju jednog takvog specifičnog sustava obrazovanja odraslih. Osim navedene tradicije, TUŠ DU unutar svog radno-obrazovnog kolektiva ima izrazito motivirano nastavničko osoblje (mentori predavači iz sektora turizma i ugostiteljstva) koje izvrsno poznaje sve aktualne trendove na tržištu u ovim sektorima.

Kod komponente obrazovanja odraslih može se istaknuti i velika razina fleksibilnosti prilikom dogovaranja u odnosu mentor – polaznik programa što daje jednu širu dimenziju jednostavnosti i efikasnosti ove komponente, bilo da je riječ o određivanju rokova i konzultacija ili mogućnosti polaganja ispita putem digitalnih platformi.

Ono što obrazovanje odraslih čini vitalnim za prepoznavanje kod sudionika i polaznika svakako je postojanje potrebe za izvođenjem raznih programa i edukativnih sadržaja izobrazbe kod odraslih vezanih za veću razinu specijalizacije unutar neke djelatnosti ili poslovanja u turizmu i ugostiteljstvu jer turistički sustav stvara onakve tipove poslova koji ne diskriminiraju već produbljuju čovjekov svjetonazor, stavove, razmišljanja i nadasve kulturu rada i ophodnje prema ostalim ljudima unutar tog sektora.

Također, programi koji će se formirati u sklopu komponente obrazovanja odraslih trebali bi biti jedinstveni u regiji da bi Centar kao takav bio prepoznat, a njegov puni potencijal i strateška važnost valorizirani jer bi se tim programima osigurala dodana vrijednost za sve kadrove u sektoru kod kojih postoji potreba za daljnjim razvojem, unapređivanjem postojeće

struke, bilo da se radi o gospodarstvenicima koji teže ulagati u edukaciju vlastite radne snage ili o učenicima koji nakon završetka redovnih obrazovnih programa (trogodišnji programi) žele nastaviti školovanje što bi im omogućilo bolju vertikalnu prohodnost.

7.4.3. Organizacijska struktura Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija

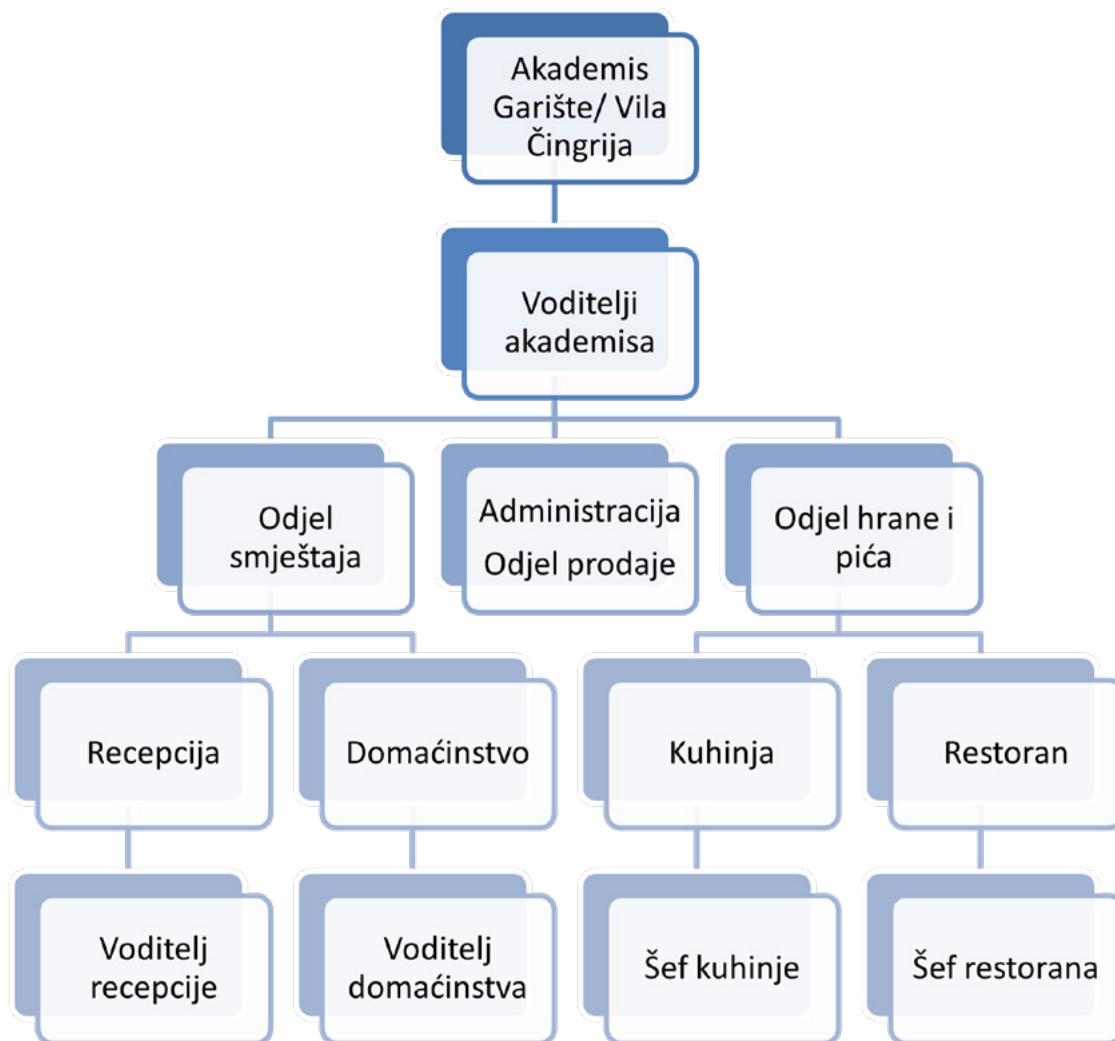
Već je ranije navedeno, akademis je objekt u kojem ugostiteljske obrazovne ustanove mogu pružati usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka tijekom cijele godine u cilju stručnog osposobljavanja učenika i studenata. S obzirom na takvo definiranje akademisa kao objekta unutar organizacijske strukture RCK-a DU osmišljeno je da pojedini akademisi budu prvenstveno objekti koji će imati svoju odgojno-obrazovnu svrhu jer su svakako infrastrukturno

i funkcionalno definirani kao obrazovne institucije te će kao takvi i na taj način posjedovati model po kojem će im glavna uloga biti obrazovanje odnosno bilo kakav uspostavljeni oblik programa edukacije učenika i odraslih.

Uz to, akademisi će svojom organizacijom također jednim dijelom biti kompetitivni na tržištu preko pružanja usluga smještaja, hrane, pića i ostalih napitaka, međutim i taj dio se nadovezuje na osposobljavanje učenika i stručnog kadra jer će u svrhu lansiranja nekih proizvoda na tržište u taj segment biti u cijelosti involvirani djelatnici te sami učenici pojedinih akademisa. Na taj način se teži kreirati sustav po kojem će svaka djelatnost i poslovanje akademisa zapravo najsnažnije imati edukativnu komponentu i funkciju da bi se stvorio imidž Centra kojem su primarna zadaća i aktivnost učenje temeljeno na radu te njegova potencijalna praktična primjena na zahtjevne izazove na tržištu.



Dijagram 6. Organizacijska struktura Akademisa Garište/Akademisa Vila Čingrija



Izvor: izrada Sveučilišta u Dubrovniku

U sklopu svoje organizacijske strukture, akademis se sastoji od triju organizacijskih razina koje se granaju po hijerarhiji na način da se nakon uspostave vodstva, određuju odjeli, a potom i operativna razina organizacije. Organizacija rada samog akademisa organizirana je po funkcionalnom principu koji je najučestaliji kad se radi o nekom ugostiteljskom objektu, gdje se grupiraju istorodni, slični ili neposredno ovisni poslovi.

Vrhovnu razinu organizacije kao najvišu po hijerarhiji (unutar akademisa) čini voditelj akademisa koji je zapravo na jedan način menadžer, tj. direktor akademisa. Odgovoran je za sigurnost i zadovoljstvo svih ljudi u timu, gostiju akademisa te nadzire i osigurava provedbu aktivnosti i procedura definiranih u obrazovnom sustavu kao i provedbu novih zadataka koje je uveo Centar.

Srednja razina menadžmenta organizacije akademisa sastoji se od funkcionalnih jedinica odnosno pojedinih odjela određenih po djelokrugom aktivnosti za koje su opredijeljeni. Tu postoje: odjel administracije, odjel smještaja te odjel hrane i pića. Svaki odjel zasebno ima osobu koja je zadužena za funkcioniranje tog odjela, koja nadgleda i koordinira obavljanje dnevnih zadataka drugih djelatnika odjela te je odgovorna za obavljanje prakse učenika na tom odjelu.

Operativnu razinu menadžmenta u ovom slučaju organizacije akademisa čine djelatnici i sami učenici odnosno svi oni koji obavljaju aktivnosti i dnevna zaduženja koja se određuju istoj. Njihove aktivnosti svode se na zacrtane zadatke koje trebaju izvršiti pod vodstvom nadređenog unutar tog odjela te čine najveći dio tehničke komponente u sustavu orga-

nizacije akademisa. Unutar odjela smještaja postoje aktivnosti, zadaće recepcije i domaćinstva dok je u sklopu odjela hrane i pića riječ o točenju pića i posluživanju koje se odvija unutar sektora restorana te kuhinja što se odnosi na pripremu jela. Na razini odjela hrane i pića najizraženija je obrazovna komponenta te najbitniju ulogu imaju učenici koji su osoblje praktičnog karaktera od kojih se zapravo očekuje da svojim praktičnim učenjem temeljenim na radu doprinose posluživanju i kuhinji kroz informacijsko-edukativnu svrhu.

7.4.3.1. Organizacija rada operativne razine menadžmenta Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija

• Kuhinja

Odjel pripreme hrane predstavlja kuhinja pod kojom se podrazumijeva da je prostorno i funkcionalno uređena, opremljena odgovarajućom opremom, u koje osoblje priprema, prerađuje namirnice u gotova jela, prema unaprijed određenim recepturama i normativima koji su podložni promjenama. Vremena se mijenjaju, kao i trendovi, pa je nužno da kuhinja posjeduje visoku razinu opremljenosti, tehničke uređaje i kvalificirano kuhinjsko osoblje. No, unatoč modernizaciji, u kuhinji se pripremaju nacionalna i internacionalna jela pa i dijetalna hrana.

Kuhinja se sastoji od sljedećih odjela: prostorija za pri-gotavljanje namirnica – topla kuhinja i hladna kuhinja. Zatim, prostorija za pripremanje namirnica, mesnica, odjeljenje za obradu povrća, ribe i sl., prostorija za čuvanje namirnica – spremište za suhe namirnice, hladnjaci s komorama za: ribu, meso, suhomesnate proizvode, mlijeko i mliječne proizvode, voće i sl. Pomoćne prostorije – praonica za pranje posuđa (bije-log i crnog), pripremnica, odnosno konobarski *office*. Prostor za administraciju i osoblje kuhinje – kuhinjska blagajna, garderoba, sanitarne prostorije.

Navedene prostorije, odnosno radna mjesta kuhinje postavljena su sukladno postupku pripremanja hrane što znači da moraju biti pravilno raspoređena i međusobno funkcionalno povezana prema procesu pripreme jela kako se ne bi križali putevi sirovina, poluproizvoda i gotovih jela. Tim principom želi se

odvojiti „čist“ od „nečistog“ dijela prostorije. Kuhinja je opremljena sljedećim tehničkim uređajima i opremom: štednjaci na plin, roštilj, pećnice, friteza, strojevi za mehaničku pripremu namirnica, hladnjaci i škrinje, sudoperi i strojevi za pranje posuđa, radne plohe, kuhinjski alat i pribor i dr.

Organizacija radnog procesa u kuhinji je standardizirana i uhodana, ali postoji i opcija vršenja promjena ako je to nužno. Kako bi se dobilo na kvaliteti i prepoznatljivosti, nužno je imati djelatnike različitih tipova profila i stručne izobrazbe, posebice ako se radi o određivanju receptura i normativa te sastavljanja *menija* i jelovnika za što su potrebni stručni ljudi. Osoblje također treba udovoljavati zdravstvenim uvjetima za rad s namirnicama, stoga se obavljaju pregledi u određenom vremenskom periodu i time potvrđuje udovoljenost zdravstvenim uvjetima.

Na vrhu hijerarhije kuhinje nalazi se šef kuhinje – osoba koja posjeduje odgovarajuću stručnost, posjeduje i odgovarajuće organizacijske sposobnosti te poznaje tehnologiju pripremanja namirnica u gotova jela, nabavnu službu, skladišno poslovanje, osnovne probleme iz oblasti ugostiteljstva i higijene. Opis poslova i odgovornosti je prilično opsežan, od racionalnog trošenja namirnica, kontrole rukovanja njima sve do izrade rasporeda poslova i dužnosti. Bitno je da šef kuhinje uspostavlja čvrste odnose sa salom restorana i recepcijom. U sklopu akademisa šef kuhinje ima snažno izraženo edukativno-odgovornu te pedagošku komponentu jer je toj osobi zapravo primarna zadaća izobrazba učenika i ostalih kao i njihovo maksimalno osposobljavanje za potrebe tržišta te demonstracija svih vještina i znanja uključenih u same praktične aktivnosti.

• Restoran

Odjel za posluživanje hrane i pića odnosno odjel restorana vrši radnju pružanja ugostiteljske usluge hrane i pića, kao organizacijska jedinica restorana unutar akademisa tipa *à la carte* (za jela po narudžbi). Kao kuhinja, odjel također ima radni proces koji se odvija u sljedećim fazama: pripremni radovi – obuhvaćaju pripremu prostorija, postavljanje stolova (stolnjaka, pribora, te uređivanje prostorija nakon pruženih usluga), nakon toga slijedi prihvat i smještaj gostiju – gosti se dočekuju na ulasku u prostorije te im se pomaže pri odlaganju odjeće, predlaže se izbor mjesta.



Slijedi faza preuzimanja narudžbi – gostima se dijeli jelovnik i vinska karta te se ostavlja dovoljno vremena da gost odluči o izboru te, nakon što izrazi svoju želju, narudžba se preuzima i dostavlja u kuhinju. Nakon određenog vremena koje je potrebno za proces pripreme gotovog jela, slijedi serviranje – gotova hrana i piće preuzimaju se na odjelu za izdavanje i putem konobarskog *officea* te se dostavljaju gostu. Posljednja faza označava naplatu pruženih usluga hrane i pića u restoranu, gotovinski ili kartično.

Na vrhu hijerarhije odjela restorana je voditelj odjela za posluživanje hrane i pića (šef restorana). Njegov zadatak je efikasno upravljati osobljem bilo da je riječ o učenicima ili ostalima. Realno dodjeljivanje zadataka na podređenim pozicijama te provjeravanje istih, koordinacija i nadgledavanje posluživanja hrane i osiguravanje postizanja postavljenih standarda. Vrlo je važno da šef restorana na edukativan način objašnjava sve poslovne procese učenicima u cilju što boljeg obrazovanja istih.

Detalniji opis poslova i odgovornosti: odgovoran za rad u restoranu uključujući organizaciju i rukovođenje radom restorana, izrada rasporeda poslova i dužnosti uslužnog osoblja. Zatim, sporazumno sa šefom kuhinje sastavlja jelovnik i menu kartu, pomaže odjelu recepcije i osoblju prodaje u organizaciji banketa, zabava i drugih specijalnih događanja, koordinira rad s osobljem drugih organizacijskih jedinica, prati poslovanje, troškove poslovanja, brine o potrebnim sredstvima za rad, odgovoran za restoranski inventar i racionalno trošenje, upućuje konobare i ostale djelatnike odjela na vještine, dužnosti i zadatke restorana, vodi evidenciju o prisutnosti djelatnika na poslu, vodi brigu o zdravstvenim i sanitarnim standardima, evidenciji ispravnosti zdravstvenih listova djelatnika itd.

• **Domaćinstvo**

Odjel domaćinstva ima izrazito važnu funkciju u akademisima. Naime, domaćinstvu je u sustavu povjeren najosnovniji izvor prihoda od smještajnih jedinica akademisa. Osnovna funkcija domaćinstva je održavanje čistoće i to javnih prostora, prostora akademisa u kojem se obavljaju aktivnosti drugih odjela, gostinjskih soba, prostorija za zaposlenike, sanitarnih čvorova. Domaćinstvo gostima u akademisu mora osigurati ugodan boravak preko čistoće, udobnosti, sigurnosti i privlačnosti interijera i okruženja akademisa.

Voditelj domaćinstva je odgovoran za nadgledanje i koordinaciju aktivnosti čistoće prostorija i okruženja akademisa. Da bi se učinkovito moglo voditi odjel, voditelj domaćinstva treba biti posvećen poslu te imati sposobnost održavanja kvalitetnih međuljudskih odnosa radi svakodnevne uske suradnje s voditeljem akademisa kome je neposredno podređen te s ostalim odjelima, posebno s odjelom recepcije.

• **Recepcija**

Odjel recepcije pripada redu proizvodnih odjela hotela i čini zajedno s odjelom domaćinstva funkcionalnu cjelinu u domeni smještaja te djeluje i kao produžena ruka odjela administracije i prodaje.

U osnovne zadatke koje djelatnici obavljaju u odjelu recepcije akademisa spadaju:

1. doček gostiju na glavnom ulazu u prostor akademisa,
2. ispraćaj gostiju nakon napuštanja akademisa,
3. prijem gostiju na recepciji s i bez rezervacije,
4. upisivanje podataka u rezervacijski programski sustav,
5. izdavanje ključa i praćenje gosta do sobe,
6. pomoć pri nošenju osobne prtljage gosta,
7. davanje informacija gostima za vrijeme boravka – prenošenje poruka,
8. davanje telefonskih i telefaks usluga u smislu ulaznih i izlaznih linija,
9. organiziranje prijevoza itd.

U pomoćne djelatnosti recepcije pripadaju poslovi poput mijenjanja valute, naplate parkinga, administrativnih usluga te protoka informacija među ostalim odjelima unutar akademisa kako bi se postigla pravovremenost i što bolja i brža usluga gostu.

Odjel recepcije, osim informativno-savjetodavne funkcije, vrlo je važan odjel u akademisu po pitanju edukativne funkcije samog akademisa jer je to prva linija koju učenici adekvatne strukovne škole trebaju proći i naučiti. Sastoji se od praktičnih aktivnosti kojima bi se učenike trebalo primarno educirati kako kvalitetno upravljati sustavom rezervacije nekog objekta, komunicirati s gostima te koordinirati poslovne aktivnosti s ostalim odjelima.



Voditelj recepcije direktno je odgovoran voditelju akademisa koji mu je ujedno i neposredni rukovoditelj. Provodeći organizacijsku operativu i upravljajući praktičnim aktivnostima učenika te poslovnim aktivnostima djelatnika, od voditelja recepcije zahtijevaju se izrazita organizacijska znanja, taktičnost i poznavanje psihologije gosta kao i vještine direktne prodaje. Djelokrug osoblja rada voditelja recepcije akademisa širokog je spektra i ne odnosi se samo na recepcijski pult, već na cijeli prijemni hol, banketne prostore i sobe, tj. na sva mjesta na kojima borave gosti unutar akademisa.

Naravno da akademis nije tipičan primjer ugostiteljskog objekta, već se više radi o objektu primarno obrazovnog karaktera pa je tako i definiranje organizacijske strukture prilagođeno više obrazovnoj svrsi bez uobičajenog načina stupnjevanja razina organizacije te podjele rada i zadataka unutar ustanove. Sam taj obrazovni pristup koji akademis sadrži u sebi stavlja učenika ili nastavnika u ulogu djelatnika s većom dimenzijom fleksibilnosti u radu jer je najbitniji naglasak na učenju temeljenom na radu odnosno praksi edukativnim odnosom učenik – nastavnik (mentor). Također je važno naglasiti mogućnost akademisa da izađu na tržište kroz učenje temeljeno na radu i poradi samoodrživosti Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik. Učenike se ne smije ubrajati u radnu snagu već kroz funkciju obavljanja praktičnih aktivnosti uz njihovu dragovoljnu usuglašenost. Potrebno je da akademisi obavljaju svoju djelatnost na način da odgovaraju zahtjevima tržišta bez ovisnosti i o jednom učeniku jer je obavljanje aktivnosti učenicima dio prakse tijekom pohađanja strukovne škole te sukladno dogovoru s voditeljima akademisa može biti i dodatna zarada definirana učeničkim ugovorom.

Potencijalni rad nastavnika kao mentora u akademisima isključivo treba biti dragovoljan u sklopu izvršavanja praktičnih dijelova kurikuluma, a svaka dodatna aktivnost unutar akademisa bi se nastavniku plaćala po tržišnoj cijeni. U tome slučaju s određenim nastavnicima bi se sklopio ugovor kojim bi se dogovorile funkcije, odgovornosti i zaduženje tijekom obavljanja poslova. Svakako se treba pretpostaviti slučaj zapošljavanja određenog broja ljudi van školskog sustava koje će biti potrebno nalaziti na tržištu radne snage. Sve ovo navedeno omogućava veću fleksibilnost u određivanju djelokruga i obujma

posla koji određeni sudionici akademisa, bilo da je riječ o mentoru ili učeniku, mogu imati prilikom obavljanja poslova u vidu obrazovnih aktivnosti.

Osnovna ili glavna djelatnost akademisa su usluga smještaja i usluga prehrane i točenja pića i napitaka. Usluga smještaja se koristi kad se gost akademisa evidentira kao gost i prenoći. Usluga smještaja sastoji se u tome da akademis svojim gostima izdaje namještene sobe. Usluga prehrane sastoji se u pripremanju i posluživanju jela i slastica, a usluga točenja pića i napitaka sastoji se u pripremanju i posluživanju alkoholnih i bezalkoholnih pića i napitaka. Kod usluge prehrane i točenja pića i napitaka radi se o uslugama prehrane u restoranu ili sobi i točenja alkoholnih, bezalkoholnih, toplih i hladnih napitaka. Priprema i pružanje ovih usluga predstavljaju osnovni predmet i sadržaj djelatnosti te glavni rezultat rada, ali su te aktivnosti (djelatnosti) proizašle i već su raniji rezultat obrazovnog pristupa kao osnovne svrhe postojanja akademisa. Glavne usluge unutar akademisa još se mogu podijeliti na robne i nerobne, prema tome zahtijeva li pružanje ugostiteljskih usluga trošenje robnih fondova (usluge prehrane i pića) ili tek neznatno (usluge smještaja).

Moguća je podjela i prema tome imaju li usluge proizvodno-prerađivački karakter (pripremanje jela i pića) ili čisto uslužni karakter (usluge smještaja). Međutim, sve ovo počiva na već spomenutom modelu i pristupu po kojem je akademis u sklopu Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik pod statusom Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu te kao takav ima primarno načelo obrazovanja odnosno osmišljavanja različitih edukativnih programa i sadržaja koji će na brži, efikasniji i jednostavniji način spojiti strukovnu školu i tržište rada.

Kroz sve odjele i operativne razine akademisa važno je uspostaviti sustav inovacija i unapređenja poslovanja u turizmu i ugostiteljstvu. Na taj način šefovi odnosno voditelji određenih odjela (kuhinja, recepcija, posluživanje) trebaju djelovati kao integrirani tim za kreiranje i aranžiranje potencijalnih ideja o novim proizvodima i uslugama. Značajna karakteristika ovakvog zajedničkog djelovanja bi, prije svega, trebala biti kontinuiranost inovacija i učinkovitost u implementaciji kreativnih ideja. To se posebno odnosi na formiranje specifičnih jela unutar menija, osmišljavanje inovativnih metoda za pripremu i



serviranje jela, davanje više razine prepoznatljivosti određenih namirnica iz ekouzgoja, uz moderne pristupe ovakvim kreativnim aktivnostima. Sve ovo navedeno dovodi se na ostvarivanje jednog od glavnih ciljeva Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik, a to je svakako osposobiti i educirati kadrove na kvalitetan način u suvremenom okruženju i s modernim pristupom kako bi sami kadrovi bili prepoznati na tržištu da su bili dio edukacija RCK-a, a samim time cjelokupno poslovanje dobilo status i renome centra stručnosti u obrazovanju kad je riječ o turizmu i ugostiteljstvu Dubrovačko-neretvanske županije.

Navedene usluge unutar akademisa nužno je pružati kroz pedagoško-odgojnu komponentu s ciljem podizanja razine učeničke edukacije na konkretnom praktičnom primjeru rada unutar neke organizacije, ali isto tako i opravdavanja određene struke koju dobivaju samim pohađanjem nekog programa strukovne škole za koji su se opredijelili. Na taj način nastoji se stvoriti slika RCK-a DU kao centra visoke razine stručnosti, obrazovanja i izvrsnosti.

Sve navedeno trebalo bi rezultirati:

- jačanjem kvalitete strukovnog kadra u turizmu i ugostiteljstvu
- boljom adaptacijom i prilagođavanjem zahtjevnim tržišnim izazovima
- osnaživanjem specifičnih znanja i vještina pomoću suvremenih metoda, inovativnih pristupa
- većom primjenom primarnih i sekundarnih tehnologija
- jačanjem imidža gastronomije u turističkoj destinaciji
- promocijom TUŠ-a DU kao Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik
- boljim horizontalnim i vertikalnim umrežavanjem (*networking*) s ključnim dionicima
- efikasnijim rješavanjem tržišnih problema distribucije rada
- ostvarivanjem zacrtanih strateških ciljeva u suradnji s projektnim partnerima



VI. dio

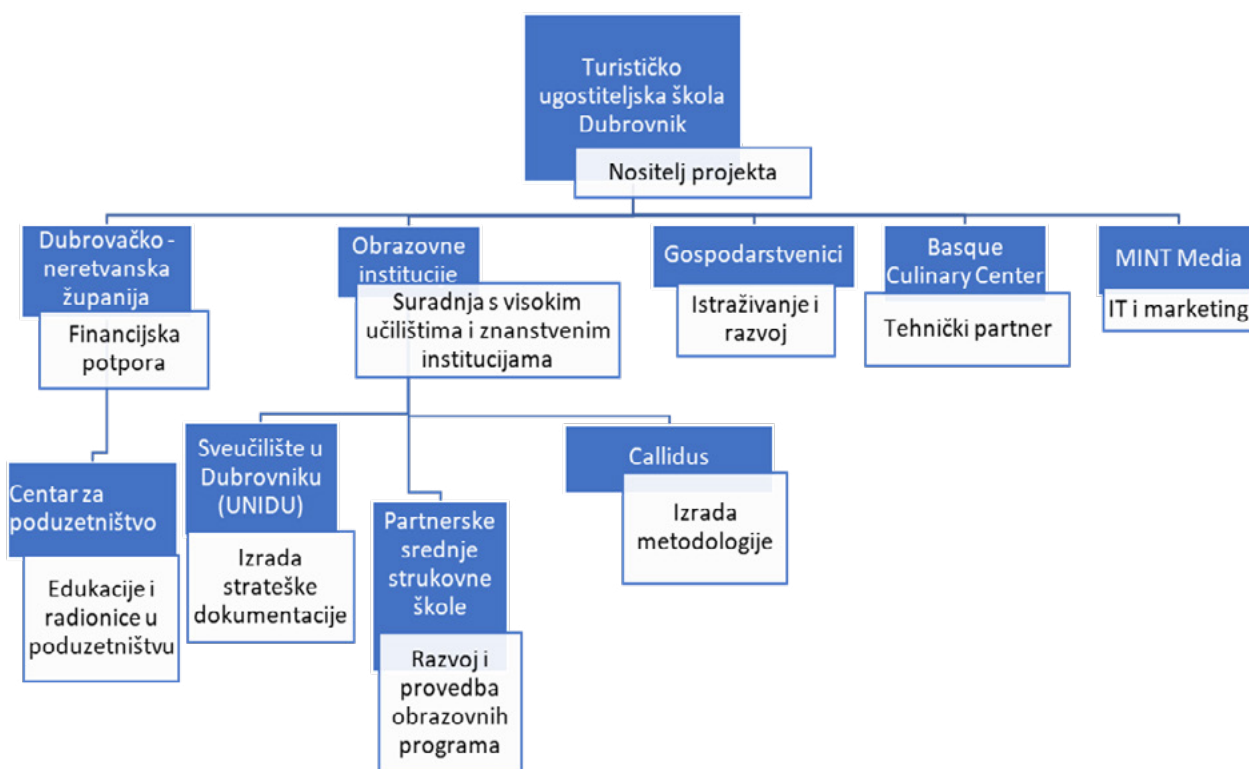
Strukturiranje s partnerima
Regionalnog centra
kompetentnosti Dubrovnik



8. Strukturiranje s partnerima Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik

Kao što je već navedeno, nositelj projekta „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti za turizam i ugostiteljstvo Dubrovnik“ je Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik. Ta škola je prijavitelj

projekta, odgovorno tijelo, koordinator svih poslovnih zadataka te voditelj organizacije rada između ostalih dionika i partnera. Osnivač prijavitelja projekta je Dubrovačko-neretvanska županija kao javno tijelo regionalne razine s višegodišnjim iskustvom rada na projektima koje ima snažnu financijsku i održivu funkciju na ovom projektu. Centar za poduzetništvo d.o.o. javna je tvrtka u vlasništvu DNŽ-a te na projektu zadužena za osmišljavanje i provođenje edukacija i radionica na temu poduzetništva u cilju aktivnog inovativnijeg načina povezivanja javnog i privatnog sektora.



Dijagram 7. Strukturiranje RCK-a DU s partnerima na projektu
Izvor: izrada Sveučilišta u Dubrovniku

Visoka učilišta i znanstvene organizacije preko obrazovnih ustanova, s kojima je TUŠ DU sklopila suradnju na projektu „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti za turizam i ugostiteljstvo Dubrovnik“ su Sveučilište u Dubrovniku (UNIDU), partnerske srednje škole te Callidus – ustanova za obrazovanje odraslih.

Sveučilište u Dubrovniku (UNIDU) kao nositelj elemenata projekta ima specifičan zadatak izrade i vođenja procesa razvoja ključnih strateških dokumenata u elementu organizacije rada i razvoja samog

projekta. Partnerske srednje strukovne škole imaju glavnu aktivnost razviti i provesti module obrazovnih programa za strukovna zanimanja te programe namijenjene poticanju cjeloživotnog obrazovanja odgojno-obrazovnih radnika, mentora i predavača.

Škole uključene u projekt su: Srednja škola Metković, Srednja škola fra Andrije Kačića Miošića Makarska, Srednja škola Petra Šegedina Korčula i Srednja poljoprivredna i tehnička škola Opuzen. Callidus – ustanova za obrazovanje odraslih u ovom projektu ima



ulogu izrade metodološkog partnera kod aktivnosti razvoja, unapređenja te provedbe programa redovitog strukovnog obrazovanja i cjeloživotnog učenja. To se odnosi na zadatke izrade priručnika za korištenje novih kurikuluma i programa osposobljavanja za nastavnike.

Partnere iz gospodarstva, tzv. gospodarstvenike u sferi ovog projekta predstavljaju četiri hotela koji posluju u Dubrovniku: Hoteli Dubrovačka Rivijera d.d., Grand Hotel Imperial d.d., Jadranski Luksuzni Hoteli d.d. i Valamar Riviera d.d. Uključeni su u aktivno djelovanje po pitanju strateškog razvoja i promidžbe strukovnih zanimanja i rada RCK-a DU.

U tehničko-operativnom području djelovanja projekta najveći utjecaj ima Baskijski kulinarski centar (BCC). Kao partner na projektu, nositelj je aktivnosti podizanja razine kompetentnosti odgojno-obrazovnih radnika i mentora zaposlenih kod poslodavaca. Također, na temelju svojih inovativnih i prestižnih uspjeha, aktivno sudjeluje u procesu uspostavljanja i razvoja samog centra kompetentnosti, kao i u domeni razvoja i provedbe programa za redovito strukovno obrazovanje, obrazovanje odraslih te cjeloživotnog učenja.

Za područje marketinga i IT-a kod uspostave RCK-a DU zadužena je marketinška agencija MINT Media d.o.o.,

specijalizirana za razvoj digitalnog marketinga, softverskih rješenja i brendiranje. Na taj način, za potrebe projekta, odgovoran su partner za razvijanje marketinške strategije u funkciji vidljivosti projekta, razvijanje mobilne aplikacije i ostalih mogućih IT rješenja.

U suradnji s navedenim partnerima Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik, kojima su projektom dogovorena i utvrđena zaduženja i konkretna područja djelovanja svakog pojedinog partnera, najvažnija je međusobna komunikacija, koordinacija i kohezija između njih samih. Kvalitetnim ustrojem i organizacijom rada jedino se i isključivo mogu ostvariti svi postavljeni ciljevi projekta te zajednički prihvatljivim aktivnostima implementirati suvremeni pristupi strukovnog obrazovanja učenika i odraslih. Zbog toga je važna pravovremena i pouzdana mreža između svih partnera. O valorizaciji samih poslovnih zadataka partnera ovisit će kvalitetni *networking* unutar cjelokupnog projektnog procesa. Samim time moći će se utvrditi stvarne koristi koje su se dobile provođenjem projektnih aktivnosti i elemenata. Uspješna suradnja nositelja projekta sa svim ostalim dionicima ne smije prestati ni u kojem trenutku jer upravo su oni ti koji mogu pomoći u prepoznavanju situacije na tržištu te usmjeriti koristi projekta na ispravan način.

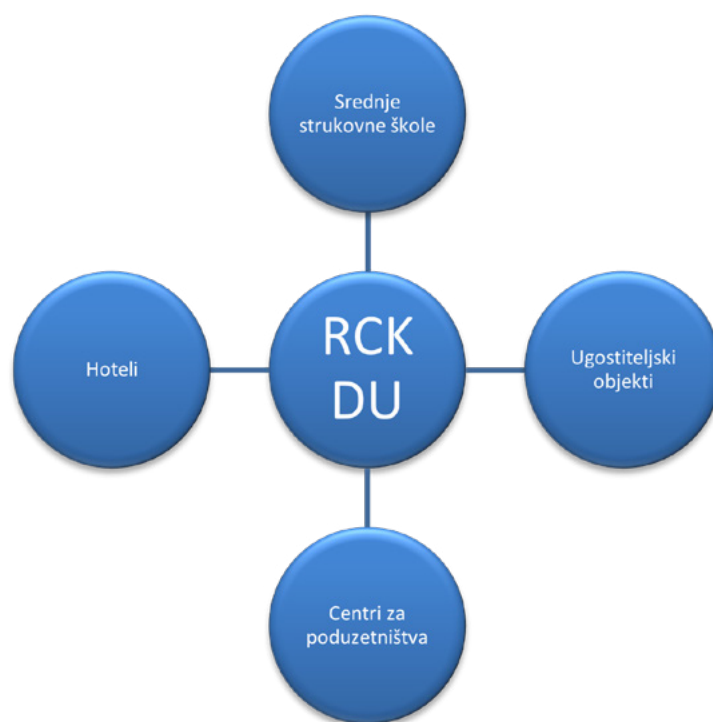


8.1. Umrežavanje s dionicima

Kroz horizontalnu i vertikalnu integraciju između željenih dionika, RCK DU može postići dodanu vrijednost po pitanju bolje suradnje s privatnim i javnim sektorom, naročito kad je riječ o provođenju programa stručnih usavršavanja, učenja temeljenog na radu i komercijalnog poslovanja.

8.1.1. Horizontalna integracija

Horizontalna udruživanja ostvaruju ključan efekt u promociji samog centra kompetentnosti i načina poslovanja koje ono posjeduje i provodi. To su uobičajeno učenje temeljeno na radu, natjecanja, radionice, prezentacije znanja i vještina, konkurentnost i prepoznatljivost na tržištu.



*Dijagram 8. Horizontalno umrežavanje (networking) RCK-a DU
Izvor: izrada Sveučilišta u Dubrovniku*

Horizontalna integracija za RCK DU značila bi snažan model uspostave mreže između drugih obrazovnih institucija, posebno strukovnih srednjih škola koje imaju slične aspiracije, metode i ciljeve.

Takva integracija istovrsnog povezivanja omogućuje:

- Popularizaciju strukovnih zanimanja u sektoru turizma i ugostiteljstva
- Prezentiranje obrazovnih institucija na tržištu
- Promoviranje znanja i vještina učenika na natjecanjima i radionicama u području struke
- Efikasniju koordinaciju između nastavnika partnerskih strukovnih škola
- Lakši pristup ciljnim segmentima
- Otklanjanje barijera u informacijskom lancu
- Efikasniji razvoj suvremenih kurikuluma
- Razvoj kognitivnih interesa

Integracije formalizirane u obrazovnim kurikulumima zapravo predstavljaju puteve k specijalizacijama u tom području djelovanja, a ovdje je naglasak

na turizmu i ugostiteljstvu. Njima u razvoju pomažu metodološke i tehnološke osnove na kojima se mogu razviti kroz pravilan pristup i koordinaciju rada unutar integracije u cilju komponiranja cjelina radi bolje adaptacije na tržišne izazove i okruženje. Također, horizontalnom integracijom RCK DU kroz povezivanje TUŠ-a DU s ostalim strukovnim srednjim školama u Županiji stvara mogućnost za višestruku upotrebu željenih znanja, a time i kreiranje obrasca kvalitetnog poslovanja donošenjem primjerenih standarda kvalitete strukovnog obrazovanja.

Stvaranjem networkinga odnosno mreže TUŠ-a DU kao RCK-a s renomiranim hotelskim kućama, restoranima i ostalim ugostiteljskim objektima u turizmu i ugostiteljstvu ostvaruje se povezanost ljudskih resursa s tržištem rada te mogućnost primjene stečenih znanja i vještina.

8.1.2. Vertikalna integracija

Vrlo je važno da mlada osoba postane svjesna kako stjecanjem novih znanja olakšava dobivanje mjesta u društvu kojim može osigurati svoju egzistenciju i svoj obrazovni i stručni razvoj. Međutim, obrazovni i stručni razvojni put ne prestaje stjecanjem prvog zanimanja. Mlade osobe koje ne uspiju završiti obrazovanje za zanimanje, stariji radnici ili oni koji su dugo nezaposleni, žene koje su prekinule rad zbog obiteljskih razloga i žele se vratiti u svoje zanimanje moraju imati mogućnost za prekvalificiranje (cjeloživotno obrazovanje) ili doškolovanje (permanentno stručno obrazovanje) te ponovno vraćanje na tržište rada.



Dijagram 9. Vertikalno umrežavanje (networking) RCK-a DU
Izvor: izrada Sveučilišta u Dubrovniku

Upravo temeljem toga, RCK DU treba uspostaviti vertikalnu integraciju s dionicima kako bi se ostvarilo kvalitetno upoznavanje stručnog kadra sa svim karakteristikama tržišta rada i bolje pripremljeno za izazove koje ih očekuju. S obzirom na konstantni i kontinuiran nedostatak ponude rada na tržištu odnosno kvalitetno osposobljene radne snage za visoke potrebe tržišta, od ključnog je značaja izgraditi i učvrstiti partnerstvo s gospodarskim subjektima koji imaju veliko iskustvo u učinkovitom educiranju

posebno mladih ljudi sa strukovnim zanimanjima u turizmu i ugostiteljstvu. Ovo naročito dovodi u vezu razna sveučilišta i visoka učilišta s visokim renomeom i tradicijom u obrazovanju.

Vertikalnom integracijom RCK DU nastoji provesti uspješno učvršćivanje statusa izvrsnosti kao sinonim za kvalitetno obrazovanje u području turizma i ugostiteljstva. Također, postiže se garancija preporuke i razmjene kadra izvrsnih zaposlenika po završetku

školovanja ili tijekom prakse. Nadopuna tome svakako treba biti i sustav cjeloživotnog učenja odnosno specijalistički programi po kojima bi se određeni predavači, mentori i nastavnici mogli bolji oblikovati i odgovoriti na postojeće poslovne izazove. Umreženost s Agencijom za obrazovanje Centru kompetentnosti uvelike bi olakšala praćenje potreba tržišta koje je samo po sebi nepredvidljivo i elastično. Pomogla bi stjecanju obrazovanja za rad primjenom suvremenih pristupa i alata, visokotehnološke opreme, jakih softverskih komponenata odnosno saznanja kako to rade oni koji su u svom poslu u vrhu i na koji način ostaju održivi.

S obzirom da je jedan od ciljeva projekta „Uspostave Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i

ugostiteljstvu Dubrovnik“ uspostavljanje odjela za karijerno usmjeravanje unutar TUŠ-a DU, vertikalna integracija stvorila bi temelje za poboljšanje rada i obrazovanja u turističkom i ugostiteljskom sektoru u smjeru poticanja poduzetništva kod mladih. Pomoglo bi u stjecanju znanja za rad primjenom suvremenih pristupa i alata, visokotehnološke opreme, jakih softverskih komponenata odnosno saznanja kako to rade oni koji su u svom poslu u vrhu i na koji način to održavaju. Razvojem i oblikovanjem inovativnog *huba* kao suvremenog *networkinga* u sferi vertikalne integracije i koordinacije planiranih aktivnosti s dobrim primjerima iz prakse na željeni način bi se dobila slika kako konkretno oplemeniti ideje, naročito kod mladih za pokretanje novih *start upova*, OPG-ova, mikropoduzeća i slično.



VII. dio

Plan poslovanja
Regionalnog centra
kompetentnosti Dubrovnik



9. Plan poslovanja Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik

9.1. Ciljna populacija (segmenti kupaca)

Redovno obrazovanje

Redovno srednjoškolsko obrazovanje u Turističkoj i ugostiteljskoj školi Dubrovnik učenicima omogućava stjecanje kompetencija za uključivanje na tržište rada u sektoru turizma i ugostiteljstva, ali i nastavak obrazovanja na visokim učilištima što je komparativna prednost sadržaja četverogodišnjih programa ovog sektora u odnosu na većinu drugih smjerova u strukovnom obrazovanju.

Osnovnoškolci koji odlučuju pohađati Turističku i ugostiteljsku školu Dubrovnik kao RCK DU uvelike se razlikuju po akademskom uspjehu. Od maksimalnog akademskog uspjeha od 80 bodova ne postoji minimalni prag za upis u trogodišnje programe. S druge strane, četverogodišnji program turističkih tehničara jedan je od najkonkurentnijih programa i usmjeren je na izvrsne učenike osnovne škole dok četverogodišnji turistički komercijalisti ciljaju na vrlo dobre osnovnoškolce.

Ovdje ubrajamo učenike u inicijalnom strukovnom obrazovanju koji zbog zastarjelih nastavnih programa i nedostatne prakse nisu spremni za tržište rada, a žele steći kvalifikacije zadovoljavajućom razinom znanja i vještina odnosno kompetencija koje nudi program Redovnog obrazovanja TUŠ-a DU. Posebna pažnja posvećuje se osobama s invaliditetom i učenicima s posebnim potrebama gdje za njih postoje formirani posebni formalni oblici obrazovanja i modernizacija takvih postojećih programa.

Obrazovanje odraslih

Neposredno zaposleni u sektoru turizma i ugostiteljstva sa zastarjelim vještinama i znanjima kojima treba stručnost u osposobljavanju za nove radne procese, suvremene metode, inovativne pristupe i tehnologiju u cilju učinkovitije adaptacije na trendove.

Posredno zaposleni u sektoru turizma i ugostiteljstva kao djelatnici u poduzećima i institucijama direktno ovisnim o turizmu bilo da je riječ o prijevoznicima, agentima ili onima gdje turizam čini tek dio poslovanja kao što su aktivnosti u muzejima i galerijama.

Svi nezaposleni i entuzijasti koji žele raditi u turizmu i ugostiteljstvu, a nemaju strukovne kvalifikacije te se žele prekvalificirati, educirati odnosno steći specijalizaciju za određene poslove i aktivnosti u turizmu ili žele kroz praktične radionice usavršiti vještine, pretežito u gastronomiji (tečajevi kuhanja, posluživanja i sl.)

Svi studenti upisani u turističke programe koji tijekom obrazovanja nisu imali praktičnu nastavu te ulaze na tržište rada nespremni za određene tehničke aktivnosti.

Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija

Svi nezaposleni i entuzijasti koji žele raditi u turizmu i ugostiteljstvu, a nemaju strukovne kvalifikacije te se žele prekvalificirati, educirati odnosno steći specijalizaciju za određene poslove i aktivnosti u turizmu ili žele kroz praktične radionice usavršiti vještine, pretežito u gastronomiji (tečajevi kuhanja, posluživanja i sl.)

Digitalni nomadi, *influenceri* koji žele promovirati određeni proizvod, aktivnost ili destinaciju u turističke svrhe na način da upoznaju grad, okolicu, budu uključeni u kulturne i javne programe, a kako bi dalje privlačili svoje prijatelje, obitelji i sve više digitalnih nomada te tako, u konačnici, postali svojevrsni ambasadori.

Lokalno stanovništvo i turisti koji žele doživjeti specifičnu gastronomsku uslugu visoke kvalitete koja odiše tradicijom i autohtonosti. Akademisi svojim



smještajnim jedinicama i kvalitetnom gastronomskom ponudom privlače ciljni segment turista i lokalnog stanovništva koje ima priliku doživjeti jedinstven ambijent i vrhunsku uslugu odjela smještaja te odjela hrane i pića. Usluge smještaja i prehrane koje pružaju akademisi Gariše i Vila Čingrija namijenjene su ciljnim segmentima – najviše turistima, lokalnom stanovništvu i digitalnim nomadima.

9.2. Ponuda vrijednosti

RCK nudi obrazovne programe koji se svrstavaju u programe redovnog obrazovanja i obrazovanja odraslih. Obrazovni srednjoškolski programi za redovno obrazovanje su:

1. Četverogodišnji:

- Hotelijersko-turistički tehničar (HTT)
- Turističko-hotelijerski komercijalist (THK)

2. Trogodišnji:

- Konobar
- Kuhar
- Pomoćni kuhar/Slastičar
- Pomoćni kuhar i konobar – TES

Kod obrazovanja odraslih razlikujemo formalne i neformalne programe. Formalni su:

a) Programi za stjecanje srednje stručne spreme ili prekvalifikacije za zanimanja:

- Konobar (trajanje 3 god.)
- Kuhar i slastičar (trajanje 3 god.)
- Hotelijersko-turistički tehničar (trajanje 4 god.)
- Turističko-hotelijerski komercijalist (4 god.)

b) Programi osposobljavanja:

- Hotelska domaćica
- Barmen
- Sobarica

c) Programi usavršavanja i specijalizacije koji obuhvaćaju poslove razine 3 i 5

- Sommelier
- Barmen
- Specijalist za pripremljavanje jela pred stolom gosta
- Kuhar specijalist za priloge, variva i garniture
- Kuhar specijalist za jela od tjestenine i riže
- Kuhar specijalist za dalmatinsku (dubrovačku) kuhinju
- Kuhar specijalist za topla predjela
- Kuhar specijalist za hladna predjela
- Menadžer odjela hrane i pića

d) Ispit za autotaksi prijevoznike

U neformalne programe spadaju:

- a. tečajevi stranih jezika I. – IV. stupnja prema Referentnom europskom kvalifikacijskom okviru. To uključuje engleski, talijanski, francuski, njemački i španjolski jezik.
- b. programi komunikacijskih vještina
- c. edukacija osnovnih i naprednih modula informatike
- d. provjera znanja jezika

Također, vrlo bitno za naglasiti vrijednost RCK-a DU je kako isti unutar svog sustava poslovanja posjeduje dva akademisa – Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija. U akademisima se pružaju usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka gostima tijekom cijele godine u cilju stručnog osposobljavanja učenika i implementacije učenja temeljenog na radu. Akademisi prvenstveno imaju odgojno-obrazovnu svrhu te im je glavna uloga obrazovanje i educiranje učenika tijekom pružanja turističkih proizvoda i usluga visoke kvalitete i prepoznatljivosti na tržištu u sklopu Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik koja ima ulogu i status Regionalnog centra kompetentnosti. Sam izlazak na tržište akademisima je uvjetovan postavljanjem odgojno-obrazovne svrhe i komponente ispred svega te da se pružanjem turističkih usluga ne narušava ugled i prestiž koji Turistička i ugostiteljska škola posjeduje dugi niz godina te je samim time prepoznatljiva po tradiciji i stručnosti u stvaranju kadrova u sektoru turizma i ugostiteljstva.



Osim posjedovanja dugogodišnje tradicije, navedeni akademisi u sklopu poslovanja RCK-a DU nalaze se na vrlo atraktivnim lokacijama (o točnoj prostornoj lokaciji više u 3.3 Kanali distribucije) i svojim položajem opravdano trebaju biti kotači razvoja poslovanja cijelog sustava. Akademis Garište je smješten unutar povijesne jezgre Grada Dubrovnika koja je u potpunosti pod zaštitom UNESCO-a te sukladno namjeni kao objekt u kojem ugostiteljske obrazovne ustanove kao što je TUŠ DU mogu pružati usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka pruža svojom lokacijom poseban doživljaj i nezaboravno iskustvo u cilju zadovoljavanja potreba i zahtjeva svih ciljnih segmenata. Isto tako, Akademis Vila Čingrija smješten je u blizini gradske jezgre Dubrovnika, na padinama stijena, okružen brojnim vrtovima što ga čini izraženo atraktivnim lokalitetom s jakim predispozicijama za stvaranje kvalitetne gastronomske ponude za određene ciljne segmente.

Također, važno je spomenuti kako RCK DU ima za cilj stalno razvijati poslovanje kroz Akademis Garište i Vilu Čingriju s velikim naglaskom na podizanje kvalitete stručnosti budućeg kadra u ugostiteljstvu i turizmu temeljem stručne izobrazbe i učenja temeljenog na radu polaznika koji će to moći izravno implementirati u praktične aktivnosti i poslovne zadatke. Tako se i od same usluge koju pružaju akademisi očekuje da bude kvalitetna i da zadovolji očekivanja segmenata. Ovo sve osigurano je visokom razinom kvalitete nastavnog kadra kojim RCK DU raspolaže ne samo u ugostiteljstvu, već u cjelini te koji su motivirani razvijati i poticati učenike i polaznike.

Veliko iskustvo u ugostiteljstvu i turizmu djelatnika RCK-a DU, brojni odrađeni projekti, natjecanja, edukacije svakako su velika vrijednost koju sam sustav RCK DU posjeduje, a još važnije ima za cilj daljnje razvijati i poticati da bude dodana vrijednost turizmu i ugostiteljstvu Grada Dubrovnika.

9.3. Kanali distribucije

RCK Dubrovnik trenutno djeluje na trima lokacijama: Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik (smještena na adresi Župska 2, Dubrovnik), Akademis Garište (smješten na adresi Garište 3

u starom gradu) te Akademis Vila Čingrija (smješten na adresi Pera Čingrije 3, Dubrovnik). Veliki dio aktivnosti RCK-a DU obavlja se u prostorima akademisa jer se nastoji dislocirati poslovanje praktičnog dijela Škole i Centra na prostorije koje su za to prilagođene i adekvatnije, kako tehnički tako i infrastrukturno.

Za provedbu redovitog srednjoškolskog obrazovanja i obrazovanja odraslih upotrebljava se lokacija na Župskoj 2 te ima sljedeći radni prostor podijeljen u dvije zgrade:

- zgrada „A“ ukupne površine 545,90 m² s 4 višenamjenske učionice, 2 kabineta informatike i upravnih ureda
- zgrada „B“ ukupne površine 1242,34 m² s 10 višenamjenskih učionica, 2 ormarića za kuhanje, ormarom za posluživanje i nizom zajedničkih i administrativnih prostora

Za provedbu redovitog srednjoškolskog obrazovanja s obzirom na praktičnu nastavu za kuhara, konobara, slastičara i komercijalista u turizmu (1., 2. i 3. godina) škola ima brojna partnerstva s relevantnim restoranima i hotelskim kućama u Dubrovniku. Za provedbu redovitog srednjoškolskog obrazovanja s obzirom na praktičnu nastavu za hotelijersko-turističkog menadžera i turističku komercijalističku školu (4. godina) škola ima brojna partnerstva s relevantnim hotelima u Dubrovniku. Također, veliku ulogu u praktičnim aktivnostima imala bi dva akademisa koji bi bili potporanj u provođenju prakse učenika radi nastojanja da se sve više praktičnih aktivnosti dislocira na te dvije lokacije što bi omogućilo sustavnu kontrolu i praćenje odvijanja same prakse učenika te mjerljiviji pristup i primjenu znanja i vještina.

Za provedbu obrazovanja odraslih koristile bi se dvije lokacije, zgrada Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik te Akademis Vila Čingrija. Unutar akademisa postojale bi učionice predviđene za potrebe održavanja različitih programa obrazovanja odraslih. Za određene edukacije osigurana je njihova provedba putem online platformi što svakako omogućuje višu razinu fleksibilnosti potencijalnim polaznicima te postoji i mogućnost hibridnog provođenja edukacija. To mogu biti edukacije u kojima se određeni programi pohađaju online dok se praktična provjera zadataka odvija na licu mjesta u laboratorijima i dvoranama unutar akademisa.



Također, RCK DU raspolaže praktičnom interaktivnom web-stranicom na kojoj se nalaze sve informacije o poslovanju, navedenim uslugama, projektima, događanjima te svemu onome što sustav sadrži i koji je spreman ažurno odgovoriti na sva pitanja koja mogu zanimati određene ciljne segmente. RCK DU nastoji svoje poslovanje promovirati na različite oblike kako bi se što bolje moglo prikazati ono što se želi pružiti u određenom razdoblju. Na taj način kreirane su stranice na društvenim mrežama poput Facebooka, Instagrama, LinkedIna da bi se bilo kakva aktivnost objavila i podijelila s pratiteljima i svima onima koje zanimaju sadržaji i usluge RCK-a DU.

Pružanje usluga smještaja, prehrane, pića i napitaka turistima svakako bi se odnosilo na dvije lokacije odnosno dva akademisa – Akademis Garište te Akademis Vila Čingrija. Oni bi djelovali kao ugostiteljski objekti u kojima bi kroz pružanje navedenih turističkih usluga gostima, učenici na licu mjesta mogli primijeniti svoja praktična znanja i vještine.

Akademis Garište nalazi se 10 metara od glavne ulice Stradun što osigurava znatnu potražnju i mogućnost rada u mikrolokaciji s mnogim konkurentskim ugostiteljskim objektima.

Akademis Garište, na lokaciji Garište 3, svakako treba uzeti u obzir kao visokokvalitetan objekt u kojem će strukovno obrazovanje i osposobljavanje u turizmu i ugostiteljstvu moći pružati uslugu restorana i usluge smještaja. Akademis će imati osam soba s četiri zvezdicama te dvoranu za određene edukacije i radionice, ali jednostavnijeg sadržaja radi manjeg kapaciteta dvorane. Također, unutar svog poslovanja imat će i bistro koji će pružati usluge prehrane, pića i napitaka.

U suradnji s Gradom Dubrovnikom, RCK-u Dubrovniku je osigurana vila na atraktivnoj lokaciji s ciljem pružanja učenja temeljenog na radu studentima RCK-a Dubrovnik.

Akademis Vila Čingrija nalazi se na jednoj od najatraktivnijih lokacija u Dubrovniku ukupne površine 843,00 m² te je dio RCK-a DU zajedno s prethodno opisanim zgradama „Župska 2“ i „Garište 3“ kao nerazdvojnim komponentama sustava. Vila je okružena prostranim vrtovima, ima nevjerojatnu vrijednost arhitekture i potencijal postati restoranom visoke kvalitete.

Akademis Vila Čingrija pružat će usluge smještaja, restorana, predviđene kulinarske labose (slastičarstvo, inovativni labosi i sl.) te labose za dio koji se odnosi na posluživanje (sommelier, barmen). Osim toga, ovaj akademis predviđen je za potrebe održavanja određenih programa, edukacija i radionica Obrazovanja odraslih, ima predviđenu dvoranu kao objekt za edukativni sadržaj više razine i dimenzije rada i većeg kapaciteta. Jako je pogodan za luksuzna događanja, eventove, svadbe te brojne druge aktivnosti. Taj prostor može se iznajmiti agencijama na zahtjev.

Također, to je mjesto gdje se stvaraju novi proizvodi, provodi se njihovo lansiranje na tržište u skladu s tradicionalnim i certificiranim proizvodima popraćeno inovativnim pristupom.

9.4. Odnos s klijentima

Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik organizira Dane otvorenih vrata Turističko-ugostiteljske škole Dubrovnik gdje predstavlja zanimanja, programe i korisne informacije u suradnji s lokalnim hotelima i restoranima. Osim toga, bivši učenici TUŠ-a DU, sada uspješni menadžeri, poduzetnici i kuhari, dijele svoja iskustva o tome kako su uspjeli i nosili se s neuspjesima.

Budući da su zanimanja kuhara, konobara i opće turističke radne snage u Dubrovačko-neretvanskoj županiji okvalificirana kao deficitarna, svake godine provodi se zajednički predizborni projekt između Turističko-ugostiteljske škole Dubrovnik, Županijske obrtničke komore i Hrvatskog zavoda za zapošljavanje. Pod okriljem ovog projekta, prednosti strukovnog obrazovanja i osposobljavanja predstavljaju se učenicima osnovnih škola i njihovim roditeljima. RCK povezuje učenike s lokalnim hotelima i restoranima koji pružaju stipendije s ciljem upoznavanja srednjoškolaca s budućim mogućnostima karijere. Polaznici različitih programa Obrazovanja odraslih dolaze na dva različita načina. Prvi – naprednim studentima u trogodišnjim programima nastavnici nude mogućnost da četvrtu godinu završe tijekom trogodišnjeg studija, a drugi su učenici koji iz određenih razloga ne uspiju dovršiti redovito obrazovanje.



Polaznici različitih edukacija, tečajeva i usavršavanja uglavnom su zaposlenici lokalnih turističkih tvrtki (hotela, restorana, agencija), odnosno zaposlenici lokalnih javnih ustanova i tvrtki koji su izrazili potrebu za edukacijom. Tim polaznicima pristupa se temeljem odnosa učitelja i učenika iz srednjoškolskog obrazovanja jer većina hotela, restorana i lokalnih javnih ustanova ima barem malo bivših studenata iz Turističko-ugostiteljske škole Dubrovnik. Kvaliteta obrazovnih programa RCK-a DU potiče tvrtke na kontinuiranu edukaciju novih grupa svojih zaposlenika (npr. Valamar Hotel) dok je usmena predaja ključno sredstvo za povećanje broja novih upisa u različite edukacije za Obrazovanje odraslih.

Akademisi Garište i Vila Čingrija njegovat će suvremeni stručni pristup prema učenicima koji budu izvršavali svoja zaduženja i aktivnosti tijekom obavljanja prakse, naročito kod primjene stečenih znanja i vještina za više razrede strukovnih škola čime se nastoji steći prepoznatljivost u vidu jačanja kompetencija učenika koji pohađaju određena strukovna zvanja i programe, ali na pravi i prikladan način. Najbolji način da se to dokaže i primjeni jest kroz poslovanje koje su bude ostvarivalo u akademisima, pri čemu se misli na pružanje turističkih proizvoda i usluga gostima.

9.5. Ključne aktivnosti

RCK Dubrovnik ima stručnost u prijenosu znanja, pedagoškim i metodičkim vještinama kao i odgoju mladih učenika. Važne aktivnosti su i održavanje infrastrukture i osiguravanje adekvatne opreme u laboratorijima za kuhanje i ugostiteljsko posluživanje. Onaj dio u kojem je RCK DU ostvario veliki iskorak i razvoj svakako je izgradnja nove infrastrukture na postojećoj lokaciji TUŠ-a DU gdje je naglasak bio na poboljšanju izgleda unutarnjih prostorija kao što su učionice, kabineti, uredi i sl. Na taj način se podigla razina opremljenosti cjelokupne ustanove i sustava te može bitno stvorili kvalitetniji temelji za unapređenje provođenja svih obrazovnih aktivnosti.

Također, unutar RCK-a DU teži se kontinuiranom razvoju stručnih nastavnika i profesora brojnim edukacijama u kvalitetnim odgovarajućim institucija-

ma, kako domaćim tako i inozemnim u cilju vidljivosti što boljeg napretka u poslovima koje obavljaju. Osim toga, veliko je nastojanje izraditi nove kurikule kojima je cilj unaprijediti postojeće programe izobrazbe, otkloniti vidljive nedostatke te prilagoditi programe prema segmentima kako bi što bolje ostvarivali zacrtane ciljeve poput jačanja razine kvalitete obučenosti mladih kadrova, visoke djelotvornosti u nastavnim aktivnostima, implementacije usvojenih znanja i vještina pomoću učenja temeljnog na radu.

Za obrazovanje odraslih od iznimnog su značaja aktivnosti poput:

- identifikacije relevantnih obrazovnih programa i tečajeva
- stjecanja potencijalno vanjskih predavača, prodajne i promotivne vještine te
- osiguranje kvalitete takvih programa.

Kad je riječ o ključnim aktivnostima akademisa Garište i Vila Čingrija svakako se u prvi plan stavlja obrazovanje učenika pružanjem turističkih usluga u cilju dobivanja kvalitetnog visokostručnog kadra na tržištu rada. U sklopu toga vrlo je bitno ispravno voditi sve djelatnosti koje ulaze u te ključne aktivnosti. To su, svakako, oformljivanje tima nastavnika koji će na pravi način moći prenijeti i proširiti znanje, vještine i stavove svog posla i stručnosti na mlade koji predstavljaju budućnost turizma i ugostiteljstva u regiji. Podrazumijeva se da aktivnosti u sebi sadrže visoku razinu vodstva svih funkcijskih jedinica u akademisima, počevši od smještaja pa preko kuhinje, restorana i domaćinstva. Osim toga, treba voditi brigu i o održavanju infrastrukture i tehničkim komponentama koje budu dio poslovanja akademisa.

Međutim, sve navedeno treba biti potkrijepljeno vrlo bitnim aktivnostima marketinga i promocije kako bi se u regiji dobila prava i široka slika onoga što RCK DU jest i što će tek postati, a što se odnosi na viziju samog Centra, snažno prepoznatog kao regionalnog predvodnika i snažnog branda za obrazovanje kadrova u turizmu i ugostiteljstvu zbog svojih obrazovnih i stručnih programa temeljenih na radu koji potiču razvoj ideje, primjenu digitalnih tehnologija i



podupiru inovativnost s ciljem bržeg gospodarskog razvoja destinacije Dubrovnik i regije u cjelini.

Akademis Garište kroz pružanje svojih usluga imat će primarnu funkciju obrazovanja, kako će sadržavati smještajne jedinice, bistro i dvoranu, za svaki određeni radni dan projicirat će se zajedno s radnom snagom i učenicima samo izvršavanje radnih zadataka i aktivnosti. Predviđeno je da u Akademisu Garište osnovna usluga bude noćenje s doručkom te mogućnost pružanje *a la carte* usluge uz određivanje poslovanja i kapaciteta za svaki obrok jer se u prvi plan stavlja obrazovanje učenika kroz pripremu jela i posluživanje jela. *A la carte* usluga bit će isključivo na rezervaciju bez mogućnosti *walk in* gostiju. Na ovaj način postiže se kontrolirana situacija koja omogućava osnovni preduvjet da učenje bude temelj poslovanja akademisa. Gosti će se, ako to žele, moći prepustiti stručnosti osoblja i učenika, kvaliteti proizvoda i namirnica, dignitetu koji škola posjeduje da bi osjetili jednu jedinstvenu priču.

Akademis Vila Čingrija, kao i prethodni akademis, ima snažnu primarnu funkciju u obrazovanju učenika kroz prodaju turističkih usluga te će naglasak također biti na određivanju poslovanja za određeni period i za određene kapacitete. Vila Čingrija raspolaže nešto većim kapacitetom i prostornom infrastrukturom pa će se u tom akademisu moći više posvetiti samim obrazovnim programima i radionicama. Postojat će laboratoriji u kojima će se inovativnim pristupima i metodama moći dizajnirati vlastiti signifikantne proizvodi (jela, slastice, kokteli i sl.) te ih na taj način lansirati na tržište kao visokokvalitetne i jedinstvene, a formirane kombinacijom iskustva stručnih nastavnika i praktičnog rada učenika.

Akademis Vila Čingrija unutar svog prostora posjedovat će smještajne jedinice u kojima će se osigurati pružanje usluga smještaja, restoran s jedinstvenom ponudom ekskluzivnih jela koja su dizajnirali stručni nastavnici, vrhunske usluge posluživanja pića i napitaka s vinskom kartom renomiranih i tradicionalnih vinskih proizvođača. Svakako se nastoji kreirati sustav koji će učenicima osigurati dobivanje visokih stručnih znanja i vještina u području kulinarstva i posluživanja, posebno kod sommelierstva i barmenstva.

9.6. Ključni resursi

Resurs broj jedan RCK-a Dubrovnik su njegovi zaposlenici. Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik sadrži nastavnike struke s dugogodišnjim radnim iskustvom u turizmu i ugostiteljstvu što uvelike utječe na kvalitetu nastavnih aktivnosti te izraženu sposobnost za prenošenje znanja i vještina kako bi na najbolji mogući način svo dobiveno teorijsko i praktično znanje učenici kao budući kadar u turizmu usvojili i bili spremni takve vještine implementirati u određene poslovne procese.

Drugo, iako infrastruktura nije adekvatna za trenutnu potražnju za redovitim srednjoškolskim obrazovanjem u Dubrovniku, škola se nalazi na atraktivnoj lokaciji (spomenuto u odjeljku 9.3.), a novi laboratoriji za kuhanje pružaju čvrstu osnovu za rad s učenicima. U okviru predložene potpore iz europskih fondova postojeća infrastruktura bila bi obnovljena i u potpunosti opremljena za provedbu novog kurikula. Postojeći programi i znanje o metodičkom razvoju programa vrijedan su resurs koji se čuva unutar RCK-a. Važan resurs je financijska potpora Ministarstva znanosti i obrazovanja i Dubrovačko-neretvanske županije koja je nužna za rad redovne škole.

Program Voditelj hrane i pića sadrži predavače koji mogu biti interni predavači RCK-a DU odnosno nastavnici TUŠ-a DU te vanjski predavači iz privatnog sektora ili partnerskih javnih institucija koji svojim stručnim radnim iskustvom doprinose jačanju kompetencija budućih voditelja te širenju partnerstva s određenim gospodarstvenicima. Akademis Vila Čingrija je pogodna za provedbu obrazovanja odraslih, iako bi se poboljšanom infrastrukturom mogla postići znatna poboljšanja još i više. Važan resurs je široka mreža bivših polaznika Škole koji su sada zaposleni na relevantnim rukovodećim pozicijama u lokalnom privatnom sektoru i mogu pružiti odgovarajuću podršku trenutnom sustavu neformalnog obrazovanja ili biti novi učenici u Obrazovanju odraslih.

Akademis Garište svojom lokacijom svakako ima snažan preduvjet za uspjeh u dijelu koji se odnosi na pružanje usluga smještaja i restorana što akademisu omogućuje da postane konkurentan po tom pitanju. Akademis Vila Čingrija veličinom prostora trebat će više ljudi za sve aktivnosti koje se budu odvijale. Vrlo



je važno oformiti tim ljudi koji će moći pratiti aktivnosti i poslovanje samih akademisa te na kvalitetan način odgovoriti na istinsku svrhu koju akademisi imaju u konceptu postojanja RCK-a DU, a to je edukacija kadrova da mogu efikasno odgovoriti tržištu. Treba sustavno osigurati radnu snagu koja ima u sebi pedagoško-obrazovnu karakteristiku jer samo takva će moći prenijeti svoja iskustva na učenike kroz pružanje turističkih usluga. Važno je ugovoriti nastavnike škole koji žele dragovoljno raditi u akademisima što bi zasigurno još više olakšalo interakciju između učenika i stručnih nastavnika kod učenja i educiranja u procesu pružanja usluga.

9.7. Ključna partnerstva

Jedan od ključnih partnera RCK-a Dubrovnik je Baskijski kulinarski centar (BCC), vodeći svjetski centar stručnosti u gastronomiji, od kojeg RCK Dubrovnik ima velike koristi od prijenosa znanja, obuke i savjetovanja, kako tijekom uspostave projekta tako i tijekom ostvarivanja poslovanja samog centra. Naročito se za BCC vezuje rezultat kvalitetnije stručnosti i obučenosti nastavničkog kadra koji bi dragovoljno mogao biti ugovoren za potrebe poslovanja akademisa. Ministarstvo znanosti i obrazovanja provjerava redovite programe srednjoškolskog obrazovanja, programe obrazovanja odraslih, ima povremenu nastavnu inspekciju i odgovorno je za isplatu plaća nastavnika. Dubrovačko-neretvanska županija osnivač je Turističko-ugostiteljske škole Dubrovnik i školi osigurava godišnji proračun za održavanje infrastrukture, organizaciju nastave za nastavu tjelesne i zdravstvene kulture te plaćanje režija.

Grad Dubrovnik prenio je pravo na Dubrovačko-neretvansku županiju za ustupanje prostora Akademisa Vile Čingrije te donosi prostorne planove za održivost sustava Centra posebno po pitanju budućeg plana izgradnje nove škole. Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik u sustavu je Ministarstva obrazovanja koje ima snažnu ulogu u formiranju zakonodavnog okvira djelovanja Centra te je zaslužno za verifikaciju svih novih obrazovnih programa i kurikula koje je Centar implementirao ili će tek primijeniti u svom poslovanju. Agencija za strukovno obrazovanje surađuje s Centrom na više polja s obzirom

da je važna aktivnost Centra razvoj i implementacija različitih novih nastavnih programa i edukacija koje treba analizirati i vrednovati.

Osim toga, preko partnerskih strukovnih škola i sveučilišta unaprijeđen je sustav prohodnosti učenika i studenata kojim će određeni polaznici imati mogućnost stručnog usavršavanja.

Škola je prepoznala vrijednosti koje promiče Europsko udruženje u hotelijersko-turističkim školama (AEHT) i pridružila se svojoj mreži 2003. godine. AEHT je Međunarodna nevladina organizacija (NVO) koja uživa savjetodavni status s Vijećem Europe s glavnim ciljem promicanja europskih izgleda među hotelijerskim i turističkim školama. To uključuje kontakt i razmjenu između partnerskih škola i razumijevanje različitih pravnih i obrazovnih sustava u Europi.

Gospodarstvenici odnosno privatna poduzeća imat će snažnu ulogu kroz osiguravanje prostora i materijala za održavanje edukacija različitih predavača čime RCK Dubrovnik ostvaruje promotivnu aktivnost i prepoznatljivost svog djelovanja i rada sustava kojim raspolaže. S obzirom na konstantan i kontinuiran nedostatak ponude rada na tržištu, to jest kvalitetno osposobljene radne snage za visoke potrebe tržišta, izgradit će se partnerstvo s gospodarskim subjektima, naročito hotelskim kućama koje imaju veliko iskustvo u učinkovitom kadrovanju i selekciji radne snage, posebno mladih ljudi sa strukovnim zanimanjima u turizmu i ugostiteljstvu što omogućuje razmjenu učenika i polaznika programa prema privatnom sektoru.

Važno je nakon uspostave projekta stvoriti vertikalne i horizontalne mreže suradnje i partnerstva jer to može biti temelj prepoznatljivosti poslovanja RCK-a Dubrovnik u cjelini. RCK DU može postići dodanu vrijednost po pitanju bolje suradnje s privatnim i javnim sektorom, posebno kad je riječ o provođenju programa redovitog strukovnog obrazovanja, stručnog usavršavanja i cjeloživotnog obrazovanja. Također, ostali oblici obrazovanja, bili formalni ili neformalni, ostvaruju ključan efekt u promociji samog centra kompetentnosti i načina poslovanja koje ono posjeduje i provodi. To su uobičajeno učenje temeljeno na radu, natjecanja, radionice, prezentacije znanja i vještina i slično.



Horizontalna integracija značila bi za RCK DU snažan model uspostave mreže između drugih obrazovnih ustanova, posebno strukovnih srednjih škola koje imaju slične aspiracije, metode i ciljeve. To bi i za akademise i za škole imalo izrazitu važnost i kvalitetu odnosa kad bi se učenici strukovnih škola koje su partneri RCK-a DU opredijelile za praktične aktivnosti u akademisima kroz pružanje turističkih usluga na licu mjesta.

Stvaranjem *networkinga* odnosno mreže TUŠ-a DU kao RCK-a s renomiranim hotelskim kućama, restoranima, OPG-ovima i ostalim gospodarskim subjektima u turizmu i ugostiteljstvu ostvaruje se povezanost ljudskih resursa s tržištem rada te mogućnost primjene stečenih znanja i vještina. Vertikalnom integracijom RCK DU nastoji provesti uspješno učvršćivanje statusa izvrsnosti kao sinonim za kvalitetno obrazovanje u području turizma i ugostiteljstva. Također, postiže se garancija preporuke i razmjene kadra izvrsnih zaposlenika po završetku školovanja ili tijekom prakse.

Osim toga, važno je naglasiti da bi trebalo osigurati mrežnu distribuciju s lokalnim dobavljačima odnosno onim malim proizvođačima (OPG-ovima, ribarima, školjkarima, poljoprivrednicima i sl.) koji su se u svom poslovanju opredijelili za ekoproizvode, tradicionalan pristup, autohtonost. To bi svakako podiglo razinu kvalitete pružene usluge hrane u akademisima što bi stvorilo jednu jedinstvenu priču (od polja do stola) kvalitetnog poslovanja i prepoznatljivosti po lokalnim i tradicijskim načelima. Usluga bi bila vrlo cijenjena, profinjena, visokokvalitetna i specifična za goste koji bi željeli doživjeti nešto drukčije, ali iskonski i kvalitetno. Naravno da bi sama uspostava HUB-a ovdje odigrala snažnu ulogu jer je zapravo ona temelj dobre povezanosti s lokalnim proizvođačima i sinergije koja bi se ostvarivala ovom suradnjom i umrežavanjem. Zbog toga je HUB izravno važan za kvalitetnije i prepoznatljivije poslovanje akademisa.

Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik kao RCK DU sklapa ugovore s određenim hotelskim kućama za praksu učenika strukovne škole za obavljanje iste u hotelu čime se doprinosi vertikalnom integriranju u sektoru turizma i ugostiteljstva te daje veća dimenzija učenju i obuci odnosno prenošenju znanja u visokokvalitetnoj radnoj okolini.

9.8. Struktura troškova

Kao što je već navedeno, akademis se po regulativnoj osnovi ubraja u objekte za pružanje usluga smještaja i prehrane. Samim time kod oba akademisa, Akademisa Garište te Akademisa Čingrija, postojat će troškovi koji se mogu pretpostaviti unutar uslužnog sektora.

Akademis Garište upotrebljava prostor „Vila Garište“ unutar stare gradske jezgre Dubrovnika te je to prostor čiji je TUŠ DU vlasnik i ujedno puni korisnik prostora. S izvođačem radova dogovoren je posao rekonstrukcije i obnove infrastrukture Akademisa Garište što se odnosi na obnovu unutarnjih prostorića, opremanje akademisa, financiranje građevinskih radova iz ZSF-a.

Cjelokupnu nabavu svih materijala, opreme, namirnica, inventara te ostalih potrepština namijenjenih poslovanju Akademisa Garište obavlja TUŠ DU u svojstvu Regionalnog centra kompetentnosti.

Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik koristi dio svojih sredstava za usavršavanje i modernizaciju sustava Regionalnog centra kompetentnosti kroz komponentu – akademisi.

Također, unutar strukture troškova jednu od važnijih komponenti u poslovanju Akademisa Garište čine plaće zaposlenika. Budući da TUŠ DU u sustavu posjeduje nastavnike za strukovne predmete, jedan dio zaposlenika Akademisa Garište će moći dragovoljno obavljati aktivnosti i djelatnosti izobrazbe samih učenika te kroz poslovanje Akademisa Garište što se odnosi na pružanje usluga smještaja i prehrane. Na osnovi obavljene djelatnosti oni će dobivati naknadu za takvu vrstu radne aktivnosti. Drugi dio zaposlenika Akademisa bit će zaposlenici koji nisu izravno povezani s nastavom te nisu u sustavu TUŠ-a DU, već su zaposleni zbog potrebe za radom u Akademisu Garište.

Ovim pristupom nastoji se formirati ustaljen i organiziran sustav rada koji će biti kombiniran zaposlenicima unutar sustava TUŠ-a DU koji dragovoljno i dodatno rade u akademisu (strukovni nastavnici, mentori, predavači) te zaposlenika akademisa koji nemaju veze sa sustavom Škole, tj. zaposleni su samo u akademisu (mogu biti zaposleni u odjelima



smještaja, kuhinje, restorana ili na bilo kojoj poziciji unutar akademisa).

Svakako je važno naglasiti i marketinške troškove koje će akademis Garište kroz svoje poslovanje imati jer izlazi na tržište, najviše u vidu promocije i oglašavanja smještajnih kapaciteta, usluga hrane i pića u restoranu te raznih obrazovnih programa, edukacija i radionica koje se budu odvijale u Akademisu Garište.

Djelatnosti i poslovi vezani za tehničku službu unutar Akademisa Garište bit će odrađeni *outsourcingom* odnosno za sve potrebne tehničke aktivnosti bit će angažiran vanjski suradnik namijenjen za tu vrstu posla.

Akademis Čingrija koristi zgradu „Vila Čingrija“ koju je ustupio Grad Dubrovnik jer je i sam vlasnik zgrade. Grad je prenio pravo na Županiju te je ona dala u podnajam Vilu Čingriju Turističkoj i ugostiteljskoj školi Dubrovnik koja podmiruje troškove najma u iznosu 1,00 HRK godišnje. S izvođačem radova dogovoren je posao reizgradnje infrastrukture Akademisa Čingrija što se odnosi na rušenje određenih dijelova zgrade, izgradnju novih dijelova te obnovu postojećih dijelova u svrhu dobivanja što ljepše vizure same zgrade i unutarnjih prostorija Vile Čingrije.

Cjelokupnu nabavu svih materijala, opreme, namirnica, inventara te ostalih potrepština namijenjenih poslovanju Akademisa Garište obavlja TUŠ DU u svojstvu Regionalnog centra kompetentnosti.

Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik koristi dio svojih sredstava za usavršavanje i modernizaciju sustava Regionalnog centra kompetentnosti kroz komponentu – akademisi.

Također, unutar strukture troškova jednu od važnijih komponenti u poslovanju Akademisa Čingrija čine plaće zaposlenika. Budući da TUŠ DU u sustavu posjeduje nastavnike za strukovne predmete, jedan dio zaposlenika Akademisa Čingrija će moći dragovoljno obavljati aktivnosti i djelatnosti izobrazbe samih učenika te kroz poslovanje Akademisa Čingrija što se odnosi na pružanje usluga smještaja i prehrane. Na osnovi obavljene djelatnosti oni će dobivati naknadu za takvu vrstu radne aktivnosti. Drugi dio zaposlenika Akademisa bit će zaposlenici koji nisu izravno povezani s nastavom te nisu u sustavu TUŠ-a DU, već su za-

posleni zbog potrebe za radom u Akademisu Čingrija.

Ovim pristupom nastoji se formirati ustaljen i organiziran sustav rada koji će biti kombiniran zaposlenicima unutar sustava TUŠ-a DU koji dragovoljno i dodatno rade u akademisu (strukovni nastavnici, mentori, predavači) te zaposlenika akademisa koji nemaju veze sa sustavom Škole, tj. zaposleni su samo u akademisu (mogu biti zaposleni u odjelima smještaja, kuhinje, restorana ili na bilo kojoj poziciji unutar akademisa).

Svakako je važno naglasiti i marketinške troškove koje će Akademis Čingrija kroz svoje poslovanje imati budući da izlazi na tržište, najviše u vidu promocije i oglašavanja smještajnih kapaciteta, usluge hrane i pića u restoranu te raznih obrazovnih programa, edukacija i radionica koje se budu odvijale u akademisu Čingrija.

Djelatnosti i poslovi vezani za tehničku službu unutar Akademisa Čingrija bit će odrađeni *outsourcingom* odnosno za sve tehničke potrebne aktivnosti bit će angažiran vanjski suradnik namijenjen za tu vrstu posla.

9.9. Izvori prihoda

Primarna svrha postojanja pa tako i poslovanja Akademisa Garište i Čingrija je obrazovna te se time na prvom mjestu nastoje istaknuti edukativni elementi kroz učenje temeljeno na poslovnim zadaćama koje će stvarati dodanu vrijednost u obrazovanju učenika i ostalih polaznika različitih programa i edukativnih sadržaja. Na taj način kao popratna aktivnost takvoj obrazovnoj komponenti ističe se stavljanje na tržište jednog dijela poslovanja (slučaj kod obaju akademisa) kroz pružanje usluge smještaja i prehrane što je dozvoljeno prema Zakonu o gospodarskoj djelatnosti (vidi definiciju akademisa prema zakonu, navedenu ranije). Ključna je stvar model po kojem će akademis kao gospodarski objekt moći funkcionirati na tržištu i u kojoj mjeri, ali bit će zadržana primarno edukativna komponenta kroz učenje temeljeno na radu. Svi prostori u akademisima namijenjeni su učenju temeljenom na radu, a sve dodatno i popratno što se zakonski može organizirati na način



da se u određenim aktivnostima poslovanja bude kompetitivan na tržištu moći će donositi prihod koji će se distribuirati unutar sustava RCK-a DU.

S tržišnog aspekta glavni prihod akademisima bit će prihod od pružanja usluga smještaja i prehrane u javnom obliku konzumiranja usluge gostiju unutar akademisa. Konkretno, za takvu vrstu usluge bit će više koncipiran Akademis Garište s obzirom na atraktivnost lokacije i veći broj smještajnih kapaciteta dok će Akademis Čingrija imati istu takvu ponudu usluga, ali u manjoj količini. Prihod jednako važan u sustavu RCK-a DU jest prihod od različitih obrazovnih programa unutar komponente Obrazovanje odraslih u vidu ponude radionica, edukacija, tečaja i ostalih interaktivno inovativnih sadržaja ciljnim segmentima koji će ih upisivati i biti njihovi polaznici u prostorijama i učionicama akademisa Garište i Čingrija.

U svojoj ponudi usluga Akademis Čingrija nudi mogućnost iznajmljivanja prostora u skladu s dogovorom i organizacije *eventova* za određenu skupinu

događanja, primjerice za svadbe, kongrese, gala večere, domjenke, izložbe i ostale društveno-kulturne manifestacije. Na taj način akademis izravno ostvaruje prihod od takve vrste usluga, ali primarno kroz događanja poboljšava kvalitetu obuke i učenja polaznika i samih zaposlenika.

Također, u Akademisu Garište postoji polivalentna dvorana manjeg kapaciteta kao učionica koja isto tako može biti pogodna za organizaciju različitih edukativnih programa s manjim brojem ljudi.

Prihodi koji dolaze od Županije kao osnivača projekta „Uspostava Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik u turizmu i ugostiteljstvu“ za samo funkcioniranje škole statusa regionalnog centra relativno su skromni te samo postojeće i buduće poslovanje unutar sustava centra kompetentnosti u suradnji s određenim javnim institucijama kako Grada Dubrovnika pa tako i Županije trebaju biti postignuti po dogovoru u adekvatnoj mjeri da ne budu na uštrb i status Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik.



9.10. SWOT analiza

ovo poglavlje pruža SWOT analizu modela RCK-a DU s ciljem pružanja kritičkog uvida u prednosti, slabosti, mogućnosti i prijetnje postojećeg poslovnog modela, s posebnim naglaskom na slabosti.

SWOT analiza poslovnog modela RCK-a Dubrovnik

Tablica 37. SWOT analiza poslovanja RCK-a DU

Snage	Slabosti
<p>Većina nastavnika Škole brine o svojim učenicima.</p> <p>Pozitivna slika Škole u javnosti.</p> <p>Sve veći interes za upis, unatoč negativnim demografskim trendovima.</p> <p>Tradicija u školovanju kadrova sektora turizma i ugostiteljstva.</p> <p>RCK se nalazi u jednoj od najpoznatijih europskih destinacija.</p> <p>Atraktivne mikrolokacije u Dubrovniku.</p> <p>Turistički sektor stvara najviše radnih mjesta u Hrvatskoj i Dubrovniku bez diskriminacije mladih, muškaraca i žena.</p> <p>Spremnost stanovništva s različitim obrazovanjem da promijeni profesiju.</p> <p>Mobilnost radne snage.</p> <p>Relativna lakoća za nadogradnju znanja i vještina u skladu sa zahtjevima turističkog tržišta.</p>	<p>Nedovoljan priljev sredstava Dubrovačko-neretvanske županije.</p> <p>Nedostatak pedagoškog obrazovanja koje utječe na poučavanje, nedostatak novih vještina i znanja.</p> <p>Strah od novih metoda poučavanja.</p> <p>Niska računalna pismenost nekih učitelja.</p> <p>Nedostatak modernih poslovnih ideja i entuzijazma.</p> <p>Centralizirani školski sustav, propisani i zastarjeli kurikulumi, krutost zakona o obrazovanju.</p> <p>Nedovoljno vremena namijenjeno za rad s darovitim učenicima i novim tehnologijama.</p> <p>Nedostatak radnog prostora, loši sadržaji za učinkovitu i modernu nastavu (posebno „stari“ laboratorij za praktične aktivnosti posluživanja i kulinarstva).</p> <p>Suradnja s lokalnom zajednicom i državnim tijelima.</p> <p>Demografski trendovi, negativan prirodni rast stanovništva.</p> <p>Nedefinirana strategija razvoja obrazovanja u sektoru turizma i ugostiteljstva Republike Hrvatske, Dubrovačko-neretvanske županije i Grada Dubrovnika.</p> <p>Natjecanje obrazovnih ustanova za obrazovanje odraslih i kratke tečajeve.</p> <p>Plaće učitelja relativno su niske i učitelji često rade dodatne poslove.</p> <p>Postiže se vertikalna mobilnost trogodišnjih programa (osim ako ti studenti ne završe dodatno obrazovanje odraslih).</p> <p>Nedovoljna kvaliteta učenja temeljenog na radu u mentorskim tvrtkama.</p> <p>Profesije kuhara, konobara ne percipiraju se pozitivno u zemlji niti tvrtke percipiraju ulaganje u obuku kao nužno.</p>



Prilike	Prijetnji
<p>Dubrovnik je jedna od najatraktivnijih turističkih destinacija sa sve većim trendom broja posjetitelja za koji se očekuje nastavak.</p> <p>Najviše poduzeća s visokim rastom u Dubrovniku su hoteli, drugi pružatelji smještaja, restorani, turističke agencije i prijevoz putnika.</p> <p>Lokalno stanovništvo ima sve veću kupovnu moć.</p> <p>RCK Dubrovnik može iskoristiti odlične mikrolokacije za pružanje učenja temeljenog na radu i istovremeno povećati prihode RCK-a od Akademisa Garište i Vile Čingrija.</p> <p>Interni i vanjski predavači RCK-a Dubrovnik mogu steći nova znanja iz gastronomije pružajući kvalitetnu i kompetentnu turističku uslugu.</p> <p>Potencijal za ugradnju postojećih lokalnih proizvođača hrane u stvaranje znanja RCK-a Dubrovnik; sredstva EFRR-a i ESF-a za razvoj RCK-a Dubrovnik.</p> <p>Sve veći trend pojave OPG-ova, malih proizvođača, lokalnih obrta koje obilježava tradicija i autohtonost.</p>	<p>Niska populacija u Dubrovniku (43.697 građana prema podacima Hrvatskog zavoda za statistiku); turizam uvelike ovisi o vanjskom okruženju (političkom, ekološkom, prirodnom).</p> <p>Nedovoljno razvijena i organizirana proizvodnja lokalnih namirnica što podrazumijeva izazove s redovitom distribucijom visokokvalitetnih lokalnih namirnica.</p> <p>Sezonalnost je vidljiva u Dubrovniku (od studenog do polovice prosinca i od siječnja do kraja ožujka imaju mali broj posjetitelja).</p> <p>Relativno niska profitabilnost pružanja obrazovnih programa; nedovoljna radna snaga s relevantnim obrazovanjem za pružanje visokokvalitetnog obrazovanja.</p> <p>Snažna i rastuća konkurencija u pružanju smještaja i usluga restorana.</p> <p>Nema mogućnosti parkiranja na svim trima lokacijama.</p> <p>Relativno spora suradnja s lokalnim vlastima.</p> <p>Birokracija.</p>

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku



9.11. Prikaz platna poslovnog modela Akademisa Garište

Tablica 38. PP Akademisa Garište

Ključni partneri (KP)	Ključne aktivnosti (KA)	Ponuda vrijednosti (VP)	Odnosi s kupcima (CR)	Segmenti kupaca (TP)
BCC Hotelske kuće Partnerske strukovne škole OPG-i Grad Dubrovnik DNŽ	Promicanje turizma na lokalnoj i regionalnoj razini kroz djelovanje Centra Razvoj novih proizvoda i trendova u turizmu i ugostiteljstvu Visoka kvaliteta izobrazbe mladih kadrova i ostalih polaznika Održivo i kontrolirano poslovanje sustava	Pružanje usluga smještaja Pružanje usluga hrane, pića i napitaka Izvođenje edukativnih sadržaja Prepoznatljivost u DNŽ-u Stvaranje digitalne zrelosti sustava Društveno odgovorno poslovanje	Polaznici edukacija i programa Razvijanje mreže sa studentima i učenicima Visoka sposobnost implementacije digitalnih tehnologija za interakciju s kupcima	Učenici Redovnog strukovnog obrazovanja Polaznici Obrazovanja odraslih Turisti i lokalno stanovništvo Digitalni nomadi
	Ključni resursi (KR) Fizički prostori Radna snaga Programska podrška Proizvodi od lokalnih proizvođača Materijali, namirnice i ostale potrepštine Oprema i strojevi Ljudski resursi Financijski resursi potrebni za neometano poslovanje		Kanali (C) Prostorija akademisa u staroj gradskoj jezgri Marketing i promocija Stalna tendencija informiranja postojećih i potencijalnih ciljnih segmenata Web-mjesta za sve potrebne informacije Oglašavanje i objavljivanje postova na društvenim mrežama	
Struktura troškova (CS) Nabava namirnica, materijala, opreme, potrepština za odjel hrane i pića Sanitarije, oprema, sredstva za odjel smještaja Plaće i naknade za zaposlenike Licence za softverske sustave Održavanje i tehnička služba Marketing i promocija poslovanja			Izvori prihoda (R) Prihod od usluge smještaja u smještajnim jedinicama Akademisa Garište Prihod od pružanje usluge posluživanja hrane i pića u bistrou Prihod od obrazovnih programa Obrazovanja odraslih Najam polivalentne dvorane	

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku



9.12. Prikaz platna poslovnog modela Akademis Vila Čingrija

Tablica 39. PP Akademisa Vila Čingrija

Ključni partneri (KP)	Ključne aktivnosti (KA)	Ponuda vrijednosti (VP)	Odnosi s kupcima (CR)	Segmenti kupaca (TP)
BCC Hotelske kuće Partnerske strukovne škole OPG-i Grad Dubrovnik DNŽ	Promicanje turizma na lokalnoj i regionalnoj razini kroz djelovanje Centra Razvoj novih proizvoda i trendova u turizmu i ugostiteljstvu Visoka kvaliteta izobrazbe mladih kadrova i ostalih polaznika Održivo i kontrolirano poslovanje sustava	Pružanje usluga smještaja Pružanje usluga hrane, pića i napitaka Izvođenje edukativnih sadržaja Prepoznatljivost u DNŽ-u Novi proizvodi Pružanje usluge eventova Iznajmljivanje prostorija Licence	Polaznici edukacija i programa Razvijanje mreže sa studentima i učenicima Lansiranje novih proizvoda na tržište	Učenici Redovnog strukovnog obrazovanja Polaznici Obrazovanja odraslih Turisti
	Ključni resursi (KR) Fizički prostori Radna snaga Programska podrška Proizvodi od lokalnih proizvođača Materijali, namirnice i ostale potrepštine Strojevi i oprema Ljudski resursi Financijski resursu potrebni za neometano poslovanje sustava		Kanali (C) Prostorija akademisa na atraktivnoj lokaciji Marketing i promocija Tradicija i ekoproizvodi Web-mjesta za sve potrebne informacije Oglašavanje i objavljivanje postova na društvenim mrežama	
Struktura troškova (CS) Nabava namirnica, materijala, opreme, potrepština za odjel hrane i pića Sanitarije, oprema, sredstva za odjel smještaja Plaće i naknade za zaposlenike Licence za softverske sustave Održavanje i tehnička služba Marketing i promocija Najamnina zgrade Vila Čingrija prema DNŽ-u			Izvori prihoda (R) Prihod od usluge smještaja u smještajnim jedinicama Akademisa Garište Prihod od pružanja usluge posluživanja hrane i pića u bistro Prihod od obrazovnih programa Obrazovanja odraslih Najam dvorane za organizaciju različite vrste eventova	

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku



VIII. dio

Model održivosti
Regionalnog centra
kompetentnosti Dubrovnik



10. MODEL ODRŽIVOSTI REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI DUBROVNIK

Kao što je već prije spomenuto nekoliko puta, što ujedno predstavlja najbitniju činjenicu tehničkog poslovanja RCK-a DU jest da u svom portfelju sadrži više komponenti s različitim principom djelatnosti koja se obavlja. Regionalni centar kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik djeluje kao centar strukovne izvrsnosti koji je povezan za određenu regiju i/ili sektor. Model osmišljen za njegovo funkcioniranje predstavlja organizaciju koja je povezana i potpomognuta od više subjekata, i to dvaju alokacijskih centara, Akademisa Garište i Vile Čingrija te ostalih suradnika koji čine mrežu (*networking*) aktivnosti i funkcija sadržanih u njihovim poslovnim procesima u sklopu uspostave centra kompetentnosti.

Komponenta poslovanja RCK-a DU – Redovno obrazovanje ima isključivo edukativnu svrhu te je cijelom svojom djelatnosti pod okriljem Ministarstva obrazovanja što ograničava bilo kakvu fleksibilnost Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik u vanobrazovnom aspektu obavljanja te svrhe.

Obrazovanje odraslih zbog svojih mogućnosti u ponudi različitih edukacijskih programa te programa cjeloživotnog učenja također ima umjereno snažnu fiksiranost nacionalnog sustava obrazovanja. Što bude veći obujam fleksibilnosti komponente OO obrazovnog karaktera, time će se postizati bolja mogućnost u kreiranju praktičnijih modula i programa edukacija koje su svakako puno atraktivnije te mogu privući više sudionika na programe. Preko angažiranja mentora i predavača nastoji se utvrditi spektar edukacija kojim se kompetitivno na tržištu može privući one pojedince kojima su određeni programi zanimljivi i potrebni za osobne preferencije, unapređenje znanja i vještina, učenje novih metoda u turizmu i ugostiteljstvu i sl.

Važno je naglasiti kako za ove programe edukacije unutar OO-a treba jako pomno oslušivati tržište i želje određenog ciljnog segmenta koji bi mogao biti polaznik takvih programa. Na taj način bi se trebala omogućiti veća fleksibilnost u kreiranju određenih programa za posebno određeni trend promjena i trenutne zahtjeve tržišta. Danas, kad je digitalna tehnologija promijenila određene koncepte i načine učenja te ih vrijeme i sustav samo po sebi, u jednu ruku silom prilika, implementiralo na način da savršeno funkcioniraju, potrebno je staviti u prvi plan održavanje onih edukacija s isključivo teorijskim karakterom – online odnosno preko digitalnih internet-skih platformi te hibridnim način održavanja nastave tamo gdje edukacije sadrže praktični dio programa.

Tablica 40. Obilježja komponenti RCK-a DU

Sustav obrazovanja; tržišno natjecanje; modeli poslovanja	Redovito obrazovanje	Obrazovanje odraslih	Akademisi
Obilježja	<p>Izrazito visoka ovisnost o Ministarstvu obrazovanja</p> <p>Nema tržišnog natjecanja</p> <p>Niska mogućnost implementacije vanobrazovnih modela</p>	<p>Relativno snažna ovisnost sustava obrazovanja</p> <p>Potreba za tržišnim natjecanjem radi bolje ciljne segmentacije</p> <p>Djelomična mogućnost implementacije vanobrazovnih modela</p>	<p>Djelomična ovisnost sustava obrazovanja</p> <p>Visoka potreba za tržišnim natjecanjem radi samoodrživosti sustava</p> <p>Visoka mogućnost implementacije vanobrazovnih modela poslovanja</p>

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku



Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik ima ulogu Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu te unutar svog poslovnog sustava posjeduje Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija. Akademisi su objekti u kojima ugostiteljske obrazovne ustanove mogu pružati usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka tijekom cijele godine u cilju stručnog osposobljavanja učenika i studenata. Prema tome, oba akademisa, Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija u sklopu RCK-a DU imaju mogućnost tržišne kompetencije koja bi im osiguravala određenu samoodrživost. Postoje dvije glavne djelatnosti unutar sustava poslovanja kod obaju akademisa. Prvenstvena i institucionalna funkcija je edukativna odnosno obrazovna djelatnost preko sustava provođenja praktičnih aktivnosti učenika srednje strukovne škole TUŠ-a DU.

Sekundarna je gospodarska djelatnost orijentirana na mogućnost i sposobnost tržišnog natjecanja koja bi uz pomoć određenog kadra osiguravala ekonomsku održivost. Ta vrsta djelatnosti predstavlja komercijalnu tendenciju neovisnog izlaska na tržište kao kod uobičajenog poslovnog sustava poduzeća kao što su obrti, društva s ograničenom odgovornošću i sl. Također, komercijalna djelatnost izlazi iz sfera obrazovanja

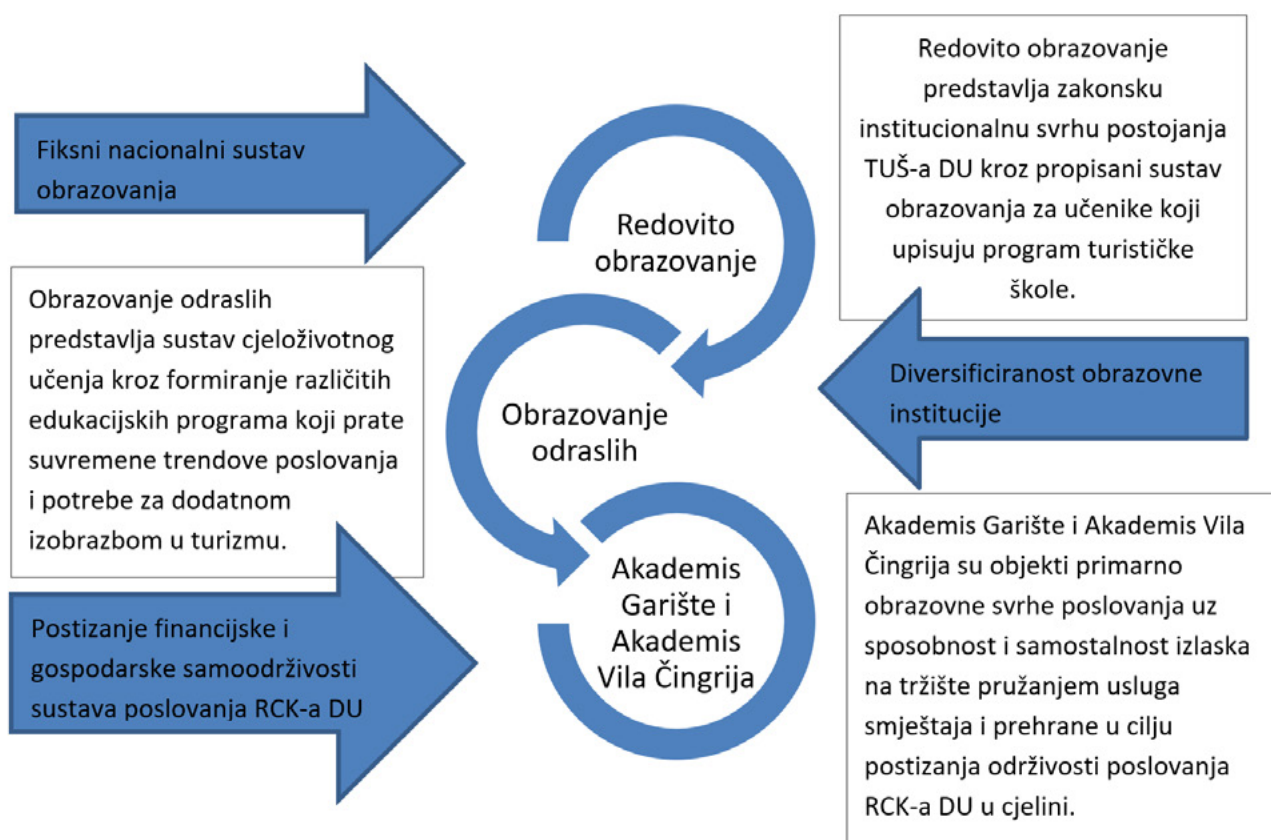
kroz samostalno oblikovanje skupa proizvoda i usluga smještaja i prehrane koje se pružaju na tržištu te takmiče s konkurencijom na razini te grane djelatnosti.

Ovim modelom poslovanja komponenti sustava RCK-a DU, Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija, nastoji se postići visoka razina samoodrživosti koja bi omogućila financiranje troškova poslovanja te ujedno određeni prihod se redistribuirao za podizanje kvalitete nastavnih aktivnosti, kadrovskih usavršavanja i promocije samog sustava poslovanja. Glavni principi kroz obavljanje djelatnosti u akademisima temeljit će se na trima važnim aspektima: društveno-odgovornom poslovanju, održivom razvoju i digitalnoj ekonomiji. Na taj način nastoji se postići i uspostaviti suvremeni model poslovanja u turizmu koji će izravno doprinosti uslužnom sektoru kroz moderne metode, digitalne tehnologije, inovativne pristupe, zeleno i održivo poslovanje.

Svakako da ovakav model može biti dodana vrijednost sektoru turizma, naročito kroz jačanje kvalitete kadra i implementiranje novih tehnika kroz učenje temeljeno na radu da bi se u budućnosti formirao kadar koji može u potpunosti zadovoljiti visoke zahtjeve tržišta rada, posebno kada govorimo o turizmu.



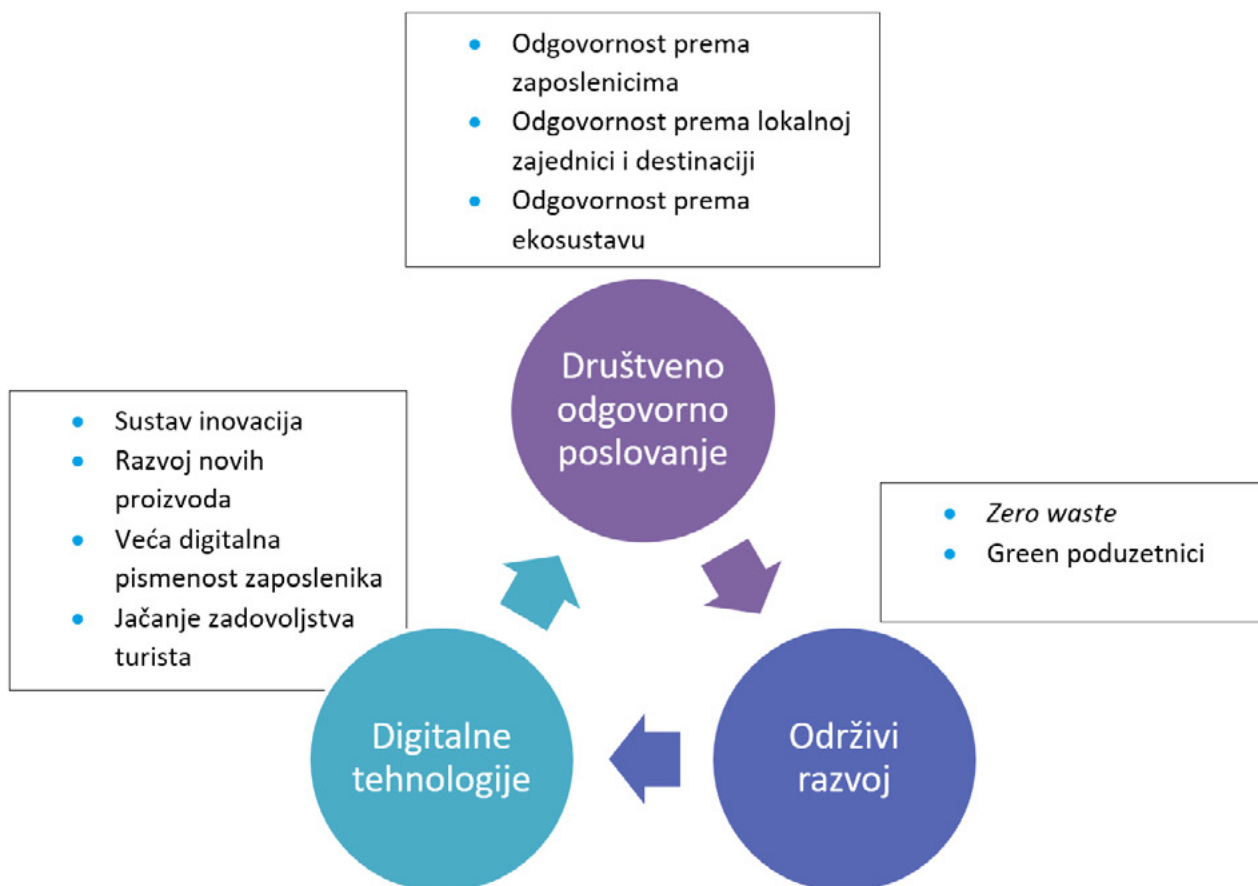
Dijagram 10. Funkcioniranje sustava RCK-a DU



Izvor: Izrada Sveučilišta u Dubrovniku

10.1. Principi modela poslovanja Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija

Dijagram 11. Principi modela poslovanja



Izvor: izrada Sveučilišta u Dubrovniku

10.1.1. Društveno odgovorno poslovanje RCK-a DU

Kako bi se prilagodilo promjenama i udovoljilo ciljnom tržištu odnosno turistima, potrebno je razvijati i poticati koncept društveno-odgovornog poslovanja te pratiti nove trendove na tržištu.

S obzirom na velike učinke koje turizam ima na Grad Dubrovnik i na interakciju između kadrova i turista, korištenje prostora kao dijela temeljnog turističkog resursa sve više dobiva na važnosti u okviru održivog razvoja ukupnog gospodarstva, prostornog uređenja i zaštite okoliša. DOP je postao relevantan u sektoru turizma zbog činjenice da turizam ovisi o lokalnim zajednicama, ljudskim i prirodnim resursima, kao i o

okolišu u kojem se njegove aktivnosti odvijaju.

Kroz društveno odgovorno poslovanje RCK DU bi ostvarivao veću promociju ugostiteljstva kao lanca vrijednosti koji potiče razvoj lokalne zajednice i u ekonomskom i u društvenom smislu. Time bi se lokalno stanovništvo kroz konzumaciju usluga koje bi pružali akademisi uključilo direktno i u kreiranje ponude. Poboľjšali bi se uvjeti rada jačom odgovornosti prema zaposlenicima. Prihvatanjem različitih društvenih normi i raznolikosti pruža se ugodnije iskustvo za turiste koji će na taj način htjeti i sami se asimilirati s lokalnom kulturom i tradicijom.

Kao što je već više puta navedeno da je jedan od glavnih ciljeva Centra da svojim suvremenim pristu-

pima i obrazovnim aktivnostima podigne stupanj kvalitete stručnosti budućeg kadra u ugostiteljstvu, tijekom tih aktivnosti sam Centar imat će multiplikativno važnu ulogu u lokalnoj zajednici jer će svojim poslovanjem uvelike doprinosti samom imidžu destinacije te razvoju stručnosti i izobrazbe mladih kadrova u turizmu koji je toliko važan kotač gospodarskog razvoja Dubrovnika i regije u cjelini.

RCK DU u sklopu poslovanja obaju akademisa svakako treba staviti naglasak na odgovornost prema zaposlenicima, prema lokalnoj zajednici i prema prirodnim resursima i zaštiti okoliša. Na taj način RCK DU može upravo unaprijediti model održivosti kojim bi se temeljem društveno odgovornog poslovanja multiplicirala takva atmosfera na ostale turističke objekte u Dubrovniku da oni imaju uvid kako se može ophoditi prema uvjetima u kojima se posluje te utjecati na podizanje svijesti o odgovornijem ponašanju lokalne zajednice, prvenstveno prema prirodnim resursima, bogatoj kulturno-povijesnoj baštini i tradiciji Grada Dubrovnika.

10.1.2. Princip digitalizacije

S obzirom na trendove koji se događaju danas, na veliki zamah koji su digitalne tehnologije i disruptivni modeli uzeli u sferi kako društva tako i poslovanja, važan princip kojim se može poboljšati održivost sustava RCK-a DU kroz akademise je zasigurno digitalizacija. Za moći zadovoljiti visoke zahtjeve turista potrebna je visoka razina digitalizacije i spremnost svake organizacije koja iole svojim djelom poslovanja izlazi na tržište da zna implementirati različite današnje digitalne tehnologije koje uvelike jačaju dimenziju pružanja usluga i olakšavaju zaposlenicima uvjete rada, posebno u turizmu. Radi toga je važno da oba akademisa posjeduju visoku mogućnost i zrelost za implementaciju i primjenu digitalnih tehnologija kojima se ostvaruje bolja promocija svake nuđene usluge i omogućava viša razina zadovoljstva turista.

Osim toga, bitan aspekt predstavlja mogućnost učenicima da budu involvirani i upoznati s takvim suvremenim tehnikama i alatima kojima se danas mogu obavljati različite poslovne aktivnosti na visokokvalitetnoj radnoj razini, još karakterističnijoj za turistički sektor.

Zadnjih godina jako puno se priča o *Smart* turizmu kao posebnom obliku turizma koji sve više nastoji biti prepoznatljiv brand u turističkim destinacijama. Europska unija snažno potiče disperziju sezonalnosti turizma kroz oblike turizma, između ostalog kakav je i *smart* turizam, čija je glavna karakteristika osvježiti turističke aktivnosti na inovativan i moderan način kojim se određenim digitalnim sučeljima stvara visoka razina doživljaja turista u destinaciji, posebno kad se zna koliko je COVID-19 pogodio turizam posljednjih godina i prenamijenio različite modele poslovanja da budu održiviji. Na taj način stječe se prepoznatljivost visoke zrelosti organizacije korištenjem inovacija i tehnologija koje bi RCK DU svakako trebao posjedovati u svom modelu održivosti te se u destinaciji u kojoj posluje predstavljati kao generator inovacija.

10.1.3. Princip održivog razvoja

Održivi razvoj postaje svakim danom obveza većine poslovanja. Kroz koncept održivog razvoja nastoji se ostvariti odgovornost prema prirodnim i društvenim resursima na način da se vodi briga o resursima koji nisu u vlasništvu nekog pojedinca nego svih ljudi. Ti resursi trebaju biti omogućeni svim generacijama u jednakoj mjeri i jednakoj kvaliteti.


Grad Dubrovnik sve više posljednjih godina daje važnost poticanju lokalnog stanovništva i jačanju njegove svijesti o održivom razvoju kroz različite radionice i edukacije u turizmu koji je također jedan od novijih trendova zastupljenih u suvremenom turističkom poslovanju.

Određeni pojavni oblici održivog razvoja svakako bi trebali biti uključeni u model poslovanja u obama akademisima kroz pravilno odlaganje otpada, zero waste koncept, ugovaranje s proizvođačima lokalnih proizvoda i sl. Takvi koncepti omogućili bi jaču promociju po pitanju održivosti turističke destinacije, davanja važnosti ekološkom sustavu, poticanja malih lokalnih proizvođača, zelenog poduzetništva što bi uvelike pojačalo imidž RCK-a DU kao organizacije koja provodi takva rješenja.



10.2. Potencijalni problemi održivosti modela unutar Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija

10.2.1. Problem kvalitete kadrova

 obrazovani i uspješni kadrovi su najvažniji čimbenik u proizvodnji, poslovanju, upravljanju i pružanju usluga u djelatnosti kojoj pripada i turizam. Bitno je naglasiti svaki odjel unutar poduzeća koje pruža turističke usluge, od odjela računovodstva do krajnje usluge. Svaki djelatnik ima svoje zadatke koje mora ispunjavati i vještine koje je potrebno usavršavati.

Kadrovi koji rade u turizmu prinuđeni su na neprekidno usavršavanje svog stručnog znanja, ali i zbog sve izraženije konkurencije znanja i novih ideja na međunarodnom turističkom tržištu. Također, i od znanstvenih institucija koje se bave podukom i obrazovanjem kadrova u turizmu kao što je u ovom slučaju za akademise u sklopu RCK-a DU očekuje se sustavno praćenje i unapređivanje saznanja iz područja turizma i kvalitetno prenošenje kroz obrazovno-nastavne programe. Kvaliteta kadrova u turizmu je jako upitna zadnjih godina zbog sve većeg odljeva mladih školovanih ljudi u inozemstvo, stoga su poslodavci primorani zapošljavati ono čime se trenutno raspolaže na tržištu rada s aspekta potražnje.

Osim toga, jako puno mladih kadrova ne odabire turistički sektor kao djelatnost koja bi zadovoljila njihove poslovne i karijerne preferencije. Upravo na temelju navedenog, model poslovanja akademisa izrazito

je važan radi promjene svijesti o kvaliteti mladih kadrova i usavršavanja njihovih znanja i vještina učenjem temeljenim na radu.

10.2.2. Potencijalni institucionalni problemi

Često se može pronaći kako ishodi nekih projekata mogu naići na zakonodavne i institucionalne okvire koji ih sputavaju u procesu. S obzirom da je prijavitelj projekta „Uspostave Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik“ Dubrovačko-neretvanska županija postoje određene stavke ugovora koje trebaju biti jasno definirane, posebno vezano za tržišno takmičenje koje u svom djelomičnom poslovanju posjeduje sposobnost komponente akademisa u sklopu RCK-a DU.

Postoji potreba za zajedničkim dogovorom između Županije kao prijavitelja projekta i RCK-a DU odnosno TUŠ-a DU kao nositelja istog da bi se model održivosti poslovanja usuglasio i obostrano na zajednički interes kompromisno prihvatio. RCK DU preko Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija izlazi na tržište pružanjem usluga smještaja i prehrane te na taj način postaje komercijalno konkurentna i ekonomski održiva za cjelovito poslovanje RCK-a DU. Županija svakako treba nastojati stalnom revizijom poslovanja RCK-a DU kontrolirati opseg i kvalitetu nastale komercijalne djelatnosti i poslovnih aktivnosti kako se ne bi u vrtlogu tržišnog natjecanja izgubila primarna svrha postojanja i poslovanja obaju akademisa, a to je edukacija učenika i ostalih sudionika te učenje temeljeno na radu, ali ne na uštrb komercijalnih aktivnosti koje samostalno i pod ingerencijom RCK-a DU imaju pravo obavljati akademisi.



IX. dio

Akcijski plan poslovanja
Regionalnog centra
kompetentnosti



11. AKCIJSKI PLAN POSLOVANJA REGIONALNOG CENTRA KOMPETENTNOSTI DUBROVNIK 2023. – 2028.

Akcijni plan poslovanja Regionalnog centra kompetentnosti Dubrovnik u turizmu i ugostiteljstvu predstavlja srednjoročni plan poslovanja u kojem će se sažeto prikazati deskriptivna analiza poslovanja za nadolazeće razdoblje od 2023. do 2028. godine. Regionalni centar kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik djeluje kao centar strukovne izvrsnosti koji je povezan za određenu regiju i/ili sektor, u ovom slučaju za Dubrovačko-neretvansku županije te za ugostiteljstvo i turizam.

Predstavlja organizaciju koja u sustavu svog poslovanja raspolaže Turističkom i ugostiteljskom školom Dubrovnik i dvama alokacijskim centrima, akademisima Garište i Vila Čingrija, te ostalih dionika koji čine mrežu (*networking*) aktivnosti i funkcija sadržanih u njihovim poslovnim procesima u sklopu uspostave centra kompetentnosti. U ovom dokumentu nastojat će se dati opisni uvid u plan razvoja samog centra kompetentnosti, način implementacije njegovog poslovanja, održivost sustava te moguće buduće operativno i financijsko poslovanje.

11.1. Opis organizacijskih djelatnosti

Usvom poslovanju RCK DU sadrži tri glavne komponente djelovanja sustava. Komponenta poslovanja Redovno srednjoškolsko obrazovanje u Turističkoj i ugostiteljskoj školi Dubrovnik učenicima omogućava stjecanje kompetencija za uključivanje na tržište rada u sektoru turizma i ugostiteljstva, ali i nastavak obrazovanja na visokim učilištima što je komparativna prednost sadržaja četverogodišnjih programa ovog sektora u odnosu na većinu drugih smjerova u strukovnom obrazovanju.

Druga komponenta je Obrazovanje odraslih koje provodi programe prekvalifikacije i doškovanja

u turističko-ugostiteljskim zanimanjima. Nude se trogodišnji programi prekvalifikacije za konobara, kuhara i slastičara te četverogodišnji programi za turističko-hotelijerskog komercijalista i hotelijersko-turističkog tehničara. Također, postoje programi osposobljavanja za stjecanje niže stručne spreme za sobaricu te program osposobljavanja za zanimanje hotelska domaćica i barmen. Ostali programi specijalizacije su: konobar specijalist, kuhar specijalist, *sommelier*, barmen, specijalist za pripremu jela pred stolom gosta, kuhar specijalist za priloge, variva i garniture, kuhar specijalist za jela od tjestenine i riže, kuhar specijalist za dalmatinsku (dubrovačku) kuhinju, kuhar specijalist za topla predjela te kuhar specijalist za hladna predjela. Postoji još i Škola stranih jezika.

Treću komponentu sustava RCK-a DU čine dva akademisa, u kojem svaki akademis ima svoje samostalno djelovanje – Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija. Akademisi Garište i Vila Čingrija su objekti u kojima ugostiteljske obrazovne ustanove mogu pružati usluge smještaja, prehrane, pića i napitaka tijekom cijele godine u cilju stručnog osposobljavanja učenika i studenata te implementacije učenja temeljenog na radu. S obzirom na takvu činjenicu o definiranju akademisa kao objekta unutar organizacijske strukture RCK-a DU osmišljeno je da pojedini akademisi budu objekti koji će prvenstveno imati svoju odgojno-obrazovnu svrhu jer su svakako infrastrukturno i funkcionalno definirani kao obrazovne institucije te će kao takvi i na taj način posjedovati model po kojem će im glavna uloga biti obrazovanje odnosno bilo kakav uspostavljeni oblik programa edukacije učenika i odraslih. Uz to, akademisi će u svojoj organizaciji također jednim dijelom biti kompetitivni na tržištu preko pružanja usluga smještaja, hrane, pića i ostalih napitaka, međutim i taj dio se nadovezuje na osposobljavanje učenika i stručnog kadra jer će u svrhu lansiranja nekih proizvoda na tržište u taj segment biti u cijelosti involvirani djelatnici te sami učenici pojedinih akademisa.

Na taj način se teži kreirati sustav po kojem će svaka djelatnost i poslovanje akademisa zapravo naj snažnije imati edukativnu komponentu i funkciju da bi se stvorio imidž centra kojemu je primarna zadaća i aktivnost učenje temeljeno na radu te njegova potencijalna praktična primjena na zahtjevne izazove na tržištu. U sklopu svoje organizacijske strukture,



akademis se sastoji od triju organizacijskih razina koje se granaju po hijerarhiji na način da se nakon uspostave vodstva određuju odjeli, a potom i operativna razina organizacije. Organizacija rada samog akademisa organizirana je po funkcionalnom principu koji je najučestaliji kad se radi o nekom ugostiteljskom objektu gdje se grupiraju istorodni, slični ili neposredno ovisni poslovi.

11.2. Opis aktivnosti u planskom razdoblju 2023. – 2028.

Potrebno je kontinuirano razvijati obrazovne programe i sadržaje u redovitom obrazovanju i obrazovanju odraslih da bi se jedan od ključnih ciljeva poslovanja RCK DU ostvario, a to je podizanje kvalitete obrazovnih aktivnosti i usklađenosti s potrebama turističkog sektora i tržišta rada. Tu su brojne infrastrukturne, tehničke poteškoće koje će pravilnom analizom aktivnosti biti otklonjene i određena rješenja primijenjena kroz poslovanje.

11.2.1. Planirane aktivnosti redovnog obrazovanja

Ciljna populacija u redovitom strukovnom obrazovanju su učenici završnih razreda osnovne škole koji su zainteresirani za rad u turizmu i ugostiteljstvu. Dok je za trogodišnja zanimanja učenicima jasnija slika buduće struke koju biraju, za turističke smjerove to donekle nije tako. Učenici kao jedan od osnovnih motiva upisa u najpopularniji smjer Hotelijerski-turistički tehničar izdvajaju mogućnost učenja triju stranih jezika. Prema sustavu obrazovanja u RH učenici biraju srednju školu s 14 godina što je rana dob za odluku o zanimanju. Tumačenja reforme strukovnog obrazovanja su različita, većinom pretpostavljaju prelazak s predmetnog na modularni oblik nastave, upise učenika u podsektore te profiliranje u različita zanimanja u nastavku školovanja.

Zbog svega navedenog to podrazumijeva izradu novih kurikula pri čemu će biti važno zadržati postoje-

ću atraktivnost četverogodišnjih programa. TUŠ DU trenutno nudi mogućnost upisa u trogodišnja zanimanja kuhar, konobar i slastičar (razina 4.1 HKO) i četverogodišnja HTT i THK (razina 4.2 HKO). Učenicima je omogućena vertikalna prohodnost, no za učenike razine 4.1 postupak je složen i demotivirajući.

Strategijom obrazovanja, znanosti i tehnologije (Narodne novine, broj 124/14) potvrđena je strateška orijentacija strukovnog obrazovanja prema učenju temeljenom na radu. Ključan element za unapređenje provedbe ovog modela jest trajna edukacija i usavršavanje mentora u gospodarstvu koji su zaduženi za učenike tijekom njihovog boravka u gospodarskim subjektima i/ili ustanovama za strukovno obrazovanje koje mogu biti i regionalni centri kompetentnosti. Odlukom o programu stjecanja osnovnog znanja o poučavanju učenika za mentore u gospodarstvu iz 2020. godine, izvođači Programa stjecanja osnovnog znanja o poučavanju učenika za mentore u gospodarstvu su Hrvatska obrtnička komora i Hrvatska gospodarska komora.

Tom odlukom program stjecanja osnovnog znanja o poučavanju učenika za mentore u gospodarstvu ostvarivat će se teorijskom nastavom uz djelomično e-učenje te praktičnim vježbama u ustanovi za strukovno obrazovanje/regionalnom centru kompetentnosti u čemu će RCK DU sudjelovati.

11.2.2. Planirane aktivnosti Obrazovanja odraslih

RCK DU će razviti najmanje 25 kratkih neformalnih edukativnih programa iz područja gastronomije (kuharstvo i ugostiteljsko posluživanje), poduzetništva i komunikacijskih vještina. Programi će se razvijati prema obrazovnim potrebama tržišta rada, u suradnji s partnerima, prvenstveno Baskijskim kulinarskim centrom i hotelskim kućama, partnerima u Projektu. Cilj je razviti edukativne programe koji su prilagođeni potrebama tržišta rada i polaznicima na način da će se koristiti hibridna metoda poučavanja što podrazumijeva kombinaciju online sadržaja koji će biti postavljeni na jednu od platformi za učenje i radionica uživo koje će se održavati u prostorima RCK-a DU i prostorima poslodavaca, naručitelja edukacija. Novi



prostori Centra, posebno Villa Čingrija, daju dodatnu vrijednost i povećavaju atraktivnost edukacijskih programa koji će se izvoditi.

Plan je izraditi i dva formalna programa na razini 5 HKO i to jedan iz područja kuharstva i jedan iz područja turističke animacije. Programi će biti izrađeni po istom principu kao i kratki programi uz poštivanje procesa izrade formalnih programa prema metodologiji Agencije za strukovno obrazovanje.

Europska komisija je izradila smjernice za europski pristup mikrokvalifikacijama – ishodima učenja stečenima u kraćim obrazovnim programima, transparentno ocijenjenom tečaju ili modulu, a koji ne dodjeljuju potpunu kvalifikaciju. Primjena programa kojima se stječu mikrokvalifikacije započet će u svim državama članicama EU-a. Programi cjeloživotnog učenja i svi drugi programi kojima se stječu određene kompetencije moći će se organizirati na način da stečeni ishodi budu prepoznati kao mikrokvalifikacije. Te mogućnosti nude brojni javni i privatni pružatelji usluga kao odgovor na potražnju za fleksibilnijim oblicima obrazovanja i osposobljavanja usmjerenima na učenika. Mikrokvalifikacije imaju potencijal ponuditi mogućnosti za obrazovanje i osposobljavanje širem spektru učenika i polaznika, uključujući skupine u nepovoljnom položaju i ranjive skupine.

RCK DU će svoje postojeće programe u OO prilagoditi ovom okviru, a niz novih programa koji se izrađuju u okviru Projekta uspostave RCK-a DU bit će izrađeni u ovom formatu. Za očekivati je da će postojati državne stimulatивne mjere i subvencije koje će poslodavci imati na raspolaganju za dodatno obrazovanje svoga kadra što će biti povoljna okolnost za održivost.

11.2.3. Planirane aktivnosti Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija

Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik treba dovršiti dogradnju postojeće infrastrukture na lokacijama Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija gdje je naglasak bio na poboljšanju izgleda unutarnjih prostorija kao što su učionice, kabineti, dvorane,

uređi, laboratoriji i sl. Na taj način će se podignuti razina opremljenosti ustanova i sustava te stvoriti izrazito kvalitetniji temelji za unapređenje provedenja svih obrazovnih aktivnosti. S izvođačem radova dogovoren je posao reizgradnje infrastrukture Akademisa Čingrija što se odnosi na rušenje određenih dijelova zgrade, izgradnju novih dijelova te obnovu postojećih dijelova u svrhu dobivanja što ljepše vizure same zgrade i unutarnjih prostorija Vile Čingrije.

Regionalni centar kompetentnosti će tijekom 2023. odraditi potrebne planske akcije poslovanja Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija u cilju uspostavljanja kadrovske, materijalne, organizacijske i financijske projekcije za operativno-tehnički plan rada:

- Kalkulacija broja zaposlenih u akademisima
- Kalkulacija nabavne količine materijala, namirnica, trgovačke robe, sitnog i krupnog inventara i sl.
- Kalkulacija cijena proizvoda i usluga smještaja, hrane, pića i napitaka koje će se pružati u akademisima
- Kalkulacija razine opremljenosti unutarnjih prostorija
- Kalkulacija broja učenika koji će obavljati praktičnu nastavu u pojedinom akademisu.

Za potrebe organizacije poslovnih procesa i aktivnosti te kadrovske projekcije, Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik obaviti će detaljan plan kadroviranja u tekućoj godini koji treba sadržavati:

- Kalkulaciju broja zaposlenih s obzirom na obujam poslovanja svakog akademisa
- Testiranje radne razine stručnosti i znanja za određeni opis poslovnih zadataka
- Potencijalnu obuku određenih zaposlenika.

Da bi došlo do pružanja ugostiteljskih usluga u akademisima Garište i Vila Čingrija, Regionalni centar kompetentnosti poduzet će i osigurati sve materijalne potrebe:

- Osigurati dostupnost usluga svim ciljnim segmentima usluga



- Omogućiti adekvatan pristup lokacijama svakog akademisa
- Nabaviti sva potrebna dobra i opremu
- Ostvariti higijenski minimum i tehničke zahtjeve za sve prostorije svakog akademisa
- Poštivati ambijent lokacija unutar i oko pojedinih akademisa
- Držati se načela održivosti ekosustava na vanjskim površinama.

Što se tiče financijskih projekcija, Regionalni centar kompetentnosti će sukladno početku pružanja usluga smještaja i prehrane unutar Akademisa Garište i Akademisa Vila Čingrija kontinuirano odrađivati sve potrebne analize kojima se mjerljivo mogu dobiti željeni financijski pokazatelji da bi se utvrdili rezultati poslovanja i možebitne projekcije za buduća poslovanja. Svakako će Centar nastaviti stalno:

- Ulagati u strojeve, materijale, namještaj, inventar i sl.
- Ulagati u modernizaciju opreme
- Ulagati u obrazovanje svojih stručnih nastavnika, mentora
- Ulagati u marketinške i promocijske aktivnosti.

11.3. Plan provođenja praktične nastave i stručne prakse RCK-a DU

Zbog važnosti stjecanja kompetencija učenika kroz srednjoškolsko obrazovanje i pripremu za tržište rada, učenje temeljeno na radu u TUŠ-u DU provodi se u školi i kod poslodavaca (ugostiteljski objekti i turističke agencije).

Škola dugi niz godina surađuje s renomiranim partnerima, hotelskim kućama visoke kategorije u kojima učenici uz nadzor mentora prate zadani nastavni plan i program.

Nastavni plan i program šalje se mentorima u hotelskim kućama i sadržava ciljeve i ishode učenja te elemente i kriterije vrednovanja učenika.

Nakon svake godine učenja, učenik na praksi mora steći zadane kompetencije koje su Planom propisane. Cilj učenja jest prepoznati važnost zanimanja u hotelu, razviti vještine kvalitetnog verbalnog i neverbalnog komuniciranja s gostima, hotelskim osobljem i suradnicima jer su one osnova u većini životnih situacija te upoznati standardne operativne procedure koje se primjenjuju u hotelskom poslovanju.

Hotelijsko-turistički tehničar

Učenje temeljeno na radu dijeli se u dvije kategorije:

- na praktičnu nastavu
- stručnu praksu.

• **Praktična nastava**

Praktična nastava obuhvaća učenje temeljeno na radu tijekom trajanja nastavne godine. U programu hotelijsko-turistički tehničar razlikuje se svaka godina učenja:

2. razred naukovanja – ukupno 70 školskih sati u hotelskim kućama, raspoređenih ravnomjerno na Prijamni odjel i Odjelu domaćinstva

3. razred naukovanja – ukupno 70 školskih sati, raspoređenih ravnomjerno u hotelskim kućama u Odjelu domaćinstva te simulacija rada na Prijamnom odjelu kroz HIS (hotelski informacijski sustav) GASTRODAT u školi

4. razred naukovanja – ukupno 64 školska sata, raspoređenih ravnomjerno u Putničkim agencijama te simulacija rada u putničkoj agenciji kroz informacijski program AMADEUS

• **Stručna praksa**

Ona obuhvaća učenje temeljeno na radu nakon završetka nastavne godine, za vrijeme ljetnog odmora učenika.

1. razred – ukupno 182 školska sata u hotelskim kućama na Prijamnom odjelu



2. razred – ukupno 182 školska sata u hotelskim kućama na Prijamnom odjelu

3. razred – ukupno 182 školska sata u hotelskim kućama na Prijamnom odjelu

• **Provođenje praktične nastave i stručne prakse kod poslodavaca**

Obavljanje stručne prakse i praktične nastave provodi se kod poslodavca, a plan provođenja definiran je Nastavnim planom i programom koji uključuje definiranje ciljeva, kriterija, standarda i ishoda koje učenik mora zadovoljiti.

Poslodavac je:

- odgovoran za organizaciju, sadržaj i kvalitetu praktičnog osposobljavanja
- mora osigurati provedbu praktične nastave u skladu s organizacijom obrazovanja u srednjim školama i u suradnji s učiteljem srednje škole koju učenik pohađa
- mora redovito obavještavati srednju strukovnu školu učenika o svim okolnostima vezanima uz osposobljavanje učenika
- mora pedagoškom osoblju omogućiti pristup mjestu praktičnog osposobljavanja kako bi provjerilo ispunjavanje uvjeta postupka obrazovanja i osposobljavanja učenika.

Nastavni plan i program nalazi se u prilogima ovog dokumenta.

Konobar/Kuhar/Slastičar

Praktična nastava u navedenim zanimanjima dijeli se na tjednu i ljetnu. Tjedna praktična nastava provodi se kod poslodavca jednom tjedno u trajanju od 8 sati (ukupno 280 sati), a ljetna praktična nastava kroz srpanj i kolovoz kod poslodavca u trajanju od 182 sata (26 dana). Završni razredi obavljaju praktičnu nastavu kod poslodavca u trajanju od 256 sati (8 sati tjedno). Praktična nastava kod poslodavca provodi se od 6.00 do 22.00 sata prema Zakonu o strukovnom obrazovanju. Obavljena ljetna praktična nastava je uvjet za upis u sljedeći razred. Ostvarena ljetna praktična nastava evidentira se u dnevniku

razreda koji je polaznik upisao. Ocjene ostvarene tijekom ljeta evidentiraju se kao ocjene iz praktične nastave u imenik u rujnu.

Turističko-hotelijerski komercijalist

Praktična nastava u navedenom zanimanju dijeli se na tjednu i ljetnu. Tjedna praktična nastava provodi se kod poslodavca jednom tjedno u trajanju od 3 sata (ukupno 105 sati), a ljetna praktična nastava kroz srpanj i kolovoz kod poslodavca u trajanju od 182 sata (26 dana). Završni razredi obavljaju praktičnu nastavu kod poslodavca u trajanju od 96 sati (8 sati tjedno). Praktična nastava kod poslodavca provodi se od 6.00 do 22.00 sata prema Zakonu o strukovnom obrazovanju. Praktična nastava 1. – 3. razreda provodi se u ugostiteljstvu (kuhinja, blagovao-nica). U završnom razredu provodi se u prijamnom odjelu, računovodstvu, nabavno-prodajni odjelu i domaćinstvu.

Obavljena ljetna praktična nastava je uvjet za upis u sljedeći razred. Ostvarena ljetna praktična nastava evidentira se u dnevniku razreda koji je polaznik upisao. Ocjene ostvarene tijekom ljeta evidentiraju se kao ocjene iz praktične nastave u imenik u rujnu.

• **Provođenja praktične nastave kod poslodavca**

- smjerovi Turističko-hotelijerski komercijalist/
Konobar/Kuhar/Slastičar

Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik s poslodavcima (hotelskim kućama i ugostiteljskim objektima) redovito svake godine sklapa Ugovor o međusobnim pravima i odnosima o realiziranju praktične nastave.

Obveze polaznika:

- Prije pristupanja praktičnoj nastavi polaznik je dužan položiti zaštitu na radu
- Polaznik je dužan priložiti važeću sanitarnu iskaznicu
- Dolaziti na radno mjesto na vrijeme s propisanim, urednom radnom odjećom i obućom
- Pridržavati se uputa mentora u skladu s dnevnim obvezama



- Razvijati suradnički odnos prema drugima prihvaćajući različitosti, međusobno poštovanje i razumijevanje
- Sudjelovati u radnom procesu u skladu s mogućnostima i usvojenim kompetencijama
- Izvršavati radne obveze
- Koristiti pauzu (ručak) za vrijeme radnog vremena
- Uredno i redovito ispunjavati radnu mapu
- Upisati se na za to predviđeno mjesto zbog evidencije polaznika.

Obveze mentora kod poslodavaca:

- Samostalno ili s osobom koja ga zamjenjuje poučava polaznika u skladu s planom i programom određenog zanimanja.
- Osigurava i organizira radno okruženje za stjecanje znanja i vještina potrebnih za obavljanje poslova određenog zanimanja.
- Provodi proces rada i učenja na radnom mjestu u svrhu postizanja propisanih ishoda učenja.
- Kontinuirano prati postignuća polaznika, sudjeluje u procesu ocjenjivanja i vrednovanja.
- Surađuje s nastavnikom ustanove za strukovno obrazovanje.
- Uredno i pravovremeno vodi propisanu pedagošku dokumentaciju i evidenciju.

Nastavni plan i program nalazi se u prilogima ovog dokumenta.

• Provođenje praktične nastave u akademisima:

Praktična nastava u akademisima provodit će se u skladu s nastavnim planom i programom. Cilj provođenja prakse u akademisima jest učenje temeljeno na radu, povećanje razina znanja i vještina i spremnost za tržište rada. Naši nastavnici i mentori će uz pomoć modernih alata podučavati učenike i pratiti njihova dostignuća. Jedan od alata koji će se izraditi za potrebe akademisa jest i mobilna aplikacija i dva sustava za rezervacije.

• Mobilna aplikacija za turističku školu

Kako bi se povećala informiranost i vidljivost te lakoća korištenja s ciljem aktivnog uključivanja polaznika u aktivnosti kroz informiranje, edukaciju, prijavu na radionice, promociju, ocjenjivanje kvalitete, natjecanja itd. potrebno je napra-

viti jedinstvenu mobilnu aplikaciju za Android i iOS operacijske sustave koja će objedinjavati sve informacije s obje stranice obaju akademisa te s web-sjedišta <https://rckdu.hr/> te kojom će se moći upravljati preko zasebnog sustava. Pozadinski sustav za upravljanje sadržajem mobilne aplikacije mora biti u oblaku, mora imati adekvatnu razinu zaštite pristupa, mora mu se moći pristupiti preko svih modernih preglednika te mora biti prilagođen upotrebi na mobilnim uređajima.

Promjena sadržaja ili funkcionalnosti kroz sustav na oblaku je automatski vidljiva na mobilnoj aplikaciji, tj. nije potrebno raditi ažuriranje postojeće aplikacije nego aplikacija sama dinamički dohvaća podatke. Mobilna aplikacija omogućuje „push“ notifikacije za sve novosti koje se objavljuju, a koje su najbolji izravni način dolaženja do ciljane publike te će agregirati sav sadržaj i biti medij putem kojeg će dugoročno biti omogućen pristup svim informacijama rada RCK-a DU.

• Dva sustava za rezervacije za akademise

U svrhu operativnog upravljanja dijelom redovitog poslovanja akademisa potrebno je napraviti dvije aplikacije u oblaku za dva akademisa koje će osigurati adekvatno upravljanje pristiglim i trenutnim rezervacijama, obvezama konobara te koje bi mogle, kroz statističke izvještaje, omogućiti podlogu za donošenje zaključaka i upravljačkih odluka pri provođenju praktične nastave u akademisima učenika smjer turističko-hotelijerski komercijalist, konobar, kuhar i slastičar.

Praktična nastava (tjedna) za navedene smjerove provodit će se u akademisima prema nastavnom planu i programu u razdoblju od početka do kraja nastavne godine (rujan – lipanj). Ljetna praktična nastava provodit će se od kraja nastavne godine do kraja školske godine (lipanj – kolovoz). Planirano je da će u objektima akademisa praktičnu nastavu obavljati učenici viših razreda (2. i 3. razredi).

Učenici navedenih smjerova bit će raspoređeni u objekte akademisa u terminima u skladu s potrebama objekata u kuhinjski i poslužni



odjel. Učenici će steći vrijedna znanja, vještine i iskustva koja će im nakon završetka srednjoškolskog obrazovanja olakšati pristup tržištu rada. Tijekom obavljanja praktične nastave u akademisima učenici će osim strukovnih vješti-

na razvijati komunikacijske vještine i timski rad. U procesu strukovnog osposobljavanja učenika u akademisima nužna je kvalitetna suradnja mentora u akademisu s nastavnicima praktične nastave u Školi.



11.3.1. Plan provođenja praktične nastave u TUŠ-u DU za smjerove konobar i turističko-hotelijerski komercijalist (ugostiteljsko posluživanje)

Tablica 41. Praktična nastava smjer konobar

KONOBAR		
BROJ SATI tjedno / godišnje	OKVIRNI PLAN - Nastavne cjeline i teme	ISHODI UČENJA
Praktična nastava tjedna 8/280	1. Konobar – posebnost zanimanja (izgled, radna odjeća, osobine, pravovremenost)	1. Prepoznati posebnosti zanimanja
Praktična nastava ljetna 7/182	2. Kultura rada (obrazovanje, etički aspekt, estetika, kultura komuniciranja, bonton)	2. Objasniti i primijeniti elemente kulture rada
	3. Rad na siguran način – Zaštita na radu	3. Primijeniti pravila zaštite na radu
	4. Osobna higijena, higijena radnog mjesta i prostora	4. Primijeniti pravila higijene rada
	5. Temeljne osobine ugostiteljskih usluga	5. Razlikovati ugostiteljske usluge
	6. Međusobna suradnja djelatnika odjela u hotelu	6. Prepoznati važnost međusobne suradnje zaposlenika u različitim odjelima u objektu
	7. Organizacijski oblici rada poslužnog osoblja, kategorije zaposlenika i njihove dužnosti i ovlasti	7. Razlikovati organizacijske oblike rada i usporediti zaduženja zaposlenika
	8. Sustavi poslovanja u restoranu	8. Razlikovati i usporediti poslovanje u pansionskom i a la carte sustavu
	9. Oprema i inventar u ugostiteljskom objektu	9. Razlikovati i rukovati inventarom i opremom
	10. Obroci u ugostiteljstvu – vrste i sastav	10. Razlikovati vrste i sastav obroka
	11. Pripremni radovi – u konobarskoj pripremnici, točionici pića i blagovaonici; Pravila i postavljanje postava	11. Razlikovati i obaviti pripremne radove za dnevne obroke
	12. Opća pravila posluživanja	12. Primijeniti opća pravila posluživanja
	13. Tehnologija (faze) poslužnog procesa	13. Nabrojiti i prepoznati faze poslužnog procesa
	14. Tehnika posluživanja jela; osnovni načini posluživanja jela (bečki)	14. Dočekati i smjestiti gosta, primijeniti osnovne komunikacijske vještine
	15. Završni radovi	15. Razlikovati i primijeniti tehnike i načine posluživanja jela (bečki način)
	16. Pripremanje i posluživanje bezalkoholnih pića (vode, sokovi)	15. Provesti završne radove
	17. Pripremanje i posluživanje osnovnih toplih napitaka: kava, čaj	16. Pripremiti i poslužiti bezalkoholna pića
		17. Pripremiti i poslužiti osnovne tople napitke



<p>Praktična nastava tjedna 8/280</p>	<p>1. Poznavanje i posluživanje alkoholnih i bezalkoholnih pića</p>	<p>1. Razlikovati alkoholna i bezalkoholna pića</p>
<p>Praktična nastava ljetna 7/182</p>	<p>2. Podjela, vrste i posluživanje aperitivnih i dižestivnih pića</p>	<p>2. Pripremiti i poslužiti alkoholna i bezalkoholna pića</p>
	<p>3. Enologija s gastronomijom</p>	<p>3. Prepoznati ulogu enologije u gastronomiji</p>
	<p>4. Osnove sommelierstva</p>	<p>4. Primijeniti pravila posluživanja vina</p>
	<p>5. Posluživanje bijelih, crnih i pjenušavih vina</p>	<p>5. Poslužiti bijela, crna i pjenušava vina</p>
	<p>6. Sljubljivanje vina i jela</p>	<p>6. Primijeniti pravila sljubljivanja vina i jela</p>
	<p>7. Sredstva ponude pića i napitaka – cjenik pića i vinska karta</p>	<p>7. Opisati i koristiti vinsku kartu</p>
	<p>8. Sredstva ponude jela – jelovnik, meni, dnevna karta jela</p>	<p>8. Opisati i koristiti sredstva ponude jela</p>
	<p>9. Poznavanje ponude objekta uz proučavanje sredstava ponude</p>	<p>9. Nabrojiti i objasniti izbor u sredstvima ponude jela</p>
	<p>10. Osnove primanja narudžbe i boniranje usluga prema određenim odjelima</p>	<p>10. Primijeniti pravila primanja narudžbe i boniranja usluga</p>
	<p>11. Posluživanje dnevnih obroka uz primjenu različitih načina posluživanja jela (bečki, francuski, engleski)</p>	<p>11. Primijeniti tehnike i načine posluživanja jela (bečki, francuski i engleski)</p>
	<p>12. Posluživanje dnevnih obroka u pansionskom sustavu poslovanja</p>	<p>12. Poslužiti dnevne obroke u pansionskom poslovanju</p>
	<p>13. Posluživanje dnevnih obroka u a la carte sustavu poslovanja</p>	<p>13. Poslužiti dnevne obroke u a la carte poslovanju</p>
	<p>14. Poznavanje, pripremanje i posluživanje toplih i hladnih napitaka</p>	<p>14. Pripremiti i poslužiti tople i hladne napitke</p>
	<p>15. Posluživanje dnevnih obroka u sobama (room service)</p>	<p>15. Poslužiti dnevne obroke u sobi</p>
	<p>16. Posluživanje dnevnih obroka na terasama</p>	<p>16. Poslužiti dnevne obroke na terasi</p>



<p>Praktična nastava tjedna 8/256</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Posluživanje dnevnih obroka u a la carte sustavu 2. Naplata usluga 3. Osnove komunikacije i stručna terminologija na više stranih jezika 4. Svjetske gastronomske kulture i običaji u gastronomiji 5. Barsko poslovanje - inventar u baru 6. Svojstva, vrste miješanih pića i mjera u baru 7. Obavljanje pripremnih radova u baru za barskim točionikom i u prostoriji za posluživanje gostiju 8. Pripremanje miješanih pića gradnjom, u čaši za miješanje, šejkeru i električnoj miješalici 9. Poznavanje i pripremanje svjetski poznatih koktela 10. Rad u hotelskom baru 11. Prigodni obroci u ugostiteljstvu 12. Dogotovljavanje jela kod stola gosta: <ul style="list-style-type: none"> • Pripremanje hladnih predjela • Filiranje ribe • Rasijecanje mesa • Rasijecanje rakova • Flambiranje slanih i slatkih jela • Jela koja gosti sami pripremaju 13. Administracija u poslužnom odjelu, financijsko planiranje i vođenje: <ul style="list-style-type: none"> • Upoznavanje s budžetiranjem • Izrada kalkulacija • Vođenje zaliha i naručivanje • Evidencija rada zaposlenika 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Poslužiti dnevne obroke u a la carte poslovanju 2. Poznavati rad na naplatnim uređajima i naplatu usluga 3. Primijeniti komunikacijske vještine na stranim jezicima 4. Razlikovati svjetsku gastronomsku kulturu i običaje 5. Razlikovati i rukovati inventarom u baru 6. Razlikovati vrste miješanih pića i izračunati mjere u baru 7. Obaviti pripreme radove u baru 8. Pripremiti i poslužiti miješana pića različitim tehnikama rada 9. Pripremiti i poslužiti svjetski poznate koktele 10. Demonstrirati rad u hotelskom baru 11. Razlikovati vrste prigodnih obroka - jednostavnih i svečanih; prepoznati rad banketnog odjela u hotelu; obaviti pripreme radove i poslužiti prigodne obroke 12. Demonstrirati pripreme radove i dogotovljenje jela pred gostom različitim postupcima 13. Objasniti administrativne poslove u poslužnom odjelu
---------------------------------------	--	---

Izvor: izrada RCK-a DU



Tablica 42. Praktična nastava smjer THK

KONOBAR		
BROJ SATI tjedno / godišnje	OKVIRNI PLAN - Nastavne cjeline i teme	ISHODI UČENJA
<p>Praktična nastava tjedna 3/105</p> <p>Praktična nastava ljetna 7/182</p>	<p>Kuhinja:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Konobar – posebnost zanimanja (izgled, radna odjeća, osobine, pravovremenost) 2. Kultura rada (obrazovanje, etički aspekt, estetika, kultura komuniciranja, bonton) 3. Rad na siguran način – Zaštita na radu 4. Osobna higijena, higijena radnog mjesta i prostora 5. Temeljne osobine ugostiteljskih usluga 6. Međusobna suradnja djelatnika odjela u hotelu 7. Organizacijski oblici rada poslužnog osoblja, kategorije zaposlenika i njihove dužnosti i ovlasti 8. Sustavi poslovanja u restoranu 9. Oprema i inventar u ugostiteljskom objektu 10. Obroci u ugostiteljstvu – vrste i sastav 11. Pripremni radovi – u konobarskoj pripremnici, točionici pića i blagovaonici; Pravila i postavljanje postava 12. Opća pravila posluživanja 13. Tehnologija (faze) poslužnog procesa 14. Tehnika posluživanja jela; osnovni načini posluživanja jela (bečki) 15. Završni radovi 16. Posluživanje dnevnih obroka u pansionskom sustavu poslovanja 17. Prigodni obroci u ugostiteljstvu 18. Pripremanje i posluživanje bezalkoholnih pića (vode, sokovi) 19. Pripremanje i posluživanje osnovnih toplih napitaka: kava, čaj 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Prepoznati posebnosti zanimanja 2. Objasniti i primijeniti elemente kulture rada 3. Primijeniti pravila zaštite na radu 4. Primijeniti pravila higijene rada 5. Razlikovati ugostiteljske usluge 6. Prepoznati važnost međusobne suradnje zaposlenika u različitim odjelima u objektu 7. Razlikovati organizacijske oblike rada i usporediti zaduženja zaposlenika 8. Razlikovati i usporediti poslovanje u pansionskom i a la carte sustavu 9. Razlikovati i rukovati inventarom i opremom 10. Razlikovati vrste i sastav obroka 11. Razlikovati i demonstrirati obavljanje pripremnih radova za dnevne obroke 12. Primijeniti opća pravila posluživanja 13. Nabrojiti i prepoznati faze poslužnog procesa 14. Razlikovati i demonstrirati tehnike i načine posluživanja jela (bečki način) 15. Provesti završne radove 16. Poslužiti dnevne obroke u pansionskom poslovanju; Dočekati i smjestiti gosta, primijeniti osnovne komunikacijske vještine 17. Poslužiti prigodne obroke 18. Pripremiti i poslužiti bezalkoholna pića 19. Pripremiti i poslužiti osnovne tople napitke



<p>Praktična nastava tjedna 3/105</p> <p>Praktična nastava ljetna 7/182</p>	<p>Prijemni odjel i domaćinstvo</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poznavanje i posluživanje alkoholnih i bezalkoholnih pića 2. Podjela, vrste i posluživanje aperitivnih i dižestivnih pića 3. Osnove sommelierstva 4. Posluživanje pjenušavih, bijelih i crnih vina 5. Sljubljivanje vina i jela 6. Sredstva ponude pića i napitaka – cjenik pića i vinska karta 7. Sredstva ponude jela – jelovnik, meni, dnevna karta jela 8. Poznavanje ponude objekta uz proučavanje sredstava ponude 9. Osnove primanja narudžbe i pravilno boniranje usluga prema određenim odjelima 10. Posluživanje dnevnih obroka uz primjenu različitih načina posluživanja jela (bečki, francuski, engleski) 11. Posluživanje dnevnih obroka u a la carte sustavu poslovanja 12. Poznavanje, pripremanje i posluživanje toplih i hladnih napitaka 13. Posluživanje dnevnih obroka u sobama (Room service) 14. Posluživanje dnevnih obroka na terasama 15. Rad u hotelskom baru; obavljanje pripremnih radova, miješanje pića u baru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Razlikovati alkoholna i bezalkoholna pića 2. Pripremiti i poslužiti alkoholna i bezalkoholna pića 3. Primijeniti pravila posluživanja vina 4. Poslužiti bijela, crna i pjenušava vina 5. Primijeniti pravila sljubljivanja vina i jela 6. Opisati i koristiti vinsku kartu 7. Opisati i koristiti sredstva ponude jela 8. Nabrojiti i objasniti izbor u sredstvima ponude jela 9. Primijeniti pravila primanja narudžbe i boniranja usluga 10. Primijeniti tehnike i načine posluživanja jela (bečki, francuski i engleski) 11. Poslužiti dnevne obroke u a la carte poslovanju 12. Pripremiti i poslužiti tople i hladne napitke 13. Poslužiti dnevne obroke u sobi 14. Poslužiti dnevne obroke na terasi 15. Demonstrirati rad u hotelskom baru
---	---	--

Izvor: izrada RCK-a DU



11.3.2. Plan provođenja praktične nastave kod poslodavca za smjerove kuhar i turističko-hotelijerski komercijalist (ugostiteljsko posluživanje)

Tablica 43. Praktična nastava smjer kuhar i THK kod poslodavca

KONOBAR		
BROJ SATI tjedno / godišnje	OKVIRNI PLAN - Nastavne cjeline i teme	ISHODI UČENJA
Praktična nastava tjedna 8/280 Praktična nastava ljetna 7/182	1. razred 1. Mjesto i uloga kuharstva i slastičarstva u ugostiteljstvu i temeljne značajke zanimanja 2. Rad na siguran način 3. Značajke važnijih svjetskih kuhinja 4. Hrvatska nacionalna kuhinja 5. Glavne i sporedne ugostiteljske kuhinje 6. Oprema ugostiteljske kuhinje 7. Vrste ugostiteljskih kuhinja i organizacija radnog procesa 8. Dnevni obroci 9. Termička obrada namirnica 10. Stručni izrazi 11. Živežne namirnice prema podrijetlu 12. Smrznute namirnice i polupreradevine 13. Podjela i vrste osnova jela 14. Zajuttrak 15. Hladna predjela 16. Juhe 17. Topla predjela 18. Prilozi i variva 19. Salate 20. Desertna jela od voća, industrijskog tijesta, tekućeg tijesta i sirevi	1. Prepoznati ulogu i zadatak kuharstva i slastičarstva 2. Usvojiti i primjenjivati pravila za rad na siguran način 3. Analizirati značajke nacionalnih i svjetskih kuhinja 4. Nabrojati i objasniti glavne i sporedne ugostiteljske kuhinje 5. Rukovati, čistiti i održavati termičke uređaje, strojeve, rashladne uređaje 6. Analizirati organizaciju rada u kuhinji 7. Analizirati dnevne obroke 8. Analizirati termičku obradu namirnica 9. Primijeniti stručne izraze 10. Prepoznati živežne namirnice prema podrijetlu i namjeni 11. Primjena smrznutih namirnica i prerađevina 12. Pripremiti i gotoviti osnove jela 13. Usvojiti temeljne značajke zajutarka 14. Usvojiti temeljne značajke hladnih predjela 15. Usvojiti temeljne značajke i podjelu juha 16. Usvojiti temeljne značajke i podjelu toplih predjela 17. Usvojiti temeljne značajke priloga i variva 18. Usvojiti temeljne značajke salata 19. Usvojiti temeljne značajke desertnih jela i njihovu ulogu u prehrani i obroku

Izvor: izrada RCK-a DU



11.3.3. Plan provođenja stručne prakse kod poslodavca za smjerove prijamni odjel i domaćinstvo

Tablica 44. Plan provođenja stručne prakse za prijamni odjel i domaćinstvo kod poslodavca

NAZIV NASTAVNE CJELINE / NASTAVNE TEME	CILJ NASTAVNE CJELINE (ZADAĆA ZA UČENIKE)	MJESTO IZVOĐENJA NASTAVE	BROJ SATI NASTAVE	ROK IZVOĐENJA	NAPOMENA
STRUČNA PRAKSA 1. RADNI DAN					
Upoznavanje učenika s hotelom, lokacija, prostorije i dijelovi, uslugama koje hotel pruža	Upoznati učenike s osnovnim pojmovima vezanim za rad hotela	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene onapretku učenika i pratiti njegov rad
Upoznavanje učenika s načinom odijevanja, dodjeljivanje odjeće za rad ukoliko je potrebno					
STRUČNA PRAKSA 2. RADNI DAN					
Upoznavanje učenika s organizacijskom strukturom hotela	Upoznati učenike sa svim odjelima koji postoje u hotelu	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene onapretku učenika i pratiti njegov rad
STRUČNA PRAKSA 3. RADNI DAN					
Bonton, kultura ophođenja prema gostima i zaposlenicima na radnom mjestu	Upoznati učenike s osnovnim pravilima ophođenja, odijevanja, izražavanja na radnom mjestu	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene onapretku učenika i pratiti njegov rad
STRUČNA PRAKSA 4. RADNI DAN					
Organizacijski ustroj Prijamnog odjela	Upoznati učenike sa svim odjelima/ službama unutar Prijamnog odjela	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene onapretku učenika i pratiti njegov rad
STRUČNA PRAKSA 5. RADNI DAN					
Poslovi koje obavlja Prijamni odjel	Objasniti učenicima koji se sve poslovi obavljaju na Prijamnom odjelu	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene onapretku učenika i pratiti njegov rad
STRUČNA PRAKSA 6. RADNI DAN					
Upoznavanje učenika s informatičkim programom koji hotel koristi	Demonstrirati i objasniti učenicima osnovne tehnika rada na hotelskom programu	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene onapretku učenika i pratiti njegov rad



STRUČNA PRAKSA 7. RADNI DAN					
Upoznavanje učenika s papirologijom/ formularima koja se koristi na Prijamnom odjelu	Pokazati učenicima formulare kojise koriste na Prijamnom odjelu	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene onapretku učenika i pratiti njegov rad
STRUČNA PRAKSA 8. RADNI DAN					
Upoznavanje učenika s papirologijom/ formularima koja se koristi na Prijamnom odjelu	Pokazati učenicima formulare kojise koriste na Prijamnom odjelu	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene onapretku učenika i pratiti njegov rad
STRUČNA PRAKSA 9. RADNI DAN					
Standardne operative procedure koje se koriste na Prijamnom odjelu	Upoznati učenike sa SOP Prijamnog odjela	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
STRUČNA PRAKSA 10. RADNI DAN					
Upoznati učenike s poslovima i situacijama	Upoznati učenike s poslovima i situacijama	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Suradnja Prijamnog odjela s odjelom Domaćinstva	u kojima usko surađuju Prijamni odjel i odjel Domaćinstva	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
STRUČNA PRAKSA 11. RADNI DAN					
Upoznati učenike sa suradnjom odjela Prodaje i Prijamnog odjela	Upoznati učenike sa suradnjom odjela Prodaje i Prijamnog odjela	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Suradnja Prijamnog odjela s odjelom Prodaje					
STRUČNA PRAKSA 12. RADNI DAN					
Upoznati učenike s procedurom	Upoznati učenike s procedurom	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Upoznavanje učenika s poslovima rezervacija	primanja rezervacije, kanalima prodaje i načinom odgovora na upit	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
STRUČNA PRAKSA 13. RADNI DAN					
Uključiti učenika u proces primanja gosta na realnom primjeru	Uključiti učenika u proces primanja gosta na realnom primjeru	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Prijam gosta					
STRUČNA PRAKSA 14. RADNI DAN					
Demonstrirati učeniku proceduru prihvata VIP gosta	Demonstrirati učeniku proceduru prihvata VIP gosta	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Prijam VIP gosta					
STRUČNA PRAKSA 15. RADNI DAN					
Upoznati učenika s procedurom odjave gosti iz hotela	Upoznati učenika s procedurom odjave gosti iz hotela	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Odjava gosta					



STRUČNA PRAKSA 16. RADNI DAN	Upoznati učenika s osnovnim poslovima hotelske mjenjačnice	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Poslovi mjenjačnice					
STRUČNA PRAKSA 17. RADNI DAN	Upoznati učenika s procedurom rješavanja pritužbi gosta	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Procedura rješavanja pritužbi					
STRUČNA PRAKSA 18. RADNI DAN	Uključiti učenike u proces komunikacije s gostom	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Neposredni rad s gostom					
STRUČNA PRAKSA 19. RADNI DAN	Uključiti učenika u proces komunikacije s gostom	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Neposredni rad s gostom					
STRUČNA PRAKSA 20. RADNI DAN	Uključiti učenika u proces komunikacije s gostom	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Neposredni rad s gostom					
STRUČNA PRAKSA 21. RADNI DAN	Osvrnuti se na rad učenika i dati mu povratnu informaciju o dostignućima tijekom rada	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Evaluacija učenika i osvrt na rad					
STRUČNA PRAKSA 22. RADNI DAN	Popuniti potrebne podatke na uputnici koju je učenik donio iz škole	Hotel	8	Srpanj i Kolovoz	Bilježiti napomene o napretku učenika i pratiti njegov rad
Ispunjavanje uputnice i ocjenjivanje, razduživanje opreme					

Izvor: Izrada RCK DU



11.4. Planirane aktivnosti u sustavu kvalitete i konkurentnosti

Regionalni centar kompetentnosti nastojat će kroz svoje poslovanje kontinuirano jačati kvalitetu i konkurentnost obrazovanja i gospodarstva na lokalnoj i regionalnoj razini. Sama duga tradicija, stručnost nastavnika i atraktivne lokacije na kojima Centar djeluje formirali su brojne preduvjete za postizanje prepoznatljivosti u stvaranju dodatne vrijednosti po pitanju jačanja kvalitete izobrazbe mladih kadrova u sektoru turizma i ugostiteljstva. Suvremeni pristupi obrazovanja, bili u redovitom obrazovanju ili obrazovanju odraslih, ostvarivat će pozitivne efekte u promociji i prepoznatljivosti samog centra kompetentnosti kao regionalnog brenda i načina poslovanja koje ono posjeduje i provodi što je uvelike učenje temeljeno na radu, natjecanja, radionice, prezentacije znanja i vještina i slično.

Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik ima za cilj stalno razvijati poslovanje kroz Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija s velikim naglaskom na podizanju kvalitete stručnosti budućeg kadra u ugostiteljstvu i turizmu na temelju stručne izobrazbe i učenja temeljenog na radu polaznika koji će to moći **izravno** implementirati u praktične aktivnosti i poslovne zadatke. Tako se i od same usluge koju pružaju akademisi očekuje da bude kvalitetna i da zadovolji očekivanja segmenata. Sve navedeno bit će osigurano visokom razinom kvalitete nastavnog kadra kojim centar raspolaže ne samo u ugostiteljstvu, već u cjelini te koji su motivirani razvijati i poticati učenike i polaznike.

Veliko je iskustvo u ugostiteljstvu i turizmu djelatnika Centra kompetentnosti, brojni su odrađeni projekti, natjecanja i edukacije iza njih, a to sve svakako je velika vrijednost koju sam sustav Centra posjeduje, a još važnije ima za cilj u budućnosti dalje razvijati i poticati da bude dodana vrijednost turizmu i ugostiteljstvu Grada Dubrovnika i Dubrovačko-neretvanske županije. U provođenju prakse njegovat će suvremeni stručni pristup prema učenicima koji budu izvršavali svoja zaduženja i aktivnosti tijekom samog obavljanja, naročito kod primjene stečenih znanja i vještina za više razrede strukovnih škola čime se

nastoji steći prepoznatljivost u vidu jačanja kompetencija učenika koji pohađaju određena strukovna zvanja i programe. Najbolji način da se to dokaže i primjeni jest kroz poslovanje koje su bude ostvarivalo u akademisima, pri čemu se misli na pružanje turističkih proizvoda i usluga turistima i lokalnom stanovništvu. Za određene edukacije osigurana je njihova provedba putem online platformi što svakako omogućuje višu razinu fleksibilnosti potencijalnim polaznicima te postoji i mogućnost provođenja hibridnih edukacija. To mogu biti edukacije u kojima se određeni programi pohađaju online dok se praktična provjera zadataka odvija na licu mjesta u laboratorijima i dvoranama u akademisima.

Kroz društveno odgovorno poslovanje RCK DU ostvarivat će veću promociju ugostiteljstva kao lica vrijednosti koji potiče razvoj lokalne zajednice i u ekonomskom i u društvenom smislu. Time bi se lokalno stanovništvo kroz konzumaciju usluga koje bi pružali akademisi izravno uključilo i u kreiranje ponude. Poboljšali bi se uvjeti rada jačom odgovornošću prema zaposlenicima.

Prihvatanjem različitih društvenih normi i raznolikosti pruža se ugodnije iskustvo za turiste koji će na taj način **željeti** i sami se asimilirati s lokalnom kulturom i tradicijom. Sam Centar imat će multiplikativno važnu ulogu u lokalnoj zajednici jer će svojim poslovanjem uvelike doprinositi samom imidžu destinacije te razvoju stručnosti i izobrazbe mladih kadrova u turizmu koji je toliko važan kotač gospodarskog razvoja Dubrovnika i regije u cjelini.

Da bi se u budućnosti zadovoljili visoki zahtjevi različitih ciljnih segmenata Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik u svom poslovanju osigurat će visoku razinu spremnosti i primjene digitalnih tehnologija koje će uvelike doprinijeti kvaliteti i konkurentnosti. Omogućit će se svim dionicima da budu involvirani u suvremene tehnike i alate koje će implementirana softverska podrška moći prikazati na visokokvalitetnoj razini u turizmu i ugostiteljstvu. Postojat će brojne komponente *Internet of Things* tehnologija (pametne kuhinje, pametne ploče, senzori za sigurnost i sl.) koje će biti primjenjivane u nastavnim stručnim aktivnostima tijekom obavljanja različitih programa ili provođenja prakse. Potpomognutom digitalnom tehnologijom moći će se utjecati na stvaranje i razvoj inovacija u laboratorijima i kabinetima



ma. Uvest će se novi ERP sustavi (moderni rezervacijski sustavi, sustavi kontrolinga, vođenja administracije, sustavi nabave i sl.) kojim će se moći umrežiti određene funkcionalne jedinice u akademisima da bi se sve aktivnosti mogle kontrolirati i koordinirati te ovisno o poslovnim procesima pravovremeno donositi odluke. Kontinuirano će se nastojati prilagođavati svim novim tržišnim trendovima i disruptivnim modelima koji u zadnje vrijeme mijenjaju koncepte poslovanja, naročito u turizmu.

11.5. Analiza tržišta za Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik

Budući da postoji određena razina poslovanja koja će imati komercijalnu svrhu i ima mogućnost kompetitivnosti i izlaska na tržište, od iznimnog će značaja biti kreirati ponudu usluga i proizvoda u Akademisu Gariše i Akademisu Vila Čingrija te Obrazovanju odraslih koja će najbolje zadovoljiti želje i potrebe ciljnih segmenata te znati odgovoriti na sve zahtjeve istih. Navedeni akademisi u sklopu poslovanja RCK-a DU nalaze se na vrlo atraktivnim lokacijama i svojim položajem opravdano trebaju biti kotači razvoja poslovanja cijelog sustava. Akademis Garište je smješten unutar povijesne jezgre Grada Dubrovnika dok je Akademis Vila Čingrija smješten u blizini gradske jezgre Dubrovnika, na padinama stijena, okružen brojnim vrtovima što ove akademise čini izraženo atraktivnim lokalitetima s jakim predispozicijama za stvaranje kvalitetne gastronomske ponude za određene ciljne segmente.

Radi toga bit će osmišljeni meniji za hranu te vinske karte koje će na jedinstven način moći pružiti pravi doživljaj i ambijenta i kvalitete usluge. Koncipirat će se jela koja će se moći probati samo na lokacijama akademisa s naglaskom na lokalnu gastronomiju i kvalitetu proizvoda. Akademis Garište kroz pružanje svojih usluga imat će primarnu funkciju obrazovanja. Kako će sadržavati smještajne jedinice, bistro i dvoranu, za svaki određeni radni dan projicirat će se zajedno s radnom snagom i učenicima samo izvršavanje radnih zadataka i aktivnosti. U Akademisu Garište osnovna usluga smještaja bit će noćenje s do-

ručkom te mogućnost pružanje a la carte usluge, ali će se unaprijed odrediti poslovanja odnosno koliko sittinga se može primiti da bi usluga održala kvalitetu pripreme i fizičkog pružanja, bez mogućnosti dolaska walk in gostiju. Ovim će se postići stalna kontrola situacije koja omogućava osnovni preduvjet da učenje bude temelj poslovanja akademisa. Lokalno stanovništvo i turisti prepustit će se stručnosti osoblja i učenika, kvaliteti proizvoda i namirnica, dignitetu koji Škola posjeduje da bi osjetili jednu jedinstvenu priču.

Akademis Vila Čingrija, kao i prethodni akademis, ima snažnu primarnu funkciju u obrazovanju učenika kroz prodaju turističkih usluga te će naglasak također biti na određivanju poslovanja za određeni period i za određene kapacitete. Vila Čingrija raspolaže nešto većim kapacitetom i prostornom infrastrukturom pa će se u tom akademisu moći više posvetiti samim obrazovnim programima i radionicama. Postojat će laboratoriji u kojima će se inovativnim pristupima i metodama moći dizajnirati vlastite signifikantne proizvode (jela, slastice, koktele i sl.) te ih na taj način lansirati na tržište kao visokokvalitetne i jedinstvene, formirane kombinacijom iskustva stručnih nastavnika i praktičnog rada učenika. Akademis Vila Čingrija unutar svog prostora posjedovat će smještajne jedinice u kojima će se osigurati pružanje usluga smještaja, restoran s jedinstvenom ponudom ekskluzivnih jela koja su dizajnirali stručni nastavnici, vrhunske usluge posluživanja pića i napitaka s vinskom kartom renomiranih i tradicionalnih vinskih proizvođača.

Svakako se nastoji kreirati sustav koji će učenicima osigurati dobivanje visokih stručnih znanja i vještina u području kulinarstva i posluživanja, posebno kod sommelierstva i barmenstva.

Veliku konkurentnost Akademis Vila Čingrija može postići na tržištu davanjem u najam dvorane za različite potrebe manifestacija. Dubrovnik kao cijenjena i renomirana destinacija prepoznata je kao jedna od glavnih po pitanju održavanja svadbi, kulturnih i društvenih eventova za turiste i lokalno stanovništvo, a Centar u svom planu također ima za cilj uspostaviti i takvu vrstu usluge.

Za tržište na kojem će djelovati Obrazovanje odraslih u sklopu RCK-a DU identificirani su i osmišljeni oni



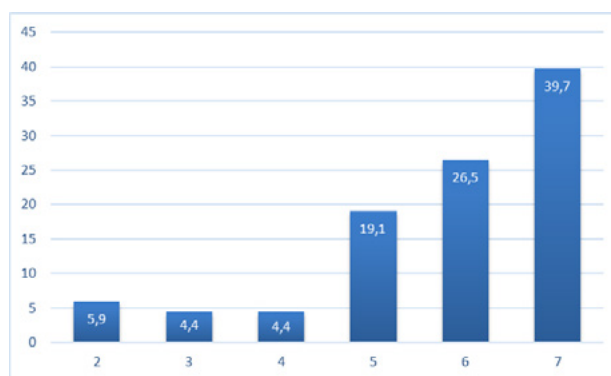
programi i edukacije za koje se sukladno analizama tržišta pretpostavlja da će biti traženi i popularni za ciljne segmente polaznika. To se trogodišnji programi prekvalifikacije za konobara, kuhara i slastičara te četverogodišnji programi za turističko-hotelijskog komercijalista i hotelijersko-turističkog tehničara; programi osposobljavanja za stjecanje niže stručne sprema za sobaricu te program osposobljavanja za zanimanje hotelska domaćica i barmen. Programi specijalizacije su konobar specijalist, kuhar specijalist, *sommelier*, barmen, specijalist za pripremljavanje jela pred stolom gosta, kuhar specijalist za priloge, variva i garniture, kuhar specijalist za jela od tjestenine i riže, kuhar specijalist za dalmatinsku (dubrovačku) kuhinju, kuhar specijalist za topla predjela te kuhar specijalist za hladna predjela; programi Škole stranih jezika.

Privući će se svi oni pojedinci koji unutar gore navedenih djelatnosti smatraju da su njihovo znanje i stručnost nedovoljni ili ih uopće nemaju. S obzirom na iskusan i stručan kadar koji će provoditi navedene programe, polaznici će dobiti vrhunsku uslugu i edukaciju te će biti odmah spremni za implementaciju istih u svojoj djelatnosti i poslovnim zadacima.

11.5.1. Analiza tržišta prema ciljnim segmentima za Obrazovanje odraslih

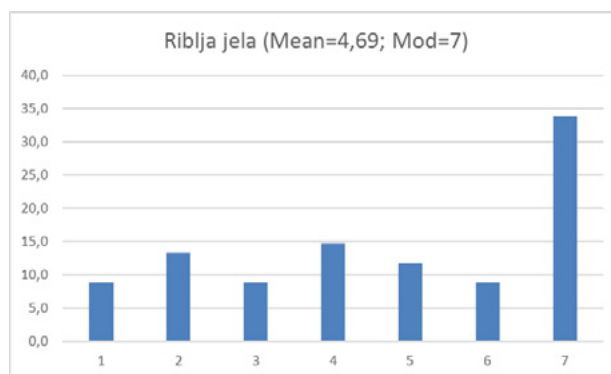
S ciljem definiranja određenih segmenata u budućem razdoblju za organiziranje radionica Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik provedlo se istraživanje potencijalnih tržišnih skupina koje bi mogle biti kontinuirani korisnici usluga RCK-a DU, odnosno ti segmenti bi bili stalni korisnici RCK-a DU uz napomenu da je neophodno daljnje longitudinalno istraživanje radi praćenja trendova i utvrđivanja novih potreba i interesa. S obzirom na provedena istraživanja po pitanju stjecanja kulinarskih te poslovnih vještina i znanja preko radionica i programa cjeloživotnog obrazovanja, komponenta poslovanja RCK-a DU Obrazovanje odraslih ima veliki potencijal u tom pogledu. Zainteresiranost za unapređenje kulinarskih vještina postoji u visokoj mjeri, posebno kod studenata, mlađe populacije općenito te kod onih koji su zaposleni u nekom poduzeću uslužnog karaktera, ali im je potrebna kompletnija izobrazba.

Grafikon 15. Zainteresiranost za unapređenje kulinarskih vještina



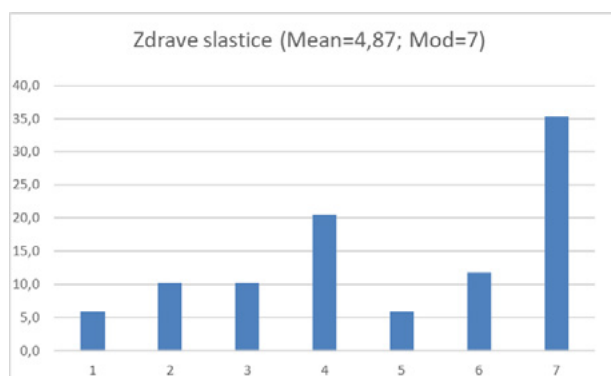
Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Grafikon 16. Zainteresiranost za radionice ribljih jela



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

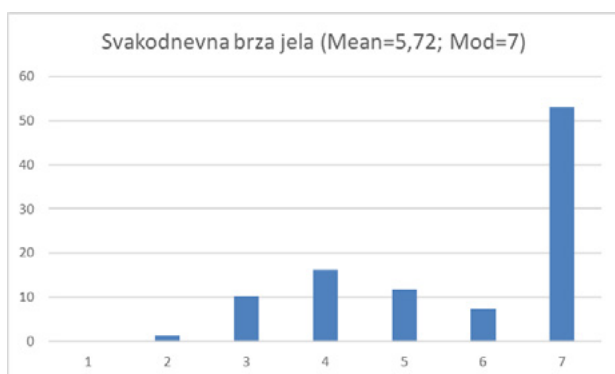
Grafikon 17. Zainteresiranost za radionice zdravih slastica



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

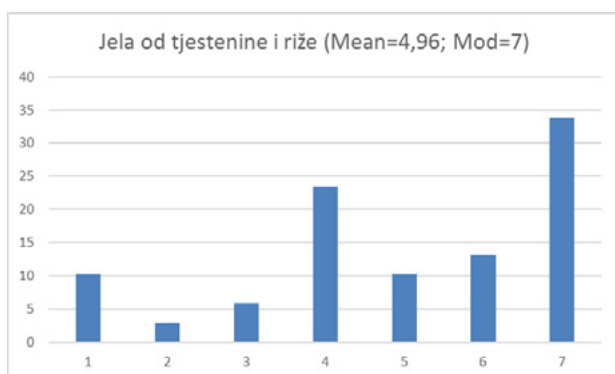


Grafikon 18. Zainteresiranost za radionice svakodnevnih brzih jela



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

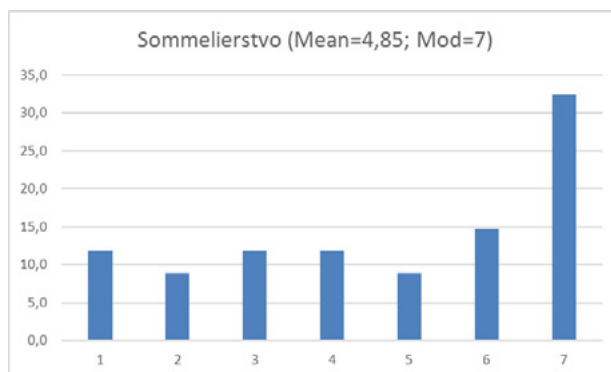
Grafikon 19. Zainteresiranost za radionice jela od tjestenine i riže



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

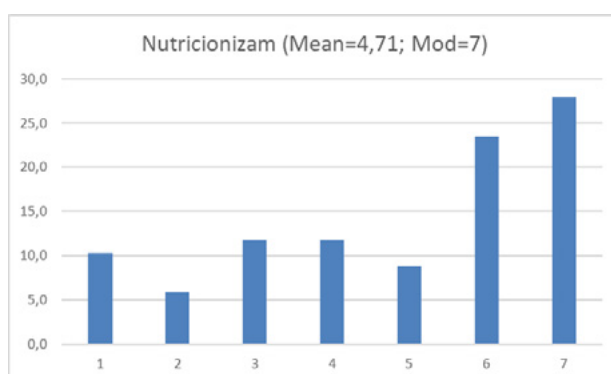
Grafovi iznad predstavljaju zainteresiranost studenata za sudjelovanje u tematskim radionicama za unapređenje njihovih kulinarskih vještina. Korištena je ljestvica od 7 stupnjeva (1= nisam uopće zainteresiran, 7= jako sam zainteresiran, 4= niti sam zainteresiran niti sam nezainteresiran – svejedno mi je). Iz izračunatih aritmetičkih sredina vidljivo je da je najveća zainteresiranost za organiziranje kulinarskih radionica za riblja jela, zdrave slastice, svakodnevna brza jela, jela od tjestenine i riže.

Grafikon 20. Zainteresiranost za radionice sommelierstva



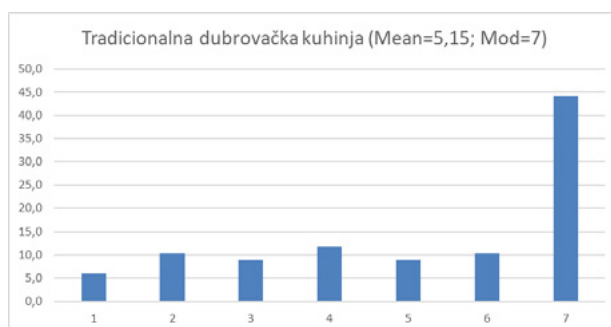
Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Grafikon 21. Zainteresiranost za radionice nutricionizma



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

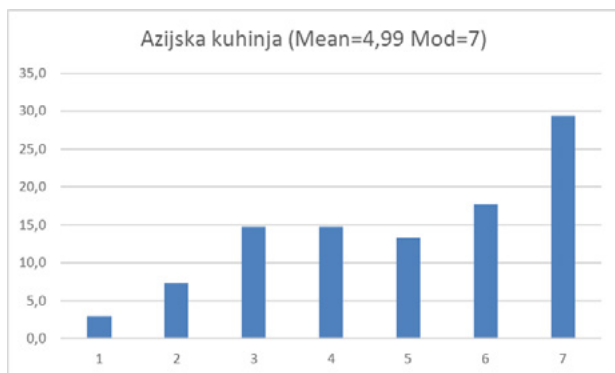
Grafikon 22. Zainteresiranost za radionice tradicionalnih dubrovačkih jela



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku



Grafikon 23. Zainteresiranost za radionice Asian fusiona



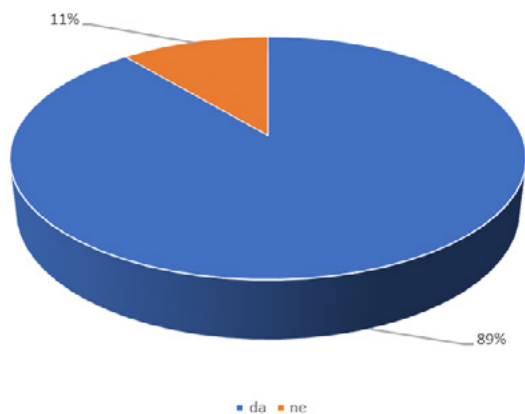
Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Što se tiče radionica koje se općenito vezuju za ugostiteljstvo, najviši stupanj zainteresiranosti je za radionice i programe o nutricionizmu, sommelierstvu, tradicionalnoj dubrovačkoj kuhinji, *Asian fusionu*.

Za potrebe RCK-a DU ispitani su članovi OPG-ova iz Dubrovačko-neretvanske te Splitsko-dalmatinske županije koji predstavljaju potencijalni segment polaznika za radionice i programe Obrazovanja odraslih.

Grafikon 24. Potreba za dodatnim edukacijama u svrhu unapređenja poslovanja OPG-a

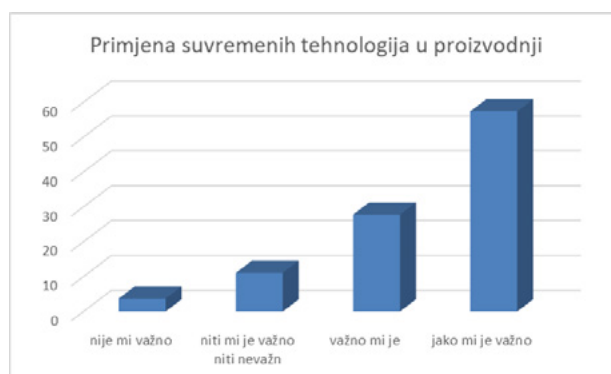
Postoji li potreba za dodatnim edukacijama u svrhu unapređenja Vašeg poslovanja?



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Ustanovljeno je da postoji snažna potreba za dodatnim edukacijama u svrhu unapređenja vlastitog poslovanja.

Grafikon 25. Potreba za edukacijom o primjeni suvremenih tehnologija u proizvodnji



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Grafikon 26. Potreba za edukacijom o razvoju proizvoda



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Grafikon 27. Potreba za edukacijom o načinu promocije proizvoda



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku



Grafikon 28. Potreba za edukacijom o uspješnom upravljanju OPG-om



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Grafikon 29. Potreba za edukacijom o pripremi tradicionalnih jela



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Grafikon 30. Potreba za edukacijom stranih jezika



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Grafovi iznad predstavljaju zainteresiranost mikropoduzetnika u sektoru turizma i OPG-ova za sudjelovanjem u tematskim radionicama za unapređenje njihovog poslovanja. Korištena je ljestvica od 5 stupnjeva (1= uopće mi nije važno, 5= jako mi je važno, 3= svejedno mi je). Iz izračunatih aritmetičkih sredina vidljivo je da je najveća potreba za organiziranjem edukacija iz znanja stranih jezika, promocije, pripreme tradicionalnih jela, vođenja poslovanja, razvoja proizvoda i formiranja cijena te suvremenim tehnologijama.

Za potrebe RCK-a DU ispitani su digitalni nomadi iz RH koji predstavljaju potencijalni segment polaznika

za radionice i programe Obrazovanja odraslih. Obilježja profila digitalnih nomada dana su u tablici ispod.

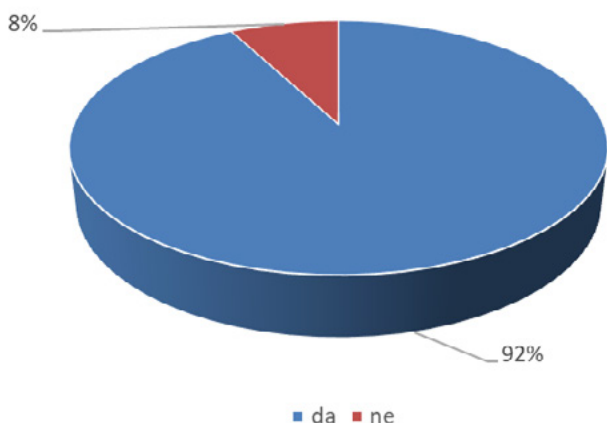
Tablica 31. Obilježja digitalnih nomada

Obilježja	Postotak (%)
Poslovni status	
puno radno vrijeme	43,1
povremeni rad na ugovor	5,9
samozaposlen	51,0
Broj zaposlenih u kompaniji:	
0-20	51,0
51-100	11,8
101-1000	19,6
1001+	17,6
Klasifikacija posla:	
Djelatnik	5,9
Menadžer	29,4
Digitalni marketing	25,5
Pisac	13,7
Poslovni planer	13,7
Direktor	5,9
Ostalo	5,9
Klasifikacija industrije	
Tehnologija/programiranje	62,7
Uslužna djelatnost	31,4
Ugostiteljska djelatnost	5,9

Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

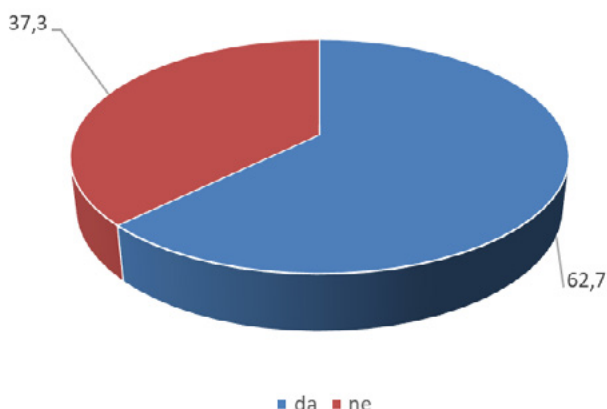


Grafikon 31. Preporuka Dubrovnika kao destinacije za digitalne nomade



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Grafikon 32. Interes za sudjelovanjem u radionicama s ciljem upoznavanja hrvatske kulture i gastronomije



Izvor: istraživanje Sveučilišta u Dubrovniku

Prema grafikonima je vidljivo da je više od 92 % ispitanika ocijenilo destinaciju Grada Dubrovnika kao preporukom za digitalne nomade te je 2/3 ispitanika zainteresirano za radionice kojima bi bolje upoznali hrvatsku kulturu i gastronomiju.

11.5.2 Analiza tržišta prema ciljnim segmentima za Akademis Garište i Akademis Vila Čingrija

Osim primarne svrhe postojanja i poslovanja obaju akademisa u sustavu Regionalnog centra kom-

petentnosti Dubrovnik, a to je edukacija učenika i studenata kroz kontrolirane praktične aktivnosti i učenje temeljeno na radu, u Akademisu Garište i Akademisu Vila Čingrija pružaju se usluge smještaja i prehrane. Osnovna usluga u Akademisu Garište jest noćenje s doručkom te mogućnost pružanja a la carte usluge uz određivanje poslovanja i kapaciteta za svaki obrok jer se u prvi plan stavlja obrazovanje učenika kroz pripremu jela i posluživanje jela. A la carte usluga bit će isključivo na rezervaciju bez mogućnosti *walk in* gostiju. Na ovaj način postiže se kontrolirana situacija koja omogućava osnovni preduvjet da učenje bude temelj poslovanja akademisa.

Turisti i lokalno stanovništvo moći će se prepustiti stručnosti osoblja i učenika, kvaliteti proizvoda i namirnica, dignitetu koji Škola posjeduje da bi osjetili jednu jedinstvenu priču. Također, Akademis Garište nalazi se u staroj gradskoj jezgri te će za turiste konzumacija usluga biti još vrijednijom zbog iznimnog ambijenta i uređenosti koju navedeni akademis sadrži.

Vila Čingrija raspolaže većim kapacitetom i prostornom infrastrukturom pa će se u tom akademisu moći više posvetiti samim obrazovnim programima i radionicama. Akademis Vila Čingrija unutar svog prostora posjedovat će smještajne jedinice u kojima će se osigurati pružanje usluga smještaja, restoran s jedinstvenom ponudom ekskluzivnih jela koja su dizajnirali stručni nastavnici, vrhunska usluga posluživanja pića i napitaka s vinskom kartom renomiranih i tradicionalnih vinskih proizvođača. Svakako se nastoji kreirati sustav koji će učenicima osigurati dobivanje visokih stručnih znanja i vještina u području kulinarstva i posluživanja, posebno kod sommelierstva i barmenstva. U Akademisu Vila Čingrija lokalno stanovništvo i turisti uživat će u vrhunskim jelima spremljenima na tradicionalan način lokalne gastronomije s domaćim proizvodima, uz sjajan ambijent lokaliteta koji posjeduje sam akademis. Svako jelo koje se nađe na jelovniku bit će pomno analizirano i pripremljeno u kontroliranim uvjetima pripreme te samim time posluženo na prikladan način. Postojat će laboratoriji u kojima će se inovativnim pristupima i metodama moći dizajnirati vlastite signifikantne proizvode (jela, slastice, i sl.) te ih na taj način lansirati na tržište kao visokokvalitetne i jedinstvene, formirane kombinacijom iskustva stručnih nastavnika i praktičnog rada učenika.



11.6. Očekivanja od dionika i partnera

RCK DU postići će dodanu vrijednost u planiranom razdoblju po pitanju bolje suradnje s privatnim i javnim sektorom, posebno kad je riječ o provođenju programa redovitog strukovnog obrazovanja, stručnog usavršavanja i cjeloživotnog obrazovanja. Nastojat će se postići kroz određene integracije na horizontalnoj i vertikalnoj razini.

Horizontalna integracija značila bi u budućnosti za Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik snažan model uspostave mreže između drugih obrazovnih ustanova, posebno srednjih strukovnih škola i visokih učilišta koja imaju slične aspiracije, metode i ciljeve. To bi i za akademise i za javne partnerske strukovne institucije imalo izrazitu važnost i kvalitetu odnosa kad bi se učenici strukovnih škola i visokih učilišta koji su partneri Centra opredijelili za praktične aktivnosti ili druge vrste edukacija u akademisima kroz pružanje turističkih usluga na licu mjesta.

Integracije formalizirane u obrazovnim kurikulumima zapravo predstavljaju puteve k specijalizacijama u tom području djelovanja, a naglasak je na turizmu i ugostiteljstvu. Njima u razvoju pomažu metodološke i tehnološke osnove na kojima se mogu razvijati kroz pravilan pristup i koordinaciju rada unutar integracije, u cilju komponiranja cjelina radi bolje adaptacije na tržišne izazove i okruženje. Također, horizontalnom integracijom Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik kroz povezivanje Turističke i ugostiteljske škole Dubrovnik s ostalim strukovnim srednjim školama i visokim učilištima u županiji i šire stvorio bi mogućnost za višestruku upotrebu željenih znanja, a time i kreiranje obrasca kvalitetnog poslovanja donošenjem primjerenih standarda kvalitete strukovnog obrazovanja.

Vrlo je važno da mlade osobe u budućnosti postanu svjesne kako stjecanjem novih znanja olakšavaju dobivanje mjesta u društvu kojima mogu osigurati svoju egzistenciju i svoj obrazovni i stručni razvoj. Međutim, obrazovni i stručni razvojni put ne prestaje stjecanjem prvog zanimanja.

Stvaranjem *networkinga* odnosno mreže centra s renomiranim hotelskim kućama, restoranima,

OPG-ovima i ostalim gospodarskim subjektima u turizmu i ugostiteljstvu ostvaruje se povezanost ljudskih resursa s tržištem rada te mogućnost primjene stečenih znanja i vještina. Vertikalnom integracijom Centar će nastojati provesti uspješno učvršćivanje statusa izvrsnosti kao sinonima za kvalitetno obrazovanje u području turizma i ugostiteljstva. Također, time će se postići garancija preporuke i razmjene kadra izvrsnih zaposlenika po završetku školovanja ili tijekom prakse.

Osim toga, važno je naglasiti kako je potrebno osigurati mrežnu distribuciju s lokalnim dobavljačima odnosno onim malim proizvođačima (OPG-ovima, ribarima, školjkarima, poljoprivrednicima i sl.) koji su se u svom poslovanju opredijelili za ekoproizvode, tradicionalan pristup, autohtonost. To bi svakako podiglo razinu kvalitete pružene usluge hrane u akademisima što bi stvorilo jednu jedinstvenu priču (od polja do stola) kvalitetnog poslovanja i prepoznatljivosti po lokalnim i tradicijskim načelima. Usluga bi bila vrlo cijenjena, profinjena, visokokvalitetna i specifična za goste koji bi željeli doživjeti nešto drukčije, ali iskonsko i kvalitetno. Naravno da će sama uspostava HUB-a kao inovativne poduzetničke jedinice ovdje odigrati snažnu ulogu jer će zapravo HUB biti temelj dobre povezanosti s lokalnim proizvođačima i sinergije koja će se ostvarivati ovom suradnjom i umrežavanjem. Zbog toga je HUB direktno važan za kvalitetnije i prepoznatljivije poslovanje sustava, naročito akademisa.

Turistička i ugostiteljska škola Dubrovnik kao RCK DU sklapa ugovore s određenim hotelskim kućama za praksu učenika strukovne škole za obavljanje iste u hotelu čime se doprinosi vertikalnom integriranju u sektoru turizma i ugostiteljstva te se daje veća dimenzija učenju i obuci odnosno prenošenju znanja u visokokvalitetnoj radnoj okolini.

11.7. Strateške inicijative

Cilj je uspostaviti odjel za karijerno usmjerenje unutar samog Centra, vertikalna integracija s gospodarstvenicima i ostalim privatnicima će stvoriti temelje za poboljšanje rada i obrazovanja u turističkom i ugostiteljskom sektoru u



smjeru poticanja poduzetništva kod mladih. Pomoći će i u stjecanju znanja za rad primjenom suvremenih pristupa i alata, visokotehnološke opreme, jakih softverskih komponenti, odnosno saznanja kako to rade oni koji su u svom poslu u vrhu i na koji način to održavaju.

Razvojem i oblikovanjem inovativnog *huba* kao suvremenog *networkinga* u sferi vertikalne integracije i koordinacije planiranih aktivnosti s dobrim primjerima iz prakse na željeni način dobit će se model konkretnog oplemenjivanja ideja, naročito kod mladih za pokretanje novih *start upova*, OPG-ova, mikropoduzeća i slično.

Velika je tendencija razvoja novih projekata koje Regionalni centar kompetentnosti nastoji implementirati. Ti projekti se odnose na valorizaciju vrijednosti samog poslovanja Centra s ključnim dionicima. Time će se podići razina prepoznatljivosti sustava i kvalitete poslovanja u turizmu i ugostiteljstvu na lokalnoj i regionalnoj razini. Projekti koji se nastoje evaluirati kroz poslovanje bit će uglavnom s naglaskom na stvaranje inicijative kod mladih ljudi koji žele pokrenuti neko svoje novo poslovanje u kojem im sam Centar kroz *hub* može osigurati snažnu savjetodavnu i tehničku funkciju.

11.8. Faza monitoringa i evaluacije

Sukladno dobivenim financijskim i operativnim pokazateljima, Regionalni centar kompetentnosti Dubrovnik periodično će vršiti sve potrebne kontrolne aktivnosti da bi se uspostavio proces periodične vremenske kontrole i uvelike omogućio efikasniji proces donošenja odluke u budućem razdoblju.

Obrađivat će se kvantitativni i kvalitativni mjerni ishodi da bi sustav bio što održiviji u svakom smislu i na pravi način vršio svoju funkciju. Kontinuirano će se testirati brojni novi proizvodi proizašli iz istraživanja i razvoja koje Centar nastoji lansirati. Postojat će kontrola kvalitete svake pružene usluge u realnom vremenu sustava kontrolinga. Vodit će se financijske analize o mogućim potencijalnim kapitalnim ulaganjima u sustav radi održavanja njegove funkcije s obzirom na nove trendove i inačice razvoja turizma i ugostiteljstva.



LITERATURA

- 1) Zakon o strukovnom obrazovanju, pročišćeni tekst zakona NN 30/09, 24/10, 22/13, 25/18, preuzeto sa: <https://www.zakon.hr/z/383/Zakon-o-strukovnom-obrazovanju>
- 2) Model hrvatskog dualnog obrazovanja, Ministarstvo znanosti i obrazovanja, 2018, preuzeto s: <https://mzo.gov.hr/UserDocsImages//dokumenti/Obrazovanje/StrukovnoObrazovanje/ReformaStrukovnog/Strukovni-Kurikulum//Model%20hrvatskoga%20dualnog%20obrazovanja.pdf>
- 3) Zakon o Hrvatskom kvalifikacijskom okviru, pročišćeni tekst zakona NN 22/13, 41/16, 64/18, 47/20, 20/21, preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/566/Zakon-o-Hrvatskom-kvalifikacijskom-okviru>
- 4) Pravilnik o načinu organiziranja i izvođenju nastave u strukovnim školama, NN 140/09 i 130/20, preuzeto s: <https://www.iusinfo.hr/zakonodavstvo/PR2009B140A3430/clanak-1>
- 5) Pravilnik o osnovnoškolskom i srednjoškolskom odgoju i obrazovanju učenika s teškoćama u razvoju, NN 87/2008, 86/2009, 92/2010, 105/2010, 90/2011, 5/2012, 16/2012, 86/2012, 126/2012, 94/2013 i 152/2014, 24/2015, preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2015_03_24_510.html
- 6) Pravilnik o vježbaonicama u srednjim školama, NN 19/92, 26/93, 27/93 i 11/94, preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/1994_02_11_218.html
- 7) Pravilnik o standardima i normativima te načinu i postupku utvrđivanja ispunjenosti uvjeta u ustanovama za obrazovanje odraslih, NN 17/07, 129/08, 52/2010, preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_11_129_3708.html
- 8) Zakon o odgoju i obrazovanju u osnovnoj i srednjoj školi, pročišćeni tekst zakona, NN 87/08, 86/09, 92/10, 105/10, 90/11, 5/12, 16/12, 86/12, 126/12, 94/13, 152/14, 07/17, 68/18, 98/19, 64/20, preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/317/Zakon-o-odgoju-i-obrazovanju-u-osnovnoj-i-srednjoj-%C5%A1koli>
- 9) Zakon o obrazovanju odraslih, pročišćeni tekst zakona NN 17/07, 107/07, 24/10, preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/384/Zakon-o-obrazovanju-odraslih>
- 10) Zakon o obrtu, NN 143/13, 127/19, 41/20, 2020, preuzeto s: <https://www.zakon.hr/z/297/Zakon-o-obrtu>
- 11) Europska komisija, KOMUNIKACIJA KOMISIJE EUROPSKOM PARLAMENTU, VIJEĆU, EUROPSKOM GOSPODARSKOM I SOCIJALNOM ODBORU I ODBORU REGIJA: Europska strategija za veći rast i radna mjesta u obalnom i pomorskom turizmu, COM(2014) 86 final, preuzeto s: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52014DC0086&from=HR>
- 12) IZVJEŠĆE o europskoj gastronomskoj baštini: kulturni i obrazovni aspekti, 2014, preuzeto s: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/A-7-2014-0127_HR.pdf
- 13) KOMUNIKACIJA KOMISIJE EUROPSKOM PARLAMENTU, VIJEĆU, EUROPSKOM GOSPODARSKOM I SOCIJALNOM ODBORU I ODBORU REGIJA Strategija „od polja do stola”, 2020, preuzeto s: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/HTML/?uri=CELEX:52020DC0381&from=EN>
- 14) McGrath, J.: Analysis of shortage and surplus occupations based on national and Eurostat Labour Force Survey data, November 2019, preuzeto s: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=22126&langId=en>
- 15) Državni pedagoški standard srednjoškolskog sustava odgoja i obrazovanja, NN 9/92, 26/93, 27/93, 50/95, 59/01, 114/01, 81/05 i 63/08, preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2008_06_63_2130.html
- 16) HOTREC Annual Report 2019-2020, preuzeto s: <https://datas.com/hotrec/annualreport2019-2020/>
- 17) White-Paper-for-Hospitality-in-Europe-2019-2024-EU-Mandate, HOTREC, preuzeto s: <https://www.hotrec.eu/white-paper-for-hospitality-in-europe-2019-2024-eu-mandate/>



- 18) Tourism Towards 2030 Global Overview (Advance edition presented at UNWTO 19th General Assembly – 10 October 2011, preuzeto s: https://www.globalwellnesssummit.com/wp-content/uploads/Industry-Research/Global/2011_UNWTO_Tourism_Towards_2030.pdf
- 19) TOMAS 2019, preuzeto s: https://www.htz.hr/sites/default/files/2020-10/TOMAS%20Hrvatska%202019_0.pdf
- 20) Official Journal of the European Union, RECOMMENDATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 18 December 2006 on key competences for lifelong learning (2006/962/EC)I. 394/10, 2006, preuzeto s: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:394:0010:0018:en:PDF>
- 21) Strategija obrazovanja, znanosti i tehnologije, Vlada Republike Hrvatske, 2014, preuzeto s: <https://vlada.gov.hr/strategija-obrazovanja-znanosti-i-tehnologije-nove-boje-znanja/151>
- 22) Pravilnik o minimalnim uvjetima za ugovore o naukovanju, NN 143/13, 127/19 i 107/2020, preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2020_10_107_2013.html
- 23) Strategija razvoja turizma i odredbe u kruzing-turizmu na području grada Dubrovnika, 2017, preuzeto s: https://www.dubrovnik.hr/uploads/20180709/Strategija_razvoja_turizma_i_odredbe_u_kruzing_turizmu_na_podru%C4%8Dju_grada_Dubrovnika_%5Bl_faza%5D_2017_-_finalna_verzija.pdf
- 24) Strategija razvoja turizma Dubrovačko-neretvanske županije 2012. – 2022, 2012, preuzeto s: https://www.edubrovnik.org/strategije/01_SRTDNZ_za_WEB.pdf
- 25) COMMUNICATION FROM THE COMMISSION TO THE EUROPEAN PARLIAMENT, THE COUNCIL, THE EUROPEAN ECONOMIC AND SOCIAL COMMITTEE AND THE COMMITTEE OF THE REGIONS Rethinking Education: Investing in skills for better socio-economic outcomes /* COM/2012/0669 final */, preuzeto s: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/HTML/?uri=CELEX:52012DC0669&from=EN>
- 26) The Global Competitiveness Report 2019, World Economic Forum, preuzeto s: https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf
- 27) Travel & Tourism economic impact 2021, Global economic impact and trends 2021, preuzeto s: <https://wtccweb.on.uat.co/Research/Economic-Impact>
- 28) Tourism Dashboard, UNWTO, 2021, preuzeto s: <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard>
- 29) Nacionalna razvojna strategija Republike Hrvatske do 2030. godine, NN 13/2021, preuzeto s: https://narodne-novine.nn.hr/clanci/sluzbeni/2021_02_13_230.html
- 30) Strategija razvoja turizma Republike Hrvatske do 2020. godine, Ministarstvo turizma RH, 2013, preuzeto s: <https://mint.gov.hr/UserDocsImages/arhiva/Strategija-turizam-2020-editfinal.pdf>
- 31) EUROPA 2020. Europska strategija za pametan, održiv i uključiv rast, Europska komisija 2020, preuzeto s: http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Europa_2020.pdf
- 32) Strategija razvoja ljudskih potencijala Dubrovačko-neretvanske županije 2021 – 2027, 2020, preuzeto s: <https://www.edubrovnik.org/wp-content/uploads/2021/05/Strategija-razvoja-ljudskih-potencijala-DNZ-2021-2027.pdf>, preuzeto s: <http://www.edubrovnik.org/wp-content/uploads/2017/01/Z%CC%80CRS-DNZ.pdf>
- 33) Županijska razvojna strategija Dubrovačko-neretvanske županije 2016. – 2022
- 34) Strategija pametne specijalizacije Republike Hrvatske za razdoblje od 2016. do 2020, preuzeto s: https://www.obzor2020.hr/userfiles/obzor2020/pdfs/Strategija_pametne_specijalizacije_RH_2016_2020.pdf
- 35) Strateški marketinški plan turizma za razdoblje 2019. – 2021. godine, Ministarstvo turizma, 2018, preuzeto s: https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/180403_strateski-p_mint.pdf



- 36) Industrijska strategija Republike Hrvatske 2014. – 2020., Ministarstvo gospodarstva, 2014, preuzeto s: <https://vlada.gov.hr/UserDocImages/2016/Sjednice/2014/182%20sjednica%20Vlade/182%20-%201.pdf>
- 37) Operativni program učinkoviti ljudski potencijali 2014. – 2020., 2014, preuzeto s: <http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/OPULJP%20hr%2020150213%20%282%29.pdf>
- 38) Osnabrücska deklaracija, 2020, preuzeto s: https://www.cedefop.europa.eu/files/osnabrueck_declarati-on_eu2020.pdf
- 39) Preporuke Vijeća o strukovnom obrazovanju i osposobljavanju za održivu konkurentnost, socijalnu pravdu i otpornost, preuzeto s: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/DOC/?uri=CELEX:52020D-C0275&from=HR>
- 40) Program razvoja sustava strukovnog obrazovanja i osposobljavanja (2016.-2020.) preuzeto s: [https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/StrukovnoObrazovanje/Program%20razvoja%20sustava%20strukovnog%20obrazovanja%20i%20osposobljavanja%20\(2016.-2020.\).pdf](https://mzo.gov.hr/UserDocImages/dokumenti/Obrazovanje/StrukovnoObrazovanje/Program%20razvoja%20sustava%20strukovnog%20obrazovanja%20i%20osposobljavanja%20(2016.-2020.).pdf)
- 41) Operativni program konkurentnost i kohezija 2014.-2020. Operativni program u okviru cilja investicija za rast i zapošljavanje, preuzeto s: <http://www.europski-fondovi.eu/sites/default/files/dokumenti/Operativni%20program%20Konkurentnost%20i%20kohezija%202014.-2020..pdf>
- 42) Program jačanja konkurentnosti ljudskih potencijala u turizmu, Institut za turizam, Zagreb, 2015, preuzeto s: https://mint.gov.hr/UserDocImages/AA_2018_c-dokumenti/akcijski%20planovi/012_160128_ak-c_p_konkur.pdf
- 43) Dokument za razmatranje o održivoj Europi do 2030., preuzeto s: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/rp_sustainable_europe_hr_v2_web.pdf



PRILOZI

Prilog 1: Popis tablica; grafikona; dijagrama i slika

Popis tablica

Tablica 1. Nastavni kadar TUŠ-a DU prema području	43
Tablica 2. Nastavak formalnog obrazovanja po školskim godinama.....	45
Tablica 3. Popis edukacija 2016. – 2020.....	46
Tablica 4. Broj upisanih učenika po smjerovima u zadnjih pet godina (2017. – 2021.)	48
Tablica 5. Broj učenika s rješenjem o prilagođenom ili individualiziranom programu.....	48
Tablica 6. Broj učenika koji su završili TUŠ DU po godinama	49
Tablica 7. Informacije vezane za polaganje Državne mature	49
Tablica 8. Zanimanja u turizmu i ugostiteljstvu	65
Tablica 9. Visokoškolski obrazovni programi s područja turizma i ugostiteljstva	67
Tablica 10. Specijalizirane srednje škole.....	72
Tablica 11. Broj programa obrazovanja odraslih u turizmu i ugostiteljstvu	73
Tablica 12. Ključne djelatnosti u sektoru (12/2019.).....	75
Tablica 13. Ključne djelatnosti u podsektoru Turizam (12/2019.)	79
Tablica 14. Ključne djelatnosti u podsektoru Ugostiteljstvo (12/2019.).....	81
Tablica 15. Vrste kadrova za kojima postoji potreba	83
Tablica 17. Poteškoće u pronalaženju radnika	84
Tablica 18. Dostatnost stručnog usavršavanja	84
Tablica 19. Potrebne kompetencije za poboljšanje kvalitete usluge.....	84
Tablica 20. Važnost imidža obrazovne institucije za obrazovanje radne snage.....	85
Tablica 21. Ocjena obrazovnih institucija na području DNŽ-a	85
Tablica 22. Udio ispitanika koji su kompetenciju ocijenili vrlo važnom po vrsti subjekta	87
Tablica 23. Udio ispitanika koji su kompetenciju ocijenili vrlo važnom (5) po vrsti poslovnog subjekta.....	87
Tablica 24. Udio ispitanika koji su kompetenciju ocijenili sa 4 i 5 po vrsti poslovnog subjekta.....	88
Tablica 25. Udio ispitanika koji su kompetenciju ocijenili sa 4 i 5 po vrsti poslovnog subjekta.....	89
Tablica 26. Važnost ostalih općih kompetencija zaposlenika u turizmu i ugostiteljstvu	89
Tablica 27. Udio ispitanika koji su važnost kompetencije ocijenili s 5 po vrsti poslovnog subjekta.....	90
Tablica 28. Rezultati po vrsti poslovnog subjekta	91
Tablica 29. Važnost kompetencija po vrsti poslovnog subjekta.....	91
Tablica 30. Analiza po vrsti poslovnog subjekta	92
Tablica 31. Analiza prema vrsti poslovnog subjekta	93
Tablica 32. Analiza prema poslovnom subjektu.....	94
Tablica 33. Registrirana nezaposlenost po godinama i skupini zanimanja	96
Tablica 34. Ulasci u evidenciju po godinama i skupini zanimanja	97
Tablica 35. Izlasci iz evidencije po godinama i skupini zanimanja.....	98
Tablica 36. Slobodna radna mjesta po godinama i skupini zanimanja.....	99
Tablica 37. SWOT analiza poslovanja RCK-a DU	134
Tablica 38. PP Akademisa Garište	136
Tablica 39. PP Akademisa Vila Čingrija	137
Tablica 40. Obilježja komponenti RCK-a DU	139
Tablica 41. Praktična nastava smjer konobar	153



Tablica 42. Praktična nastava smjer THK	156
Tablica 43. Praktična nastava smjer kuhar i THK kod poslodavca	158
Tablica 44. Plan provođenja stručne prakse za prijamni odjel i domaćinstvo kod poslodavca	159

Popis grafikona

Popis dijagrama

Dijagram 1. Organizacijski ustroj TUŠ-a DU	42
Dijagram 2. Faze u razvoju proizvoda poslovanja Regionalnog centra kompetentnosti	102
Dijagram 3. Organizacijska shema modela funkcioniranja RCK-a DU	105
Dijagram 4. Organizacijska struktura redovnog obrazovanja	108
Dijagram 5. Organizacijska struktura obrazovanja odraslih	110
Dijagram 6. Organizacijska struktura Akademisa Garište/Akademisa Vila Čingrija	112
Dijagram 7. Strukturiranje RCK-a DU s partnerima na projektu	118
Dijagram 8. Horizontalno umrežavanje (networking) RCK-a DU	120
Dijagram 9. Vertikalno umrežavanje (networking) RCK-a DU	121
Dijagram 10. Funkcioniranje sustava RCK-a DU	141
Dijagram 11. Principi modela poslovanja	142

Popis slika

Slika 1. Prikaz općina i gradova koji provode srednjoškolsko obrazovanje iz područja turizma i ugostiteljstva u RH	70
--	----



Prilog 2: Rezultati istraživanja potencijalnih segmenata Zegionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik – RCK Dubrovnik

Uvod

Za potrebe definiranja ciljnih segmenata Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik (RCK Dubrovnik) provedlo se istraživanje potencijalnih tržišnih skupina koje bi u budućnosti mogle postati korisnici usluga koje pruža RCK Dubrovnik. U skladu s navedenim te u suradnji s Turističkom i ugostiteljskom školom Dubrovnik definirani su potencijalni ciljni segmenti među koje, osim skupina koje su dio formalnog obrazovanja, svakako spadaju studenti Sveučilišta u Dubrovniku od 18. do 30. godine koji žive na području Grada Dubrovnika i okolice, digitalni nomadi te članovi obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava (OPG-ovi).

Sukladno tome, provedena su tri zasebna istraživanja te su u sljedećim dijelovima Izvješća prikazani detaljni rezultati i dane preporuke za formiranje usluga RCK-a Dubrovnik.

Metodologija

Istraživanje potencijalnih segmenata proveo je Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju Sveučilišta u Dubrovniku. Cilj istraživanja je dobivanje pouzdanih kvantitativnih i kvalitativnih informacija o njihovim obilježjima i potrebama koje se mogu zadovoljiti u

sklopu RCK-a Dubrovnik. Informacije prikupljene istraživanjem uz definiranje profila sudionika, važne su za RCK Dubrovnik za kreiranje ponude definiranim posebnim tržišnim segmentima te za determiniranje kako RCK Dubrovnik može odgovoriti na potrebe segmenata s ciljem prilagodbe suvremenim tržišnim zahtjevima, reduciranjem njihovih potencijalnih problema, poboljšanjem kvalitete te unapređenjem njihovog poslovanja. Obuhvaćena su sociodemografska obilježja, posebnosti karakteristične za svaku pojedinu skupinu ispitanika, njihovi stavovi prema unapređenju postojećeg znanja te potrebe za stjecanjem novih, kao i prijedlozi radionica te spremnost za izdavanje sredstava za organizirane radionice.

Istraživanje je provedeno metodom ispitivanja uz pomoć *online* anketnih upitnika. Anketni upitnici za svaki segment kreirani su u skladu s potrebama izrade Strategije RCK-a Dubrovnik. Podatci su prikupljeni u razdoblju od travnja do srpnja 2022. godine. U istraživanju je korišten namjerni prigodni uzorak te uzorak poznavatelja.

Prvi segment bili su studenti Sveučilišta u Dubrovniku svih sastavnica, od 18. do 30. godine, koji žive na području Grada Dubrovnika i okolice. Ukupno je ispitano 136 mladih o njihovim stavovima o kulinarskim vještinama.

Drugi segment čine članovi obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava (OPG) na području Republike Hrvatske. Ukupno su ispitana 54 člana OPG-ova.

Treći segment su digitalni nomadi koji su u promatranom razdoblju boravili na području RH. Uzorak čini ukupno 51 digitalni nomad.

Empirijsko istraživanje provedeno je primjenom visokostrukturiranog anketnog upitnika prilagođenog kategoriji ispitanika. Prikupljeni anketni upitnici su kodirani i uneseni u softverski programski paket SPSS 25.0 temeljem kojeg je izvršena statistička obrada i analiza podataka te sastavljeno finalno izvješće.



Rezultati istraživanja

Istraživanje kulinarskih vještina studenata Sveučilišta u Dubrovniku

Profil ispitanika prikazan je u sljedećoj tablici.

Tablica 1. Profil ispitanika

Obilježja	Postotak (%)
Spol	
• Muški	33,8
• Ženski	66,2
Sastavnica Sveučilišta	
• Odjel za ekonomiju i poslovnu ekonomiju	58,8
• Odjel za komunikologiju	10,3
• Pomorski odjel	11,8
• Odjel za primijenjenu ekologiju	7,4
• Odjel za umjetnost i restauraciju	7,4
• Studij Sestrinstvo i Kliničko sestrinstvo	4,4
Godina studija	
• Preddiplomski studij – prva godina	14,7
• Preddiplomski studij – druga godina	19,1
• Preddiplomski studij – treća godina	30,9
• Diplomski studij – prva godina	13,2
• Diplomski studij – druga godina	22,1
Mjesto prebivališta	
• Dubrovnik	55,9
• Konavle	5,9
• Župa Dubrovačka	5,9
• Korčula	2,9
• Zagreb	8,8
• Zadar	2,9
• Split	7,4
• Dubrovačko primorje	2,9



• Metković	1,5
• Ploče	1,5
• Pelješac	1,5
• Ilok	1,5
• Široki Brijeg	1,5
Živim s:	
• roditeljima	60,3
• partnerom	17,6
• prijateljima	2,9
• sam	16,2
• obitelj	2,9
Osobni mjesečni prihodi	
• bez prihoda	25,0
• do 1500 kn	13,2
• 1501 – 3000 kn	8,8
• 3001 – 4500 kn	4,4
• 4501 – 6000 kn	13,2
• 6001 – 7500 kn	19,1
• 7501 kn +	16,2
Radno iskustvo	
• ne	16,2
• manje od 6 mjeseci	11,8
• 6 mjeseci do 1 godinu	8,8
• 1 godina do 3 godine	22,1
• preko 3 godine	41,2

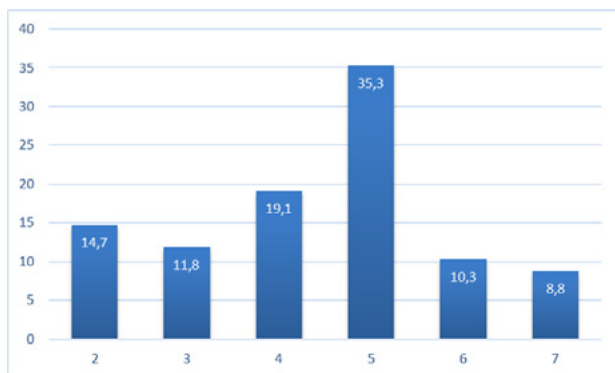
Izvor: Rezultati istraživanja

Iz Tablice 1. je vidljivo da je 2/3 ispitanika ženskog spola, njih skoro 3/5 studira na Odjelu za ekonomiju i poslovnu ekonomiju. Gotovo 2/3 studenata su studenti preddiplomskog studija, gotovo 1/3 čine studenti treće godine preddiplomskog studija. Preko polovine ispitanika živi u Dubrovniku te njih 60,3 %

živi s roditeljima. Četvrtina ispitanika je bez prihoda dok gotovo petina ispitanika ima prihode između 6001 i 7500 kn. Najviše ispitanika, njih 2/5 ima radno iskustvo preko 3 godine dok njih 16,2 % nema nikakvog radnog iskustva. Prosječna dob ispitanika je 23,5 godina.



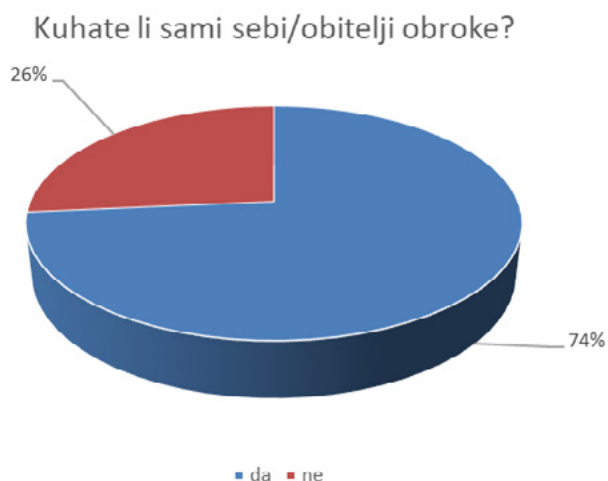
Grafikon 1. Ocjena vlastitih kulinarskih vještina



Izvor: Rezultati istraživanja

Iz Grafikona 1. je razvidno da je 54,4 % ispitanika zadovoljno vlastitim kulinarskim vještinama dok njih 19,1 % njima nije zadovoljno niti nezadovoljno, a 26,5 % smatra da njihove kulinarske vještine nisu zadovoljavajuće. Svakako treba napomenuti da tek 8,8 % ispitanika svoje kulinarske vještine ocjenjuje izvrsnima.

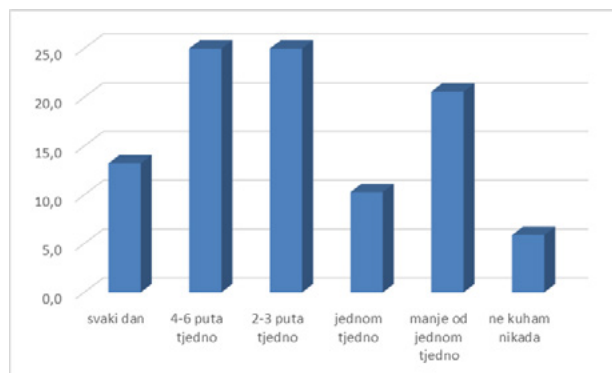
Grafikon 2: Kuhanje obroka



Izvor: Rezultati istraživanja

74 % ispitanika kuha samo sebi ili obitelji obroke dok 26 % to ne čini.

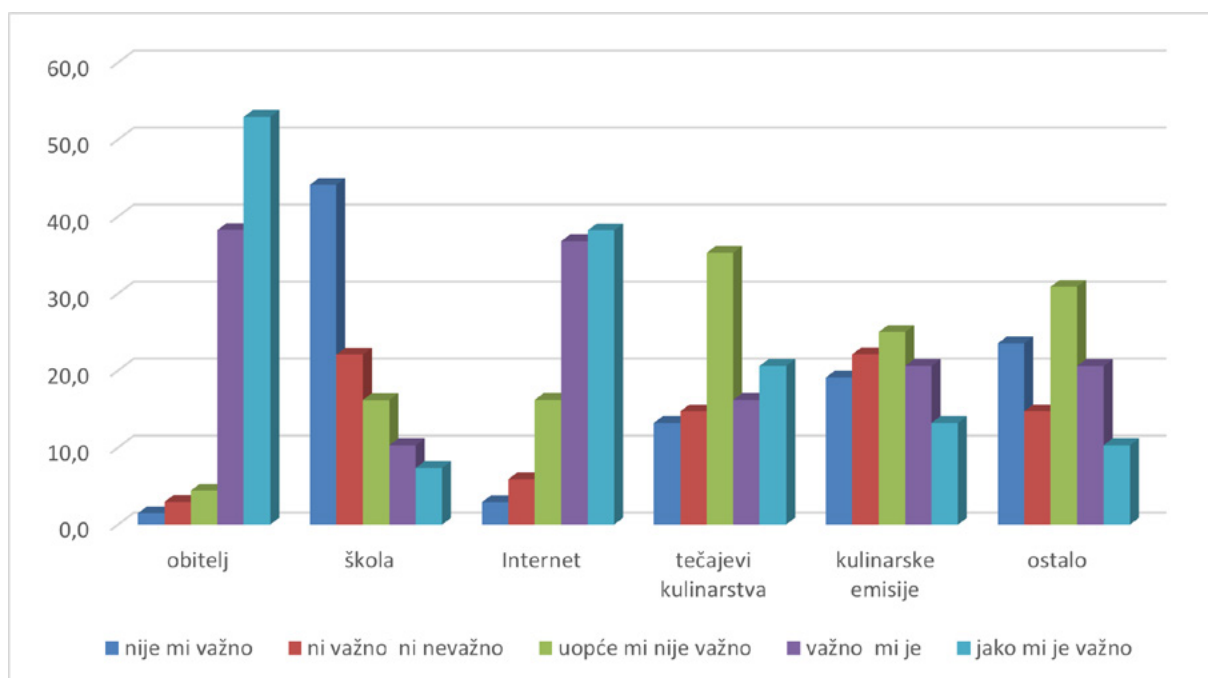
Grafikon 3: Učestalost kuhanja



Izvor: Rezultati istraživanja

Podjednako ispitanika, njih po 25 %, kuha 2 – 3 puta tjedno, tj. 4 – 6 puta tjedno. Onih koji kuhaju svaki dan ima 13,2 %, a onih koji nikada ne kuhaju 5,9 %. Jednom tjedno kuha 10,3 % ispitanika, a manje od jednom tjedno kuha petina ispitanika.

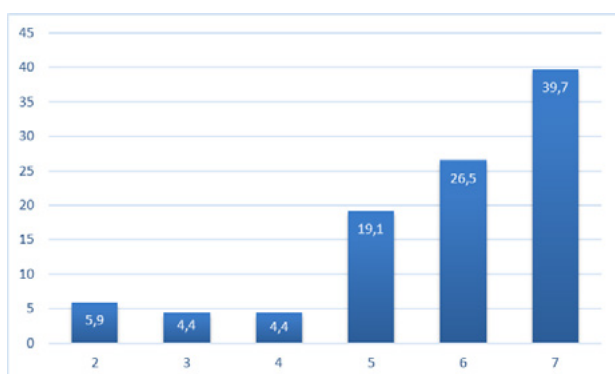
Grafikon 4: Važnost izvora za stjecanje kulinarskih vještina



Izvor: Rezultati istraživanja

Iz Grafikona 4. vidljivo je da je za stjecanje kulinarskih vještina najvažnija obitelj (mean¹ 4,38) te internet (mean 4,01) dok je podjednaka, ali manja važnost kulinarskih emisija (mean 2,87), tečajeva kulinarstva (mean 2,74) te ostalih izvora (mean 2,79). Najmanja je važnost škole kao izvora informacija za stjecanje kulinarskih vještina (mean 2,19).

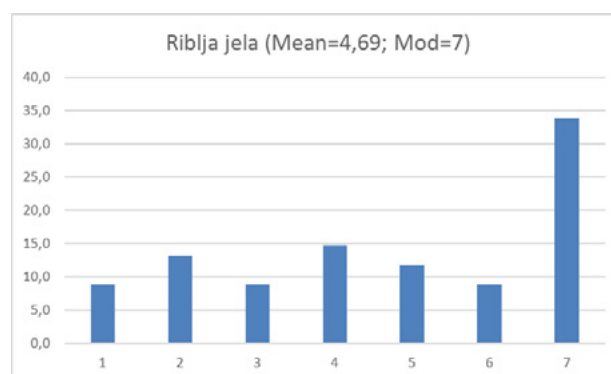
Grafikon 5: Zainteresiranost za unapređenje kulinarskih vještina



Izvor: Rezultati istraživanja

Studenti su jako zainteresirani za unapređenje svojih kulinarskih vještina, i to više od 4/5 njih, dok je njih 10,3 % nezainteresirano.

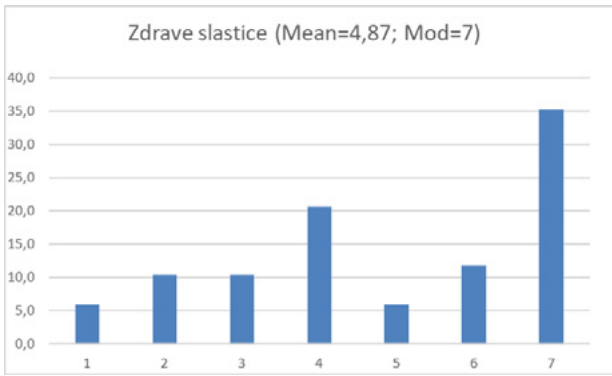
Grafikon 6: Zainteresiranost za radionice ribljih jela



Izvor: Rezultati istraživanja

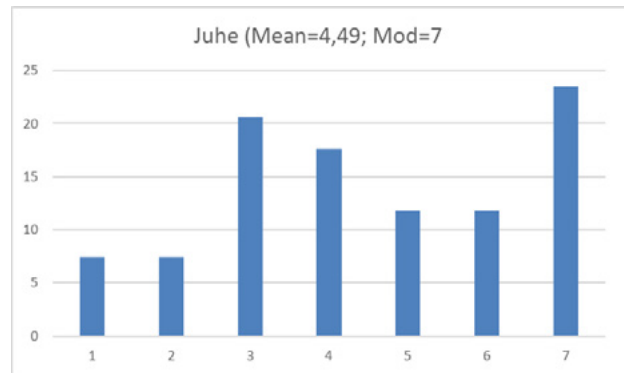
¹ Mean= aritmetička sredina

Grafikon 7: Zainteresiranost za radionice zdravih slastica



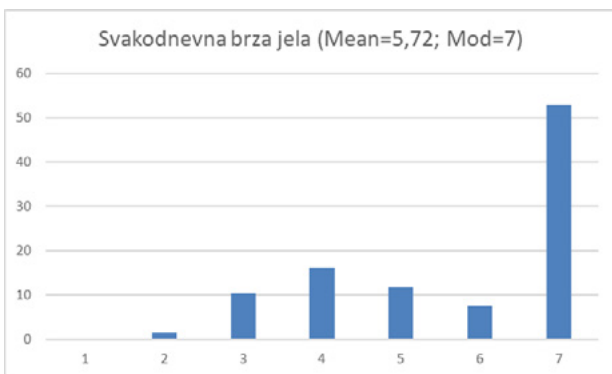
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 10: Zainteresiranost za radionice juha



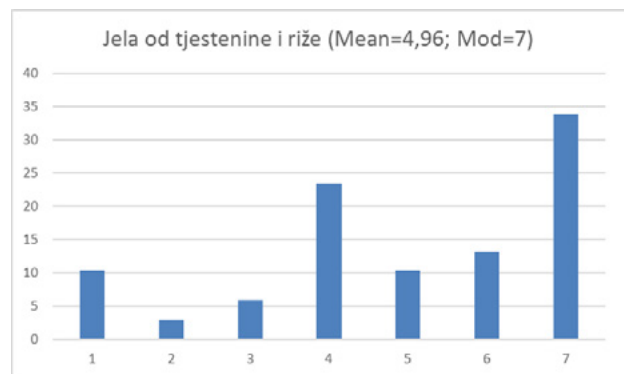
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 8: Zainteresiranost za radionice svakodnevnih brzih jela



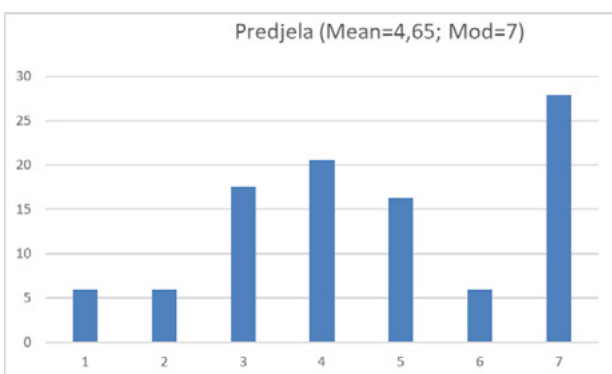
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 11: Zainteresiranost za radionice jela od tjestenine i riže



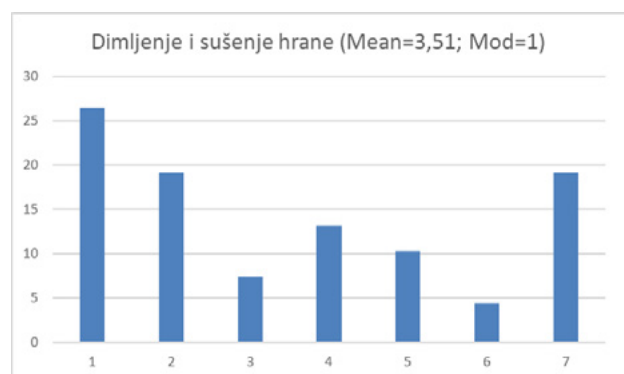
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 9: Zainteresiranost za radionice predjela



Izvor: Rezultati istraživanja

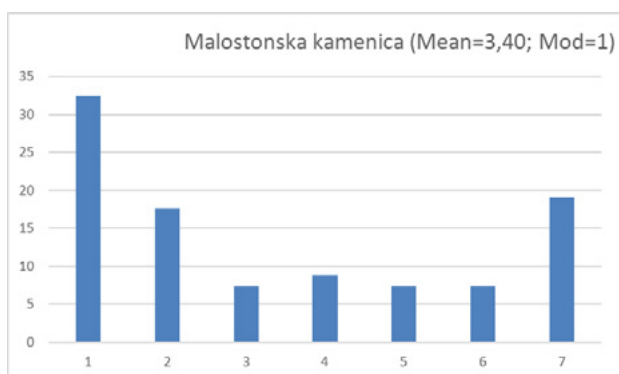
Grafikon 12: Zainteresiranost za radionice dimljenja i sušenja hrane



Izvor: Rezultati istraživanja



Grafikon 13: Zainteresiranost za radionice Malostonske kamenice



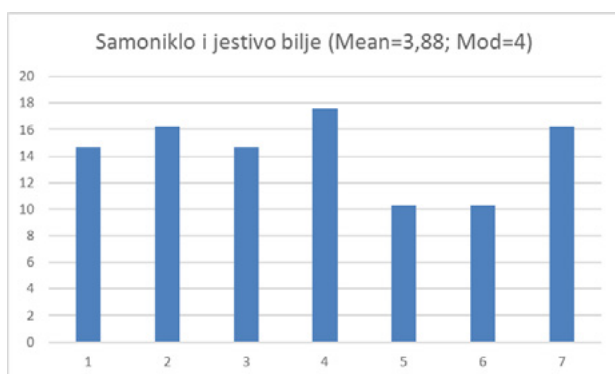
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 16: Zainteresiranost za radionice rogača kao namirnice u slastičarstvu



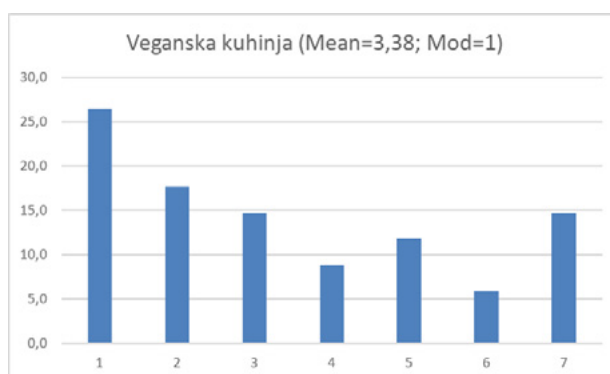
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 14: Zainteresiranost za radionice samoniklog i jestivog bilja



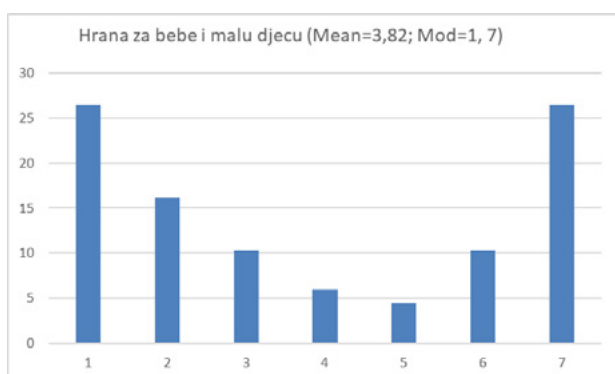
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 17: Zainteresiranost za radionice veganske kuhinje



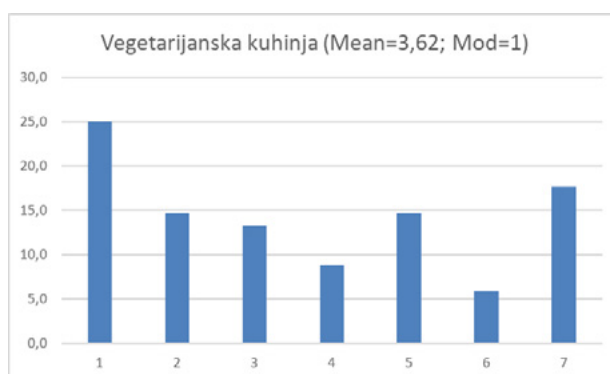
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 15: Zainteresiranost za radionice hrane za bebe i malu djecu



Izvor: Rezultati istraživanja

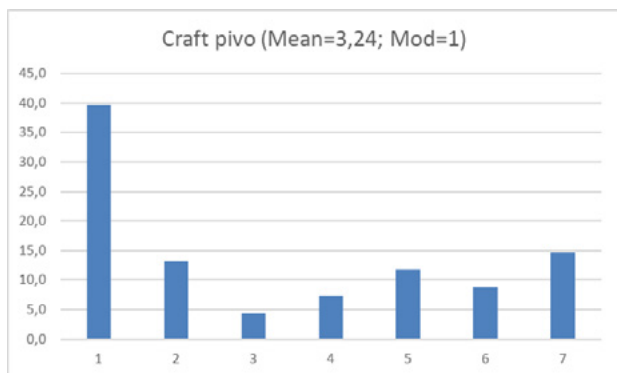
Grafikon 18: Zainteresiranost za radionice vegetarijanske kuhinje



Izvor: Rezultati istraživanja

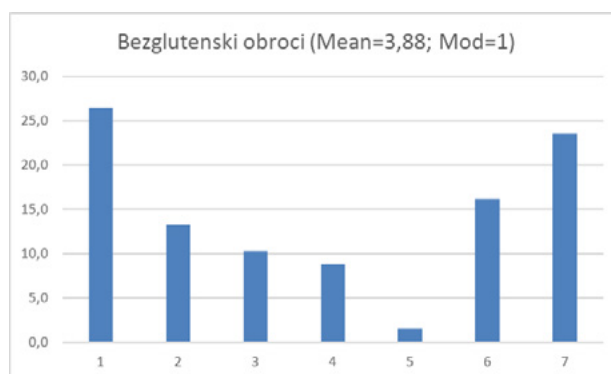


Grafikon 19: Zainteresiranost za radionice craft piva



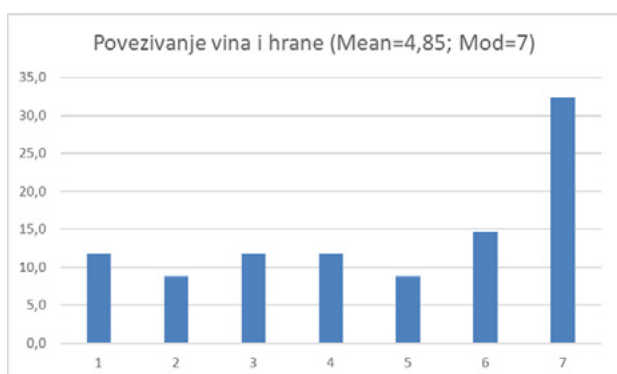
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 22: Zainteresiranost za radionice bezglutenskih obroka



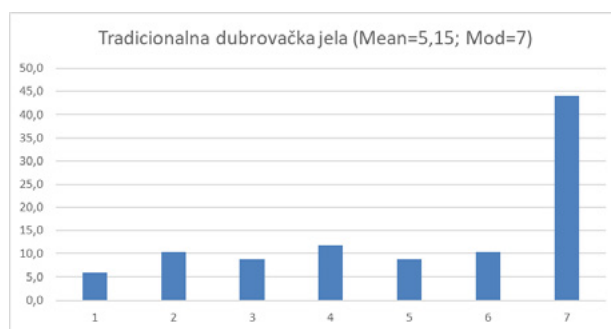
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 20: Zainteresiranost za radionice povezivanja vina i hrane



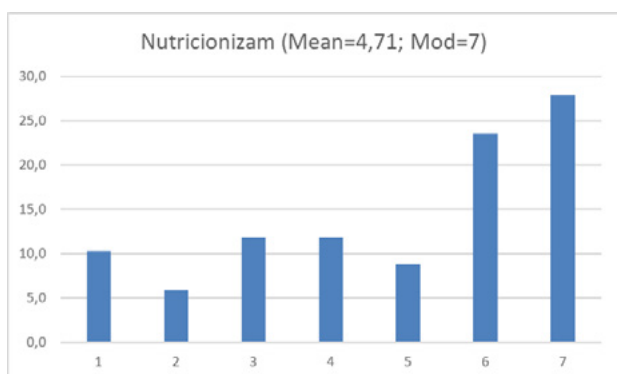
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 23: Zainteresiranost za radionice tradicionalnih dubrovačkih jela



Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 21: Zainteresiranost za radionice nutricionizma



Izvor: Rezultati istraživanja

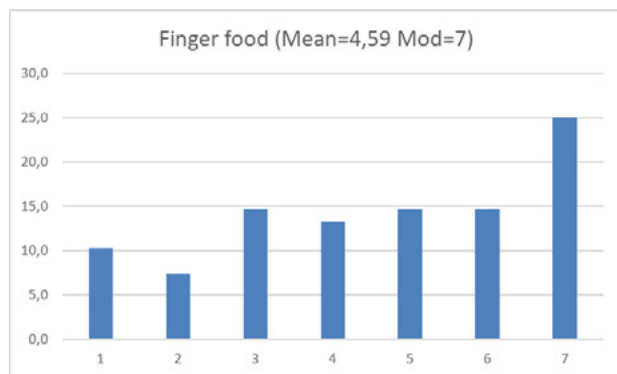
Grafikon 24: Zainteresiranost za radionice raw fooda



Izvor: Rezultati istraživanja

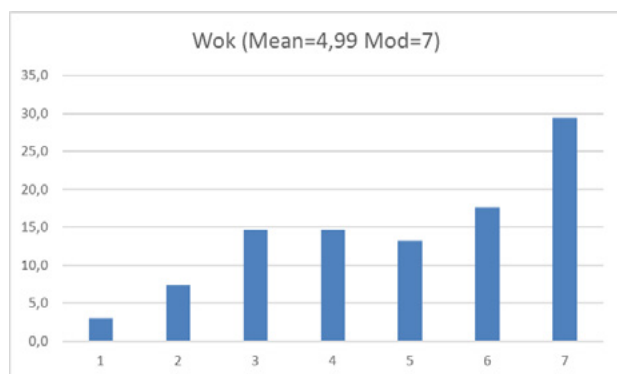


Grafikon 25: Zainteresiranost za radionice finger fooda



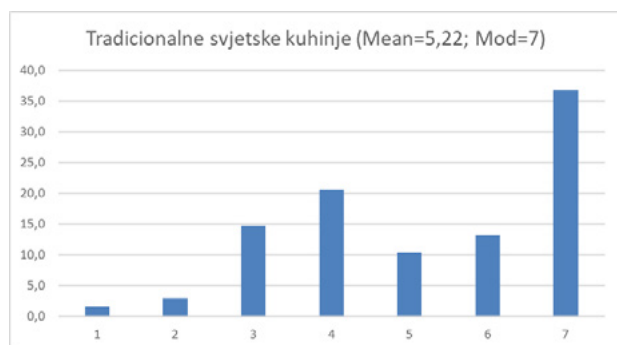
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 26: Zainteresiranost za radionice woka



Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 27: Zainteresiranost za radionice tradicionalnih svjetskih kuhinja



Izvor: Rezultati istraživanja

Grafovi od broja 6. do broja 27. predstavljaju zainteresiranost studenata za sudjelovanje u tematskim radionicama za unapređenje njihovih kulinarskih vještina. Korištena je ljestvica od 7 stupnjeva (1= uop-

će nisam zainteresiran, 7= jako sam zainteresiran, 4= niti sam zainteresiran niti sam nezainteresiran – svejedno mi je). Iz izračunatih aritmetičkih sredina vidljivo je da je najveća zainteresiranost za organiziranje radionica svakodnevnih brzih jela. Na drugom mjestu su radionice tradicionalnih svjetskih kuhinja koje slijede radionice tradicionalnih dubrovačkih jela. Potom slijede redom radionice: wok, jela od tjestenine i riže, zdrave slastice, nutricionizam, povezivanje vina i hrane, riblja jela, predjela te finger food. Za ostale predložene radionice manji je interes ili ga gotovo i nema. Treba napomenuti da radionica za pripremu hrane za bebe i malu djecu ima dva potpuno suprotna moda (1 i 7) što znači da podjednaki broj ispitanika (26 %) uopće nije zainteresiran ili je jako zainteresiran. Ostali detaljni podatci mogu se iščitati iz svakog pojedinog grafa.

Ispitanicima je dana mogućnost prijedloga organiziranja tematskih radionica pri čemu su istaknuli sljedeće:

- radionice sushija
- povijesne kulinarske radionice
- pripremu tradicionalnih jela drugih kuhinja
- tradicionalnu hrvatsku kuhinju
- izradu sušenih delicija
- spajanje jela s vinom
- priprema pita
- izrada deserta
- izrada zdravih i brzih jela
- priprema kruha
- priprema lisnatog tijesta.

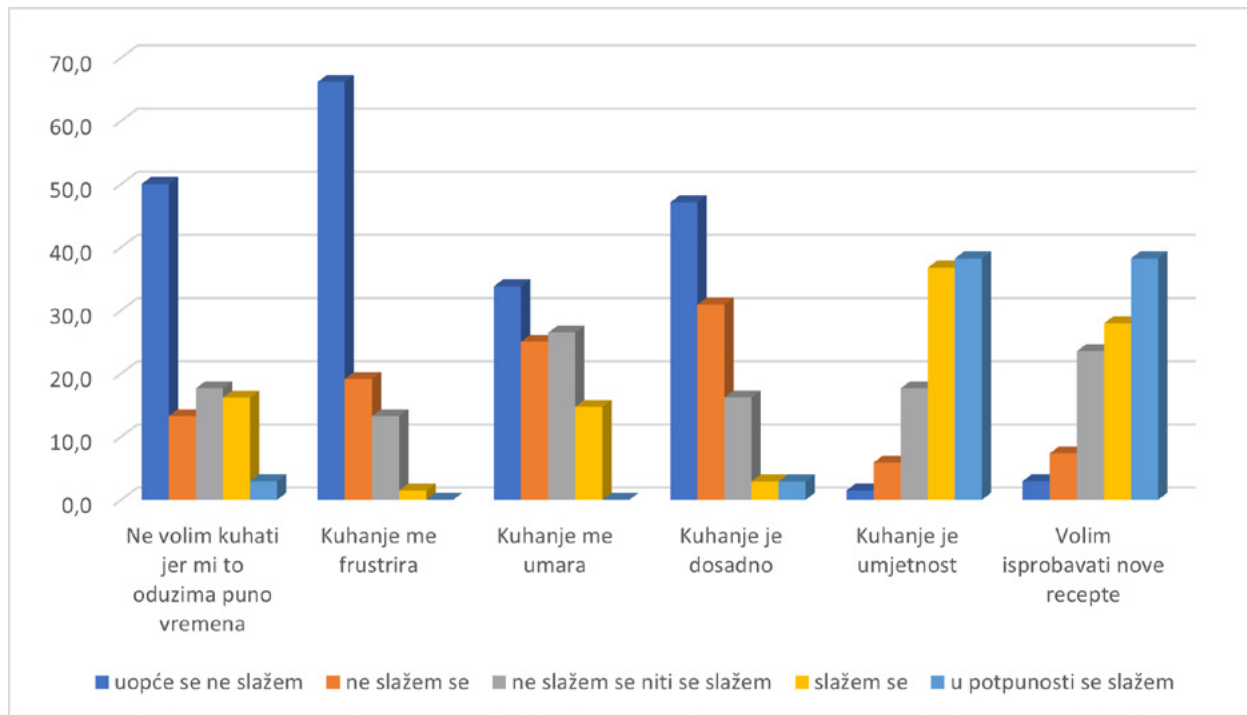
Za navedene radionice ispitanici su u prosjeku spremni platiti 620 kn po radionici iako se iznosi razlikuju ovisno o duljini trajanja radionica – jednodnevne radionice od 150 do 300 kn, a višednevne ovisno o broju dana, od 600 do 3000 kn.

Posljednje pitanje bilo je usmjereno na stavove ispitanika prema kuhanju. Iz Grafikona 28. vidljivo je da se većina ispitanika uopće ne slaže s izjavom da ne vole kuhati (mean 2,09; mod 1) jer im kuhanje oduzima puno vremena. Također vezano za izjave da ih kuhanje frustrira ispitanici se uopće ne slažu (mean 1,50; mod 1), generalno vole isprobavati nove recepte (mean 3,91; mod 5), uopće se ne slažu da ih kuhanje umara (mean 2,22; mod 1) te da je kuhanje dosadno (mean 1,84; mod 1). Većina ispitanika smatra da je kuhanje umjetnost (mean 4,04; mod 5).



Iz prethodno navedenih izjava vidljivo je da ispitanici imaju pozitivan stav prema kuhanju i da imaju interes za unapređenje postojećeg znanja te stjecanje novog.

Grafikon 28: Stavovi o kuhanju



Izvor: Rezultati istraživanja



Istraživanje članova obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava o potrebama organizacija radionica RCK-a Dubrovnik

Profil članova obiteljskih poljoprivrednih gospodarstava RH uključenih u istraživanje prikazan je u Tablici 2. Iz Tablice 2. je vidljivo da je više od ¾ ispitanika muškog spola sudjelovalo u istraživanju. U prosjeku su ispitanici srednje životne dobi (42,9 godina). Više od polovine ispitanika ima visoku stručnu spremu dok 1/5 ima srednju stručnu spremu. Najveći broj ispitanika, preko

4/5, dolazi iz Dubrovačko-neretvanske županije, dok je podjednako njih (7,4 %) iz Splitsko-dalmatinske i Virovitičko-podravске županije. Najmanje ispitanika je iz Istarske i Šibensko-kninske županije. Članovi OPG-ova drugih županija nisu se odazvali istraživanju u ovom razdoblju. Međutim, za potrebe RCK-a Dubrovnik najbitniji su ispitanici iz Dubrovačko-neretvanske te Splitsko-dalmatinske županije zbog blizine tržišnih segmenata. Gotovo 2/3 ispitanika ima mjesečne prihode do 5000 kn od OPG-a dok su ostali razredi mjesečnih prihoda zastupljeni podjednako. Onih koji mjesečno ostvaruju prihode preko 13000 kn je 13 %.

Tablica 2. Profil ispitanika

Obilježja	Postotak (%)
Spol	
• Muški	77,8
• Ženski	22,2
Razina obrazovanja	
• SSS – završena srednja škola	20,4
• VŠS – završen preddiplomski studij	18,5
• VSS – završen diplomski studij	55,6
• ostalo	5,6
Županija prebivališta	
• Dubrovačko-neretvanska županija	77,8
• Splitsko-dalmatinska županija	7,4
• Šibensko-kninska županija	3,7
• Karlovačka županija	3,7
• Virovitičko-podravska županija	7,4
Mjesečni prihod od OPG-a	
• do 5.000,00 kn	66,7
• 5.001,00 – 9.000,00	11,1
• 9.001,00 – 13.000,00	9,3
• preko 13.000,00	13,0

Izvor: Rezultati istraživanja



Iz Tablice 3. je vidljivo da je poljoprivreda sekundarna djelatnost za više od 3/5 ispitanika jer se uz OPG-ove bave i drugim poslovima. Skoro ¼ njih poljoprivreda je hobi, a tek 11,1 % ispitanika se bavi isključivo poljoprivredom kao primarnom djelatnošću. 53,6 % ispitanika u sklopu svoga OPG-a pruža i dodatne usluge. Najviše ispitanika pruža usluge degustacije jela i pića (71,4 %), 64,3 % pruža usluge hrane i pića, 42,9 % usluge smještaja, a organizacijom izleta se bavi njih 7,1

% kao i organiziranjem aktivnog odmora. Oni koji ne pružaju dodatne usluge kao razloge navode sljedeće:

- kompliciranost registracije
- nedostatak vremena
- nedostatak uvjeta
- visoki troškovi
- organizacija prostora za dodatne usluge
- nedostatak radne snage.

Tablica 3. Obilježja OPG-ova

Obilježja	Postotak (%)
Poljoprivreda je:	
• primarna djelatnost – bavim se isključivo poljoprivredom	11,1
• sekundarna djelatnost – uz poljoprivredu na OPG-u imam i drugi posao	64,8
• hobi	24,1
U sklopu OPG-a osim poljoprivrede pružam dodatne usluge:	
• da	46,3
• ne	53,7
Kolikim zemljišnim resursima raspolazete:	
• manje od 1 ha	24,1
• 1 – 3 ha	25,9
• 3,1 – 5 ha	29,6
• više od 5 ha	20,4
Posjedujete li poljoprivredno zemljište koje nije u upotrebi	
• da	68,5
• ne	31,5
Vaša osnovna proizvodnja je	
• biljna	92,6
• životinjska	3,7
• bavim se isključivo preradom	3,7
Dostavljate li Vaše proizvode:	
• da	51,9
• ne	48,1



Primarni kupci Vaših proizvoda usluga su:	
• individualni potrošači	83,3
• trgovine	7,4
• prerađivačka poduzeća	3,7
• restorani/hoteli	0,0
• ostalo	5,6
Prodaju najviše ostvarujem na:	
• regionalnom tržištu (županija)	7,4
• nacionalnom tržištu (RH)	7,4
• lokalnom tržištu (općina)	55,6
• međunarodnom tržištu	9,3
• proizvodim samo za osobne potrebe	20,4
Jeste li član nekog udruženja koje Vam olakšava poslovanje?	
• da	35,2
• ne	64,8

Izvor: Rezultati istraživanja

Poljoprivredom se bave u prosjeku 20,2 godine, a prosječan broj članova OPG-ova je 3,07.

Skoro trećina ispitanika raspolaže sa 3,1 – 5,0 ha zemljišnih resursa, njih skoro 26 % od 1 do 3 ha dok najmanji broj ispitanika, njih 20,4 % raspolaže s više od 5 ha. Gotovo 70 % ispitanika posjeduje poljoprivredno zemljište koje nije u uporabi, a razlozi nekorisćenja zemljišta su sljedeći:

- imovinsko-pravni odnosi
- slabo razvijeni poticaji te manjak radne snage
- rascjepkanost posjeda u male čestice – skupa proizvodnja
- neuređenost tržišta – prodaje
- neorganiziranost uprave
- nedostatak veterinarske usluge
- lokacija i resursi
- nije mi potreba
- manjak slobodnog vremena
- nedostatak navodnjavanja
- dislociranost od mjesta življenja
- male raštrkane parcele
- problem s plasmanom viška proizvoda
- nositelj bi trebao napustiti posao, a s poljoprivredom

- ne bi mogao imati ni približnu mjesečnu zaradu
- nije pogodno za višegodišnje nasade.

Više od 9/10 ispitanika se bavi biljnom proizvodnjom, svega 3,7 % životinjskom dok njih 3,7 % isključivo prerađuje. 51,9 % ispitanika dostavlja svoje proizvode. Najčešći kupci proizvoda OPG-ova su individualni potrošači (83,3 %), trgovine (7,4 %) te prerađivačka poduzeća 3,7 %. OPG-ovi ne isporučuju svoje proizvode restoranima niti hotelima. Na lokalnom tržištu svoje proizvode distribuira preko polovine ispitanika dok 1/5 proizvodi samo za osobne potrebe. Distribuciju proizvoda na regionalnoj i nacionalnoj razini ima svega po 7,4 % ispitanika dok na međunarodno tržište proizvode plasira nešto manje od desetine ispitanika. Gotovo 2/3 ispitanika nisu članovi nikakvog udruženja koje bi im olakšalo poslovanje.

Grafikon 29. prikazuje probleme i ograničenja s kojima se u svom poslovanju susreću OPG-ovi. Ponuđene su sljedeće izjave:

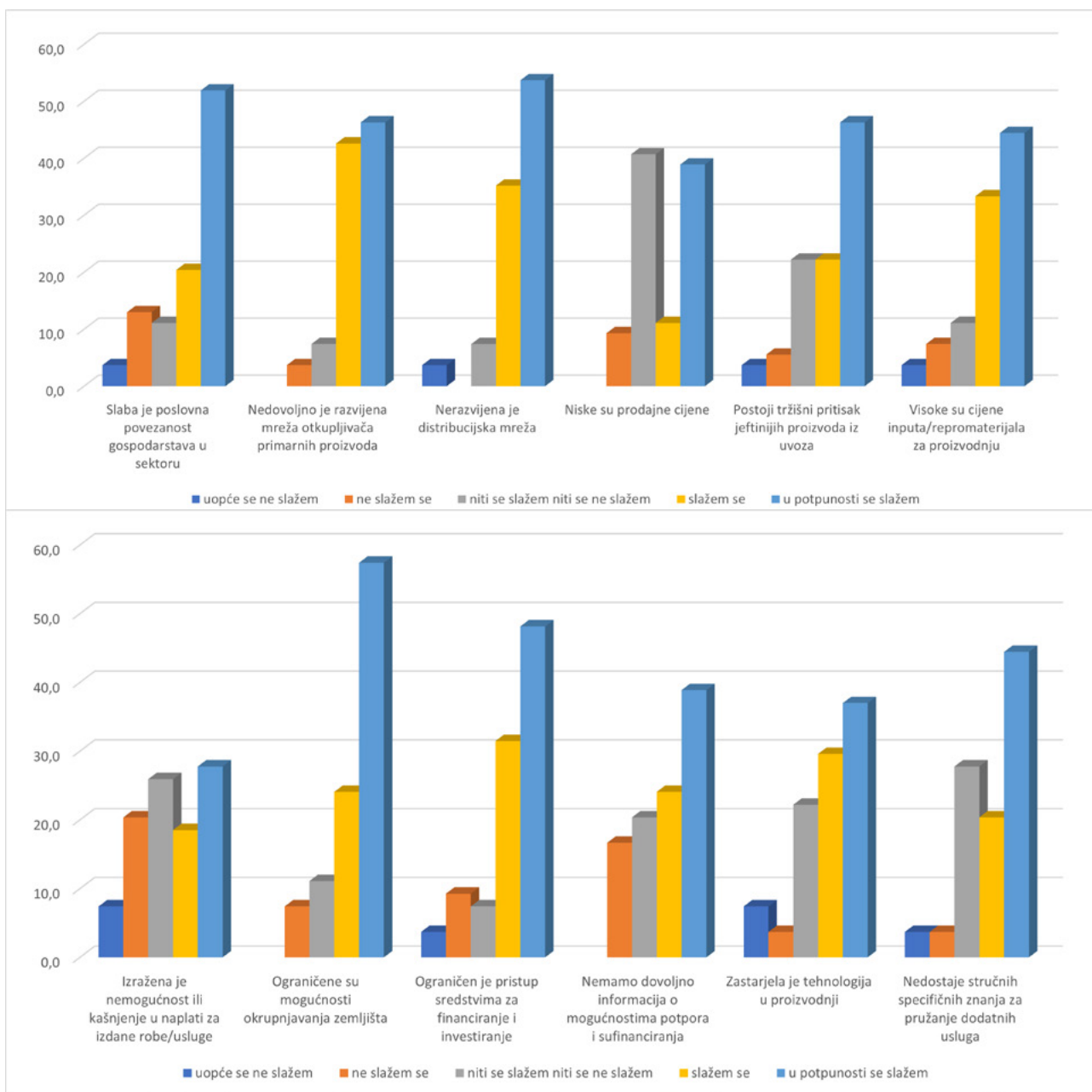
- slaba je poslovna povezanost gospodarstava u sektoru
- nedovoljno je razvijena mreža otkupljivača primarnih proizvoda



- nerazvijena je distribucijska mreža
- niske prodajne cijene
- postoji tržišni pritisak jeftinijih proizvoda iz uvoza
- visoke cijene inputa/repromaterijala za proizvodnju
- izražena nemogućnost ili kašnjenje u naplati za izdanu robu/usluge
- ograničene mogućnosti okrupnjavanja zemljišta
- ograničen pristup sredstvima za financiranje i investiranje
- nedovoljno informacija o mogućnostima potpora i sufinanciranja

Za sve ponuđene izjave osim izjave o niskim prodajnim cijenama najčešći odgovor ispitanika je da se u potpunosti slažu da su to evidentni problemi i ograničenja (mod 5) dok se s izjavom o niskim prodajnim cijenama niti slažu niti ne slažu (mod 3) te se s izjavom o nemogućnosti ili kašnjenju u naplati za izdanu robu/usluge njih 53,7 % ne slaže ili niti se slaže niti ne slaže.

Grafikon 29: Ograničenja i problemi poslovanja OPG-ova



Izvor: Rezultati istraživanja

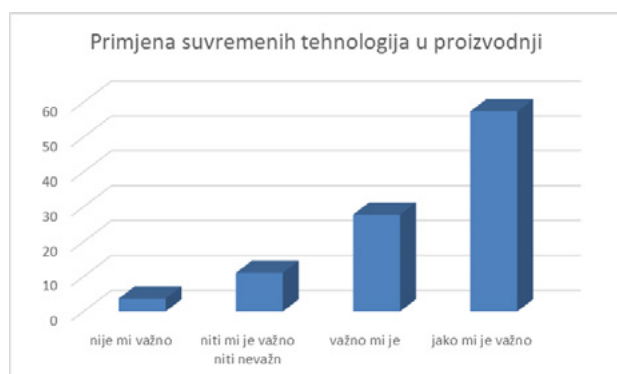


Grafikoni od broja 30. do broja 40. prikazuju razinu važnosti specifičnih znanja i vještina potrebnih za uspješno poslovanje i unapređenje postojeće kvalitete poslovanja. Ispitanicima su ponuđene sljedeće izjave:

- primjena suvremenih tehnologija u proizvodnji
- znanje o razvoju proizvoda
- znanje o načinu prodaje proizvoda
- znanje kako proizvod promovirati
- znanje kako formirati cijenu proizvoda
- znanje o uspješnom upravljanju OPG-om
- znanje o financijama i izradi financijskih izvješća
- znanje o pružanju dodatnih usluga u turizmu
- dodatna znanja o pripremi tradicionalnih jela
- znanja stranih jezika.

Za sve navedene izjave pokazali su veliko zanimanje. Najčešći odgovor za sve izjave je bio „jako važno“ (mod 5).

Grafikon 30: Potreba za edukacijom o primjeni suvremenih tehnologija u proizvodnji



Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 31: Potreba za edukacijom o razvoju proizvoda



Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 32: Potreba za edukacijom o načinu prodaje proizvoda



Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 33: Potreba za edukacijom o načinu promocije proizvoda



Izvor: Rezultati istraživanja

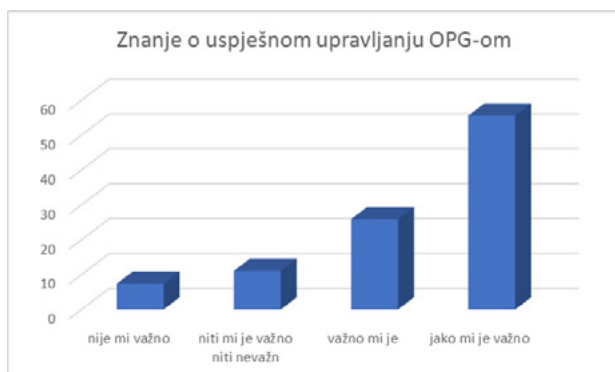
Grafikon 34: Potreba za edukacijom o formiranju cijena proizvoda



Izvor: Rezultati istraživanja



Grafikon 35: Potreba za edukacijom o uspješnom upravljanju OPG-om



Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 38: Potreba za edukacijom o pripremi tradicionalnih jela



Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 36: Potreba za edukacijom o financijama i izradi financijskih izvješća



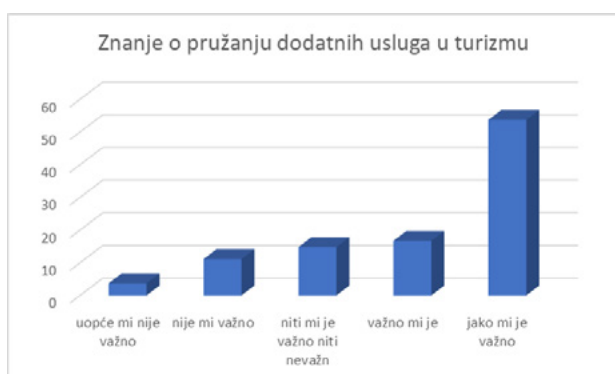
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 39: Potreba za edukacijom stranih jezika



Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 37: Potreba za edukacijom o pružanju dodatnih usluga u turizmu

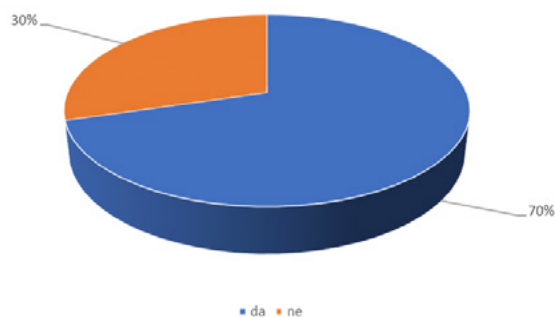


Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikon 40. prikazuje pohađanje edukacija u posljednje tri godine. Razvidno je da je 70 % ispitanika ili članova njihovih OPG-ova u posljednje tri godine pohađalo neku edukaciju.

Grafikon 40: Pohađanje edukacija u posljednje tri godine

Jeste li u posljednje tri godine Vi ili članovi vašeg OPG-a bili na nekim edukacijama?



Izvor: Rezultati istraživanja



Edukacije koje su pohađali:

- sirarstvo
- kozarstvo
- organiziranje specifičnih radionica za pojedine poljoprivredne djelatnosti
- izrada suhozida
- škola kuhanja
- sommelierski tečaj
- gastronomija
- izobrazba mladih poljoprivrednika sektor – maslinarstvo
- panel na temu ekološke proizvodnje bez uporabe pesticida i insekticida – Agencija za poljoprivredu i ribarstvo DNŽ-a
- gastroedukacije, vinarske i prerada mesa
- poljoprivreda, okoliš i klimatske promjene
- način prezentacije i posluživanja hrane
- škola kuhanja dva dana
- poslovanje OPG-ova
- brojne edukacije o EU fondovima
- voditelj OPG-a zbog usavršavanja i pristupa fondovima
- edukacija o upravljanju maslinikom
- edukacija o primjeni OPG-a i razvitku seoskog domaćinstva
- korištenje pesticida
- proizvodnja suhomesnatih proizvoda
- proizvodnja i prerada vina
- kuharske edukacije
- EU fondovi.

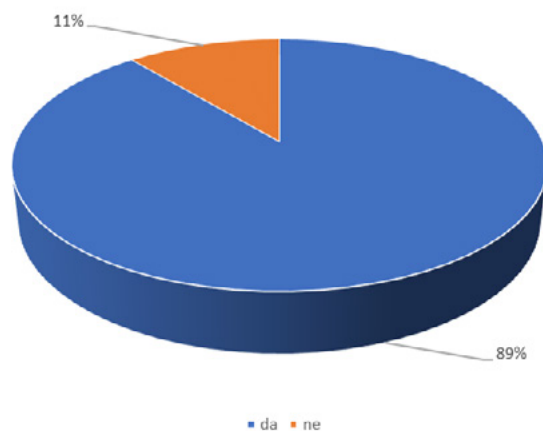
Razlozi nepohađanja edukacija su sljedeći:

- nedostatak informacija
- nismo imali mogućnost u Dubrovačko-neretvanskoj županiji
- manjak slobodnog vremena
- nema ponude besplatnih online edukacija za poljoprivrednike
- nisam našla odgovarajuće
- nisam ni imala pojma da se održavaju nekakve edukacije.

Grafikon 41. prikazuje potrebu za daljnjim educiranjem u svrhu unapređenja poslovanja. Čak 89 % ispitanika smatra da postoji potreba za dodatnim edukacijama.

Grafikon 41: Potreba za dodatnim edukacijama u svrhu unapređenja poslovanja OPG-a

Postoji li potreba za dodatnim edukacijama u svrhu unapređenja Vašeg poslovanja?



Izvor: Rezultati istraživanja

Predložene edukacije ispitanika s obzirom na njihove potrebe su:

- sve što ima veze s vođenjem OPG-a
- implementacija novih tehnologija u proizvodnju, digitalizacija
- turizam, promoviranje vlastitih proizvoda
- organiziranje specifičnih radionica za pojedine poljoprivredne djelatnosti
- razvoj, marketing, upotreba novih tehnologija
- informacije o financiranju, učinkovita zaštita usjeva od bolesti i štetočina
- usluge u turizmu
- radionica na temu rezidbe maslina
- radionica na temu kultivacije krških terena
- radionica na temu degustacije i prepoznavanja kvalitete maslinova ulja
- sve vezano za moje poslovanje
- marketing
- konstantno unapređivanje, tradicijska jela na moderan način, relativno jeftinim namirnicama napraviti oku i nepcu ugodna nova jela
- primjena novih znanja u proizvodnji
- marketing
- poslovanje OPG-ova
- EU fondovi
- planiranje proizvodnje i prodaja (dosta toga navedeno je u pitanjima ocjenjivanja važnosti)
- računovodstvo u OPG-u
- za povlačenje sredstava iz EU fondova za ruralni razvoj



- korištenje fondova
- izrada projekta i korištenje EU sredstava
- marketing, promocija proizvoda i usluga.
- izrada i održavanje profila na društvenim mrežama (Beginners tutorial)
- promocija, propisi koji uređuju poslovanje, porezi
- eventualna edukacija kako doći do sredstava za poboljšanje tehnike na OPG-u.

Ispitanici bi u prosjeku bili spremni platiti 250 do 500 kn za jednodnevnu radionicu dok im je za višednevne radionice prihvatljiv iznos od 1500 do 3000 kn, ovisno o trajanju i sadržaju.



Istraživanje potreba digitalnih nomada za organiziranje radionica RCK-a Dubrovnik

Profil digitalnih nomada prikazan je u Tablici 4. Iz Tablice 4. vidljivo je da je $\frac{3}{4}$ ispitanika ženskog spola sudjelovalo u istraživanju. Gotovo 40 % ispitanika ima završen preddiplomski studij, njih 31,4 % diplomski, a onih s magisterijom ili doktoratom ima 29,4 %.

Najviše digitalnih nomada, gotovo polovina dolazi iz SAD-a, slijede digitalni nomadi iz Ukrajine s 11,8 % dok je ostalih nacija podjednako, po 5,9 % i to iz Rusije, Južnoafričke Republike, Bjelorusije, Australije, Nizozemske, Italije i RH. Preko polovine ispitanika dolazi iz gradova gdje živi preko 1,5 milijuna stanovnika, 53 % ispitanika ima mjesečne prihode od 3000 do 6000 eura dok je onih s prihodom do 1500 eura svega 11,8 %. Digitalni nomadi su prosječno stari 37,7 godina.

Tablica 4. Profil ispitanika

Obilježja	Postotak (%)
Spol	
• Muški	25,5
• Ženski	74,5
Razina obrazovanja	
• Preddiplomski studij	39,2
• Diplomski studij	31,4
• Poslijediplomski studij	29,4
Zemlja podrijetla	
• Ukrajina	11,8
• SAD	47,1
• Rusija	5,9
• Južnoafrička Republika	5,9
• Bjelorusija	5,9
• Australija	5,9
• RH	5,9
• Italija	5,9
• Nizozemska	5,9
Veličina mjesta prebivališta prema broju stanovnika	
• 10.001 - 100.000	29,4
• 200.001 - 500.000	11,8
• 500.001 - 1.500.000	5,9
• iznad 1.501.000	52,9



Osobni mjesečni prihod	
• do 1.500 €	11,8
• 1.501 – 3.000 €	17,6
• 3.001 – 4.500 €	25,5
• 4.501 – 6.000 €	27,5
• preko 6.001 €	17,6

Izvor: Rezultati istraživanja

Tablica 5. prikazuje obilježja digitalnih nomada. Najveći broj ispitanika, njih 51 % je samozaposleno dok je onih zaposlenih na puno radno vrijeme 43,1 %. Preko polovine ispitanika dolazi iz kompanija koje imaju do 20 zaposlenih, gotovo 30 % su direktori te jedna četvrtina radi u digitalnom marketingu.

Najčešće dolaze iz tehnoloških industrija (62,7 %) te uslužnih djelatnosti (31,4 %). U prosjeku su digitalni nomadi već 12 mjeseci, planiraju ostati u RH 11,4 mjeseca² te su kao digitalni nomadi do sada u prosjeku posjetili 4,3 zemlje.

Tablica 5. Obilježja digitalnih nomada

Obilježja	Postotak (%)
Poslovni status	
• puno radno vrijeme	43,1
• povremeni rad na ugovor	5,9
• samozaposlen	51,0
Broj zaposlenih u kompaniji:	
• 0 – 20	51,0
• 51 – 100	11,8
• 101 – 1000	19,6
• 1001+	17,6

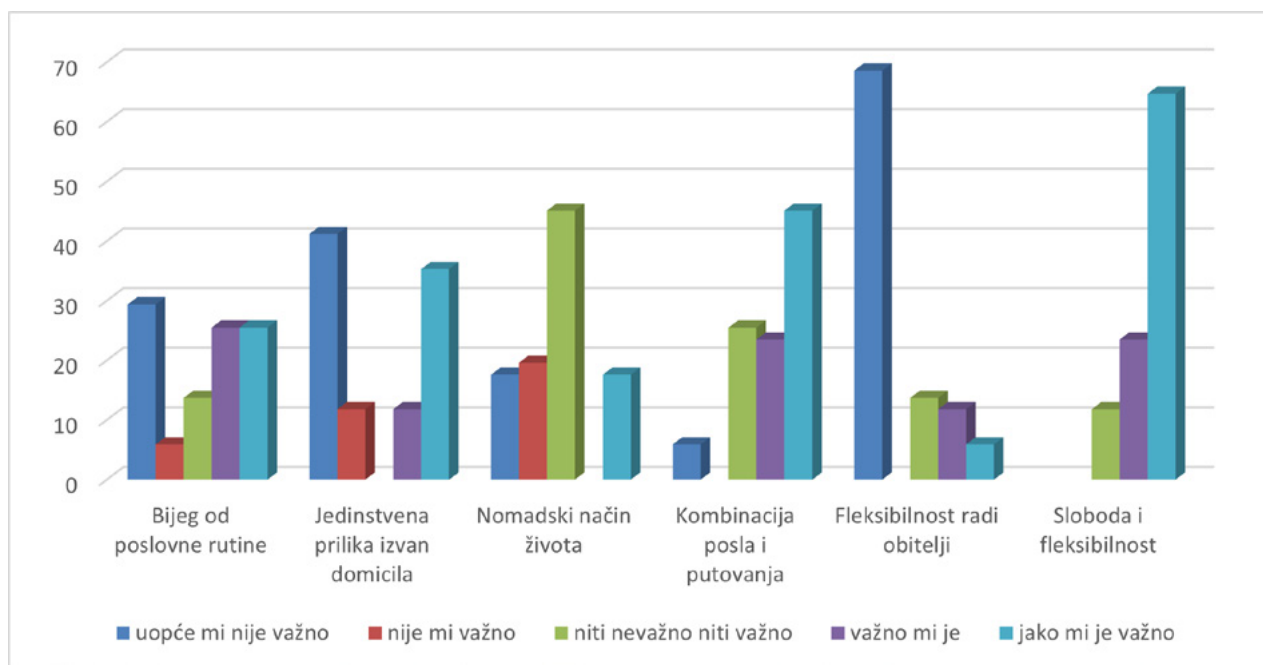
² Privremeni boravak digitalnih nomada u RH odobrava se na maksimalno 12 mjeseci.



Klasifikacija posla:	
• Djelatnik	5,9
• Menadžer	29,4
• Digitalni marketing	25,5
• Pisac	13,7
• Poslovni planer	13,7
• Direktor	5,9
• Ostalo	5,9
Klasifikacija industrije	
• Tehnologija/programiranje	62,7
• Uslužna djelatnost	31,4
• Ugostiteljska djelatnost	5,9

Izvor: Rezultati istraživanja

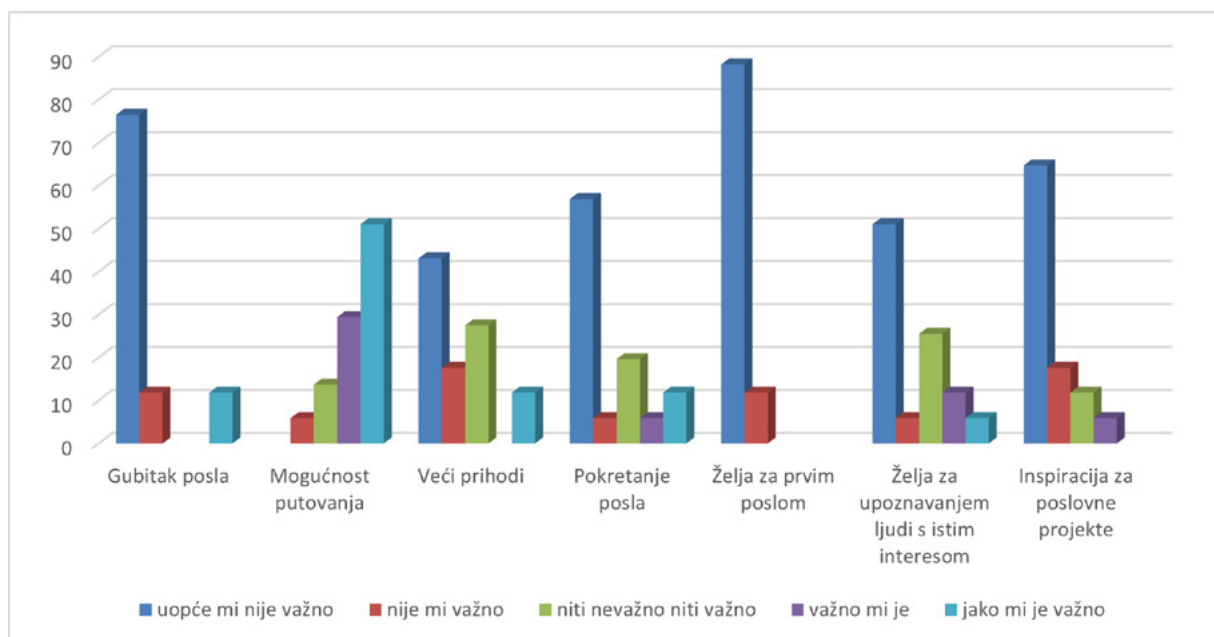
Grafikon 42: Razlozi zašto su ispitanici postali digitalni nomadi (1)



Izvor: Rezultati istraživanja



Grafikon 43: Razlozi zašto su ispitanici postali digitalni nomadi (2)

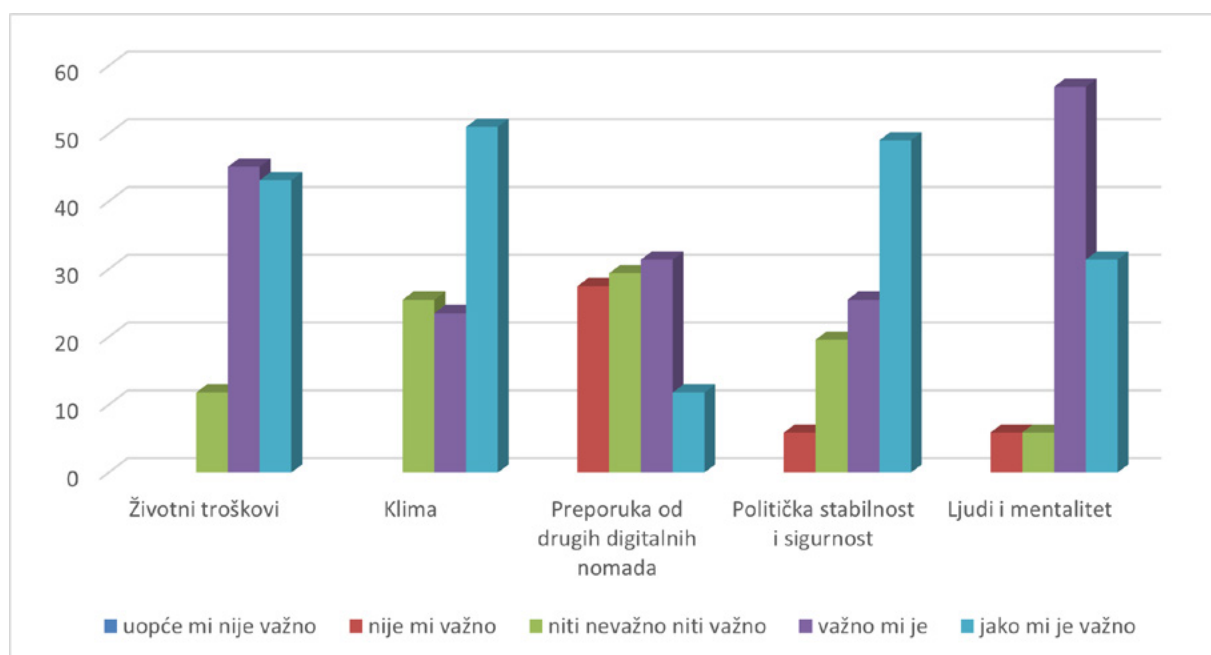


Izvor: Rezultati istraživanja

Iz prethodnih grafikona 42. i 43. vidljivo je da je za veliki broj ispitanika najčešći razlog da postanu digitalni nomadi mogućnost kombinacije posla i putovanja (mean 4,0), sloboda i fleksibilnost u radu (mean 4,50) te želja za obilaskom svijeta (mean 4,25). Bijeg

od svakodnevne poslovne rutine, jedinstvena prilika izvan domicila i način života digitalnih nomada nije im niti važan niti nevažan da bi postali digitalni nomadi dok su ostali elementi ispitanicima nevažni.

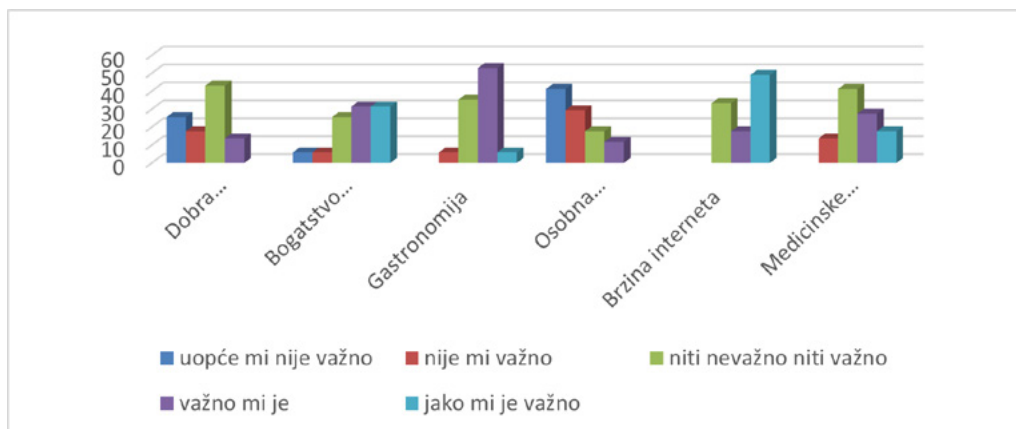
Grafikon 44: Važnost navedenih elemenata za izbor zemlje za digitalne nomade (1)



Izvor: Rezultati istraživanja



Grafikon 45: Važnost navedenih elemenata za izbor zemlje za digitalne nomade (2)



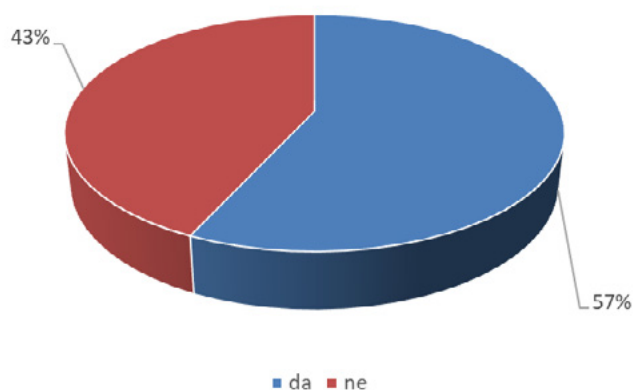
Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikoni 44. i 45. prikazuju rezultate procjene važnosti sljedećih elemenata za izbor zemlje za digitalne nomade:

- životni troškovi
- klima
- preporuka drugih digitalnih nomada
- politička stabilnost i sigurnost
- ljudi i mentalitet
- dobra poslovna infrastruktura
- bogatstvo turističkih atrakcija
- gastronomija
- osobna povezanost sa zemljom
- brzina interneta
- medicinske usluge.

Najvažniji element pri izboru zemlje su: troškovi života (mean 4,30), klima (mean 4,20), politička stabilnost i sigurnost (mean 4,18), brzina interneta (mean 4,16) te mentalitet ljudi u zemlji (mean 4,14). Najmanje im je bitna osobna povezanost sa zemljom (mean 2,0) te poslovna infrastruktura (mean 2,45).

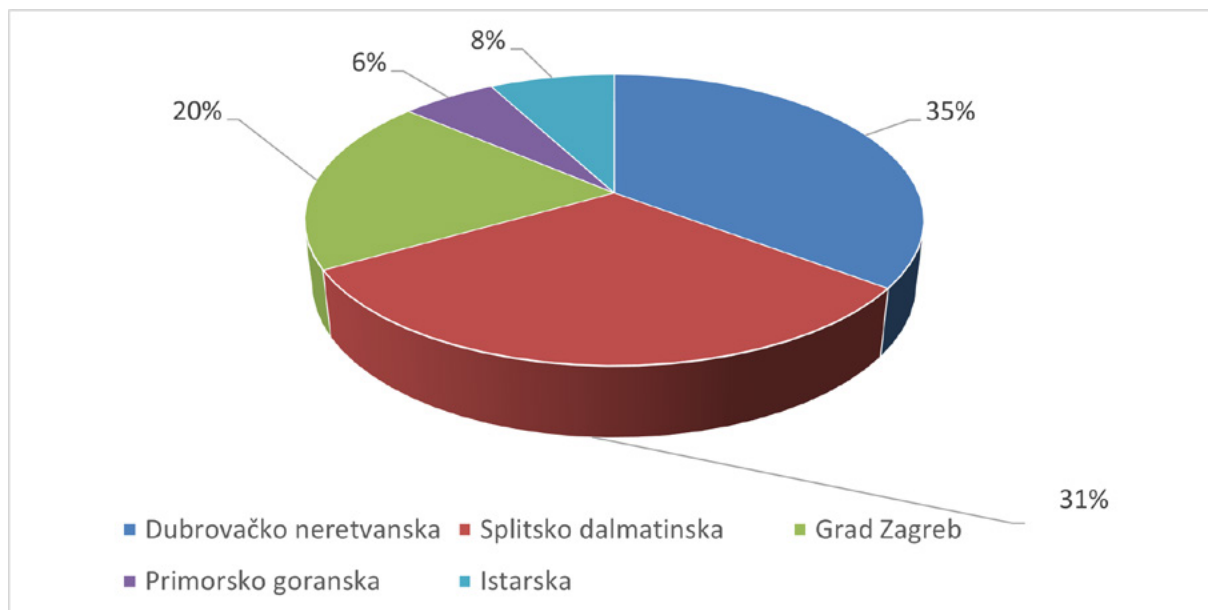
Grafikon 46: Putujete li sami?



Izvor: Rezultati istraživanja

Gotovo 3/5 ispitanika putuje samo dok njih 43 % ima pratnju na putovanju. Oni koji ne putuju sami najčešće u pratnji imaju jednu osobu.

Grafikon 47: Županija u kojoj su smješteni digitalni nomadi

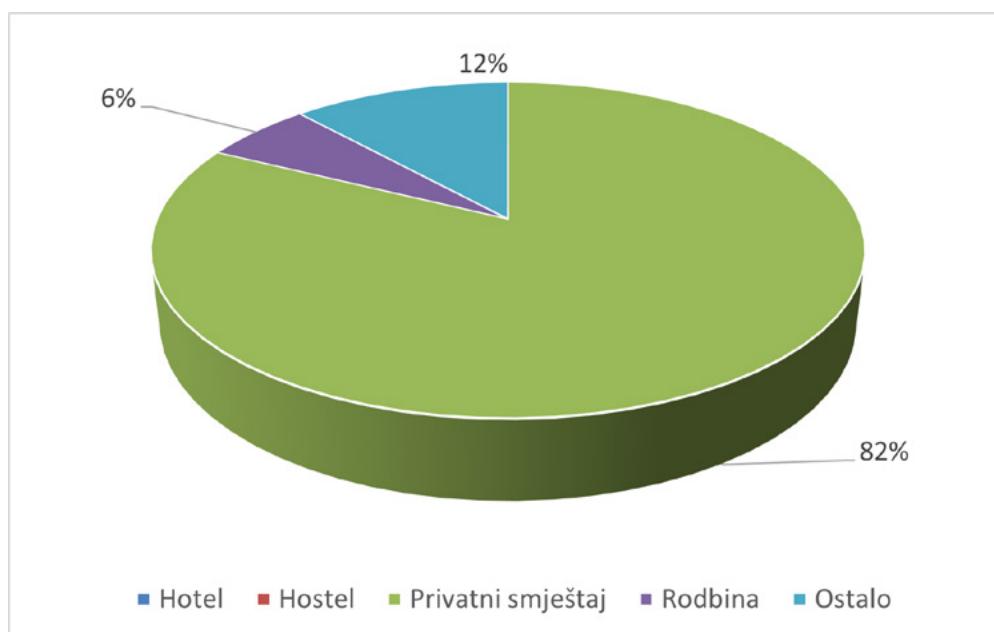


Izvor: Rezultati istraživanja

Preko trećine ispitanika smješteno je u Dubrovačko-neretvanskoj županiji, a skoro trećina u Splitsko-dalmatinskoj. Jedna petina njih je u Zagrebu. Iz

Grafikona 48. vidljivo je da je 82 % ispitanika smješteno u privatnom smještaju dok hotele i hostele ne koriste.

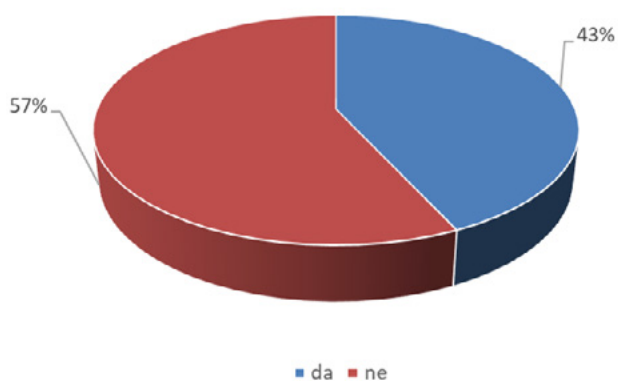
Grafikon 48: Smještajne jedinice digitalnih nomada



Izvor: Rezultati istraživanja



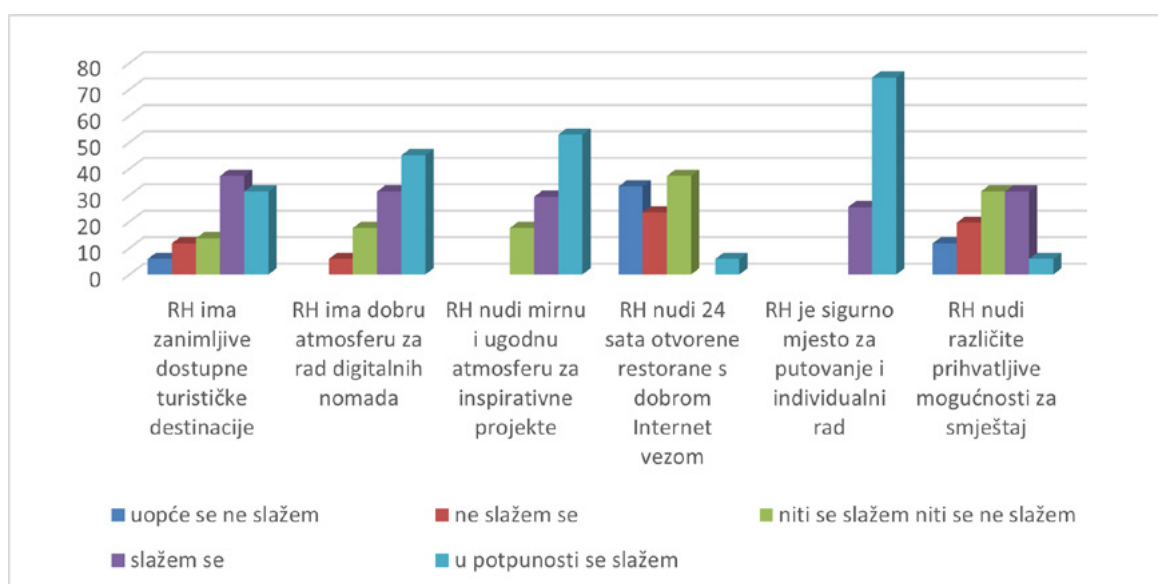
Grafikon 49: Planirate li raditi iz drugih gradova RH?



Prethodni Grafikon 49. pokazuje da većina ispitanika nema namjeru raditi iz drugih hrvatskih gradova.

Izvor: Rezultati istraživanja

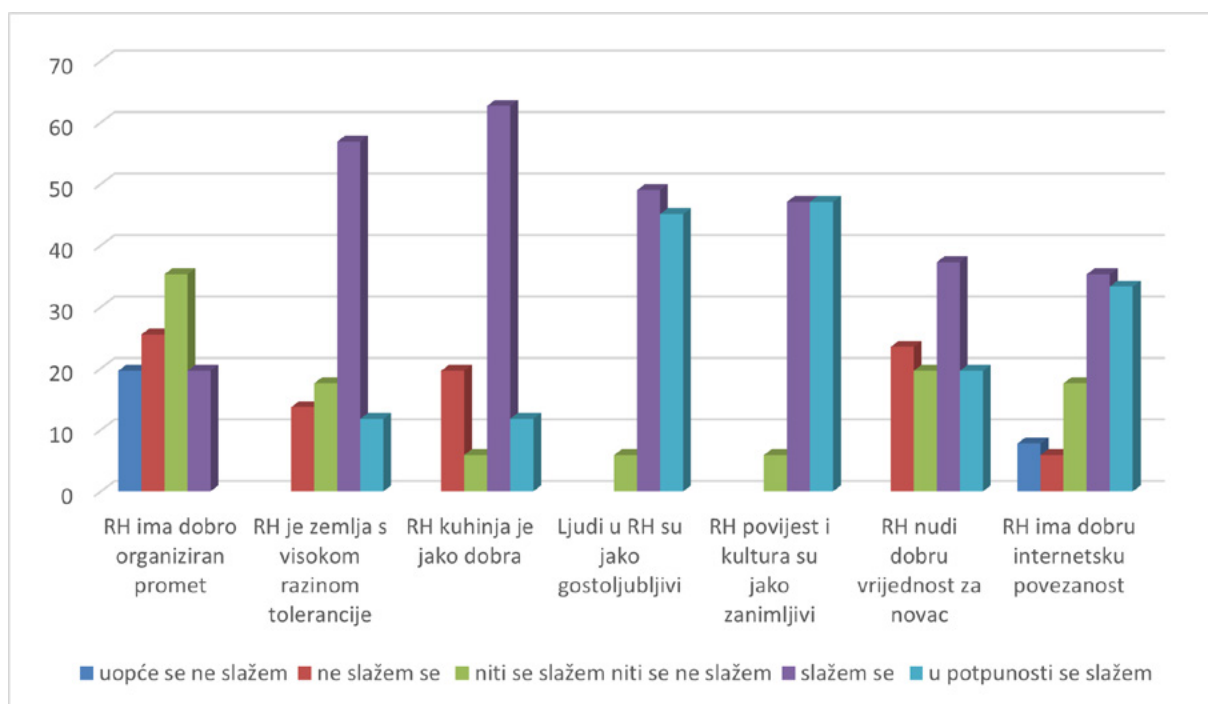
Grafikon 50: Ocjena RH kao destinacije digitalnih nomada (1)



Izvor: Rezultati istraživanja



Grafikon 51: Ocjena RH kao destinacije digitalnih nomada (2)



Izvor: Rezultati istraživanja

Grafikoni 50. i 51. prikazuju ocjenu RH kao destinacije za digitalne nomade. Ispitanicima su ponuđene sljedeće izjave:

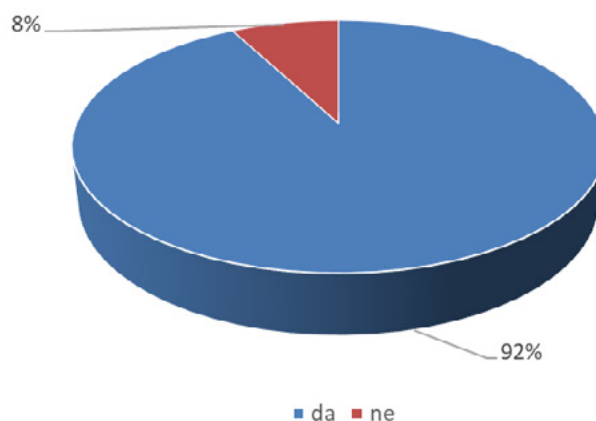
- RH ima zanimljive dostupne turističke destinacije
- RH ima dobru atmosferu za rad digitalnih nomada
- RH nudi mirnu i ugodnu atmosferu za inspirativne projekte
- RH nudi 24 sata otvorene restorane s dobrom internetskom vezom
- RH je sigurno mjesto za putovanje i individualni rad
- RH nudi različite prihvatljive mogućnosti za smještaj
- RH ima dobro organiziran prijevoz
- RH je zemlja s visokom razinom tolerancije
- RH kuhinja je jako dobra
- ljudi u RH su jako gostoljubivi
- RH povijest i kultura su jako zanimljivi
- RH nudi dobru vrijednost za novac
- RH ima dobru internetsku povezanost.

Ispitanici su se najviše složili s izjavama da je RH sigurno mjesto za putovanje i individualni rad (mean 4,75), da su povijest i kultura RH vrlo zanimljive

(mean 4,41) te da su ljudi u RH jako gostoljubivi (mean 4,39). Također smatraju da RH pruža mirnu i ugodnu atmosferu za inspirativne projekte (mean 4,35). Najlošije su ocijenili ponudu restorana (mean 2,22) te organizaciju prijevoza (mean 2,55).

Svi ispitanici bi prijateljima preporučili RH kao turističku destinaciju dok bi je njih 92 % preporučilo i za rad digitalnim nomadima.

Grafikon 52: Preporuka RH kao destinacije za digitalne nomade



Izvor: Rezultati istraživanja

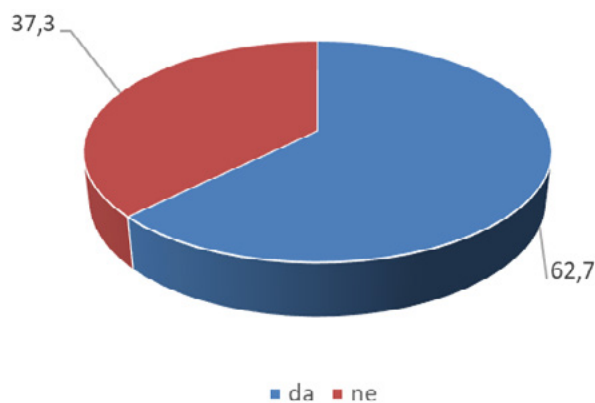
Ispitanici navode sljedeće prijedloge za privlačenje više digitalnih nomada u RH:

- pogodnije mogućnosti smještaja
- bolja zrakoplovna povezanost s Europom
- jednostavnija administracija
- više oglašavanja programa
- mogućnost da ostanete kao digitalni nomad duže od 12 mjeseci
- više svijesti o programu
- manji troškovi života, zajednički radni prostori, aktivnosti za zimski period
- više privatnog smještaja
- lakša dozvola, obnovljiva, fleksibilna za lokaciju, jeftiniji najam, javni prijevoz
- Vjerujem da Hrvatska već radi fenomenalan posao privlačenja dn-ova, što dokazuje veliki priljev njih koji već dolaze. Pretpostavljam da te brojke dosežu vrhunac ljeti, a zatim se kolebaju tijekom većeg dijela godine, ali mislim da je korisno nastaviti naglašavati da Hrvatska ima više od mora i ljeta, pronaći načine da se zemlja prikaže kao određište 365.
- bolje internetske veze, bolji najam tijekom cijele godine (ekstremno povećanje u ljetnim mjesecima, čak i ako se iznajmljuje ostatak godine), co-working prostori
- lakši način za dobivanje dozvole za digitalne nomade
- dobar internet, niske cijene zdravstvenog osiguranja
- bolje mogućnosti i cijene dugoročnog smještaja, više co-working prostora, više mogućnosti umrežavanja za digitalne nomade, mogućnost produženja vize nakon jedne godine jer se tek počnete osjećati udomaćenim na nekom mjestu i onda morate otići
- 5g u obalnim područjima/otocima
- preporuke, pozitivni članci, dobar PR općenito
- da je proces lakši – puno je administracije uključeno, da ne morate davati ugovor o najmu da biste dobili boravišnu kartu
- kuće dizajnirane posebno za digitalne nomade. Tvrtke vole da im se osigura prostor sa snažnim wifi i radni prostori u iznajmljenim objektima u gradovima poput Atene i Madrida. Kažem ovo s rezervom... jer također ne želim da neka korpo-

racija čini Dubrovnik skupljim za lokalno stanovništvo i preplaćuje nomade. Ali kad bi vlada ili lokalne samouprave mogle pokrenuti takvo nešto, pomoglo bi.

- bolji internet. Bolji način za pronalaženje smještaja (koristimo airbnb. paket za ljude koji žele doći (osigurati ćemo vam vizu, naći ćemo vam smještaj, pomoći ćemo vam da dobijete dobar internet...)).

Grafikon 53: Interes za sudjelovanjem u radionicama s ciljem upoznavanja hrvatske kulture i gastronomije



Izvor: Rezultati istraživanja

Prema Grafikonu 53. vidljivo je da je gotovo 2/3 ispitanika zainteresirano za radionice kojima bi bolje upoznali hrvatsku kulturu i gastronomiju. Ispitanici navode sljedeće prijedloge za radionice:

- Tradicionalna hrvatska jela
- Hrvatska vina
- Maslinovo ulje
- Školjke
- Riblja jela
- Svakodnevna jela
- Spajanje vina i hrane
- Mediteranske biljke u prehrani
- Ljekovito mediteransko bilje
- Hrvatske slastice
- Zdrava prehrana.

U prosjeku bi za jednodnevne radionice bili spremni platiti od 300 do 500 kn.



PREPORUKE

S ciljem definiranja određenih segmenata za organiziranje radionica Regionalnog centra kompetentnosti u turizmu i ugostiteljstvu Dubrovnik provedo se istraživanje potencijalnih tržišnih skupina koje bi mogle biti kontinuirani korisnici usluga RCK-a Dubrovnik, odnosno ti segmenti bi bili stalni korisnici RCK-a Dubrovnik uz napomenu da je neophodno longitudinalno istraživanje radi praćenja trendova i utvrđivanja novih potreba i interesa.

Definirani ciljni segmenti su:

- **mladi studenti od 18 do 30 godina**
- **članovi OPG-ova**
- **digitalni nomadi.**

Za **segment mladih** preporuke za organiziranjem radionica prema iskazanom interesu su:

- radionice sushija
- povijesne kulinarske radionice
- priprema tradicionalnih jela drugih kuhinja
- tradicionalna hrvatska kuhinja
- izrada sušenih delicija
- spajanje jela s vinom
- priprema pita
- izrada deserta
- izrada zdravih i brzih jela
- priprema kruha
- priprema lisnatog tijesta.

Za **segment članova OPG-ova** preporuke za organiziranjem radionica prema iskazanom interesu su:

- upravljanje OPG-ovima

- primjena novih tehnologija u proizvodnji, digitalizacija
- organiziranje specifičnih radionica za pojedine poljoprivredne djelatnosti
- marketing (razvoj proizvoda, promoviranje vlastitih proizvoda, cijena, plasman)
- informacije o financiranju
- učinkovita zaštita usjeva od bolesti i štetočina
- usluge u turizmu
- radionica na temu rezidbe maslina
- radionica na temu kultivacije krških terena
- radionica na temu degustacije i prepoznavanja kvalitete maslinova ulja
- tradicijska jela na moderan način
- relativno jeftinim namirnicama napraviti oku i nepcu ugodna nova jela
- EU fondovi (izrada projekata, povlačenje sredstava iz EU fondova za ruralni razvoj)
- planiranje proizvodnje i prodaja
- računovodstvo u OPG-u (propisi koji uređuju poslovanje, porezi)
- izrada i održavanje profila na društvenim mrežama (Beginners tutorial)
- strani jezici.

Za **segment digitalnih nomada** preporuke za organiziranjem radionica prema iskazanom interesu su:

- tradicionalna hrvatska jela
- Hrvatska vina
- Maslinovo ulje
- Školjke
- Riblja jela
- Svakodnevna jela
- Spajanje vina i hrane
- Mediteranske biljke u prehrani
- Ljekovito mediteransko bilje
- Hrvatske slastice
- Zdrava prehrana.





Regionalni centar kompetentnosti
u turizmu i ugostiteljstvu
Dubrovnik



Europska unija
"Zajedno do fondova EU"



EUROPSKI STRUKTURNI
I INVESTICIJSKI FONDOVI



ESF
UČINKOVITI
LJUDSKI
POTENCIJALI

Projekt je sufinancirala Europska unija iz Europskog socijalnog fonda.



INFO

A: Župska 2, 20000 Dubrovnik | **T:** +385(0)20/640-400
M: +385(0)98/393-696 | **E:** turisticka-i-ugostiteljska-skola@du.t-com.hr
OIB: 17225827859 | **IBAN:** HR 98 2340 00911102 37573

OBRAZOVANJE ODRASLIH CJELOŽIVOTNO OBRAZOVANJE

T: +385(0)20/640-426 | **M:** +385(0)98/366-518
E: obrazovanje.odraslih@tusdu.hr