

Predrag Bejaković
Sanja Čižmar
Žarko Čižmar

DIGITALNA TRANSFORMACIJA I TURIZAM

Analiza učinaka digitalne transformacije na radna mjesta i sindikalne aktivnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva

www.sssh.hr

Zajedno smo jači



Uz financijsku potporu
Europske unije



SAVEZ
SAMOSTALNIH
SINDIKATA
HRVATSKE

Predrag Bejaković
Sanja Čižmar
Žarko Čižmar

DIGITALNA TRANSFORMACIJA I TURIZAM

**Analiza učinaka digitalne
transformacije na radna mjesta
i sindikalne aktivnosti u sektoru
turizma i ugostiteljstva**

Savez samostalnih sindikata Hrvatske
ožujak 2023.

Ova publikacija izrađena je u sklopu projekta „Sindikati za pravedni oporavak“, sufinanciranog sredstvima Europske unije iz Europskog programa za zapošljavanje i socijalne inovacije „EaSI“ (2014. - 2020.).

Više informacija potražite na: <http://ec.europa.eu/social/easi>.

Sadržaj ove publikacije isključiva je odgovornost autora i Saveza samostalnih sindikata Hrvatske. Informacije sadržane u ovoj publikaciji ne odražavaju nužno službeno stajalište Europske komisije.

AUTORI:

Predrag Bejaković
Sanja Čižmar
Žarko Čižmar

UREDNIKA:

Dijana Šobota

NASLOV:

Digitalna transformacija i turizam: Analiza učinaka digitalne transformacije na radna mjesta i sindikalne aktivnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva

RECENZENTI:

Željko Mrnjavac
Sanja Blažević Burić

NAKLADNIK:

Savez samostalnih sindikata Hrvatske

ZA NAKLADNIKA:

Mladen Novosel

LEKTURA:

Đurđica Pavlović

KOREKTURA:

Dijana Šobota

GRAFIČKO OBLIKOVANJE:

Bestias

Zagreb, ožujak 2023.



Savez samostalnih sindikata Hrvatske

Ova publikacija koristi se u skladu s uvjetima i odredbama licence za nekomercijalnu uporabu Creative Commons: Imenovanje 4.0 međunarodna (CC BY 4.0).

ISBN 978-953-6176-57-1 (PDF)

IZ RECENZIJA

Tema digitalne transformacije radnih mjesta aktualna je i značajna, a kako se upravo intenzivno odvija, njezin utjecaj na ulogu i položaj sindikata nedovoljno je istražen. Sindikati ne smiju biti promatrači koji će pasivno iščekivati ishode suvremene tranzicije koja iz korijena mijenja radne odnose, nego moraju biti ključni dionici promjena. Pri tome je digitalna transformacija ključni element promjena s kojima se „sukobljavaju“, ali koja im pruža i nove alate za pristupanje radnicima i nove šanse da se ponovno nametnu kao zaštitnik i vođa radnika u njihovom odnosu s poslodavcima u novim radnim uvjetima.

Empirijsko anketno istraživanje prvo je u Hrvatskoj o takvoj temi i donosi vrijedne uvide i saznanja o stavovima dionika koji oblikuju radne procese i odnose na tržištu rada u sektoru, a koja se pretaču u scenarije i savjete o mogućim aktivnostima u budućnosti.

prof. dr. sc. Željko Mrnjavac, Ekonomski fakultet Split

Ova je analiza od velike vrijednosti za sve dionike (radnike, poslodavce, sindikate, stručnjake, nacionalne i nadnacionalne institucije) koji promišljaju o ulozi digitalizacije na transformaciju radne aktivnosti. Iako je istraživanje provedeno na relativno manjem uzorku jednog sektora, dobiveni se rezultati mogu preispitati i u drugim sektorima. Pitanje o ulozi digitalne transformacije pomno se analizira, ne samo kroz provedeno istraživanje, već i kroz pregled relevantne literature, strateških dokumenata ali i vrlo vrijednih studija slučaja o aktivnostima sindikata u odabranim zemljama u ovome kontekstu.

U analizi se posebno ističe promišljanje o ulozi sindikata koji za cilj trebaju imati podržavanje transformacije radnog mjesta ali i jačanje svoje pozicije kao socijalnog partnera u cjelokupnom procesu što mora od strane svih ostalih dionika biti prepoznato.

izv. prof. dr. sc. Sanja Blažević Burić, Ekonomski fakultet Pula

SADRŽAJ

Predgovor: Budućnost je ovdje – jesu li sindikati spremni?	i
1. SAŽETAK	1
2. UVOD I POLAZNE OSNOVE	4
2.1. Uvod	4
2.2. Ciljevi	5
2.3. Metodologija	5
3. DIGITALNA TRANSFORMACIJA SEKTORA TURIZMA I UGOSTITELJSTVA	6
3.1. Globalni trendovi digitalne transformacije u turizmu i ugostiteljstvu	6
3.2. Digitalna transformacija turizma i ugostiteljstva na Mediteranu	8
3.3. Makro okvir digitalne transformacije turizma u Hrvatskoj	9
3.4. Digitalna transformacija i tržište rada u turizmu i ugostiteljstvu Hrvatske	11
4. ISTRAŽIVANJE O UČINCIMA DIGITALNE TRANSFORMACIJE U SEKTORU TURIZMA I UGOSTITELJSTVA	14
4.1. Anketno istraživanje radnika i poslodavaca o digitalnoj transformaciji turizma i ugostiteljstva	14
4.2. Stavovi radnika u hotelsko-turističkim poduzećima o digitalnoj transformaciji	18
4.3. Stavovi malih i srednjih poduzetnika o digitalnoj transformaciji u turizmu i ugostiteljstvu	19
4.4. Stavovi predstavnika institucija u sektoru turizma i ugostiteljstva	20
5. ANALIZA UČINAKA DIGITALNE TRANSFORMACIJE NA RADNA MJESTA I SINDIKALNE AKTIVNOSTI U SEKTORU TURIZMA I UGOSTITELJSTVA	22
5.1. Uvod	22
5.2. Utjecaji digitalne transformacije na budućnost rada i uloga sindikata	25
5.3. Digitalna transformacija, restrukturiranje i uloga sindikata	29
5.4. Aktivnosti sindikata u obrazovanju, osposobljavanju i usavršavanju u odabranim zemljama	30
6. SCENARIJI BUDUĆIH TRENDOVA U SEKTORU	34
7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PRIJEDLOZI	37
8. LITERATURA I IZVORI	41
9. <u>POPIS PRILOGA</u>	46

POPIS AKRONIMA I KRATICA

CGIL	Talijanska opća konfederacija rada (<i>Confederazione Generale Italiana Del Lavoro</i>)
CISL	Talijanska konfederacija sindikata (<i>Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori</i>)
ETUI	Europski sindikalni institut (<i>European Trade Union Institute</i>)
EU	Europska unija
Eurofound	Europska zaklada za poboljšanje radnih i životnih uvjeta (<i>European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions</i>)
HOTREC	Europska udruga hotela, restorana, cafe barova i sličnih objekata (<i>The Confederation of National Associations of Hotels, Restaurants, Cafés and Similar Establishments in the European Union and European Economic Area</i>)
HGK	Hrvatska gospodarska komora
HZZ	Hrvatski zavod za zapošljavanje
HUT	Hrvatska udruga turizma
KUH	Kamping udruženje Hrvatske
OECD	Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (<i>Organisation for Economic Co-operation and Development</i>)
RH	Republika Hrvatska
SSSH	Savez samostalnih sindikata Hrvatske
STUH	Sindikata turizma i ugostiteljstva Hrvatske
UIL	Talijanski savez radnika (<i>Unione Italiana del Lavoro</i>)
UNWTO	Svjetska turistička organizacija (<i>United Nations World Tourism Organization</i>)
UPUHH	Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske

POPIS TABLICA

Tablica 4.1.1. Stavovi radnika i poslodavaca o primjeni digitalne tehnologije u poduzeću	23
Tablica 4.1.2. Stavovi radnika i poslodavaca o utjecaju digitalne tehnologije na radne uvjete	23
Tablica 4.1.3. Stavovi radnika i poslodavaca o vještinama potrebnim za obavljanje radnih zadataka nakon uvođenja digitalnih tehnologija	23
Tablica 4.1.4. Stavovi radnika i poslodavaca o edukaciji i informiranju radnika o primjeni digitalnih tehnologija	24
Tablica 4.1.5. Stavovi radnika i poslodavaca o utjecaju primjene digitalnih tehnologija	24
Tablica 4.1.6. Očekivanja radnika i poslodavaca vezana za budućnost primjene digitalnih tehnologija	25
Tablica 4.1.7. Stavovi radnika i poslodavaca o sindikalnim aktivnostima vezanim za uvođenje digitalne tehnologije	25
Tablica 6.1. Vremenski horizont i mogući scenariji prihvaćanja digitalne tehnologije u sektoru turizma i ugostiteljstva	42
Tablica 6.2. Mogući pozitivni i negativni čimbenici koji utječu na snagu prihvaćanja digitalne tehnologije u sektoru turizma i ugostiteljstva	44

PREDGOVOR: BUDUĆNOST JE OVDJE – JESU LI SINDIKATI SPREMNI?

Digitalizacija ekonomije nije novi fenomen. Danas smo već duboko u Četvrtoj industrijskoj revoluciji i novome svijetu rada u kojemu tehnologije utječu i iz temelja mijenjaju način na koji živimo i radimo. Jedan od prvih sektora koji je započeo s digitalnom tranzicijom i transformacijom poslovnih procesa sektor je turizma i ugostiteljstva. Uvođenje novih informacijskih i komunikacijskih tehnologija, posebice platformi i aplikacija, dovelo je do velike transformacije sektora, koju je dodatno ubrzala pandemija COVID-19. Digitalna transformacija ima snažan utjecaj na razne aspekte sektora, od turističkih proizvoda i usluga, preko odnosa i uloga na tržištu, utjecaja na radnike i radna mjesta, organizaciju rada, mogućnosti kontrole radnika i mjerenja radnog učinka i posljedične rizike za privatnost i zaštitu osobnih podataka, do utjecaja na oblike, vrstu i trajanje ugovora, kao i na ostale uvjete rada.

Transformacija i njezini posljedični učinci istovremeno predstavljaju i izazove i prilike za sektor turizma i ugostiteljstva u cijelosti, a time i za zaposlene u turizmu i ugostiteljstvu i za njihove sindikate. S obzirom na izgledan nastavak digitalne transformacije sektora i oslanjanja budućnosti sektora na tehnologiju, očekuje se kako će se intenzivirati i utjecaj transformacije, prije svega na radna mjesta u sektoru. S jedne strane, digitalna transformacija omogućit će otvaranje novih radnih mjesta, te će zahtijevati tehnička, specijalizirana znanja, napredne meke vještine, te informacijsku, podatkovnu, digitalnu i algoritamsku pismenost kako bi radnici bili sposobni kritički razumjeti raznovrsni utjecaj tehnologije i algoritama na njihov rad. S druge strane, primjena tehnolo-

logije, automatizacija, virtualna i proširena stvarnost i umjetna inteligencija zasigurno će promijeniti prirodu brojnih radnih mjesta, a mnoga od postojećih će u potpunosti nestati, osobito ona s rutinskim zadacima, koja zahtijevaju nisku razinu vještina i kvalifikacija.

S obzirom na globalnu i nacionalnu važnost sektora turizma i ugostiteljstva – koji na globalnoj razini zapošljava svakoga desetoga radnika, a u Hrvatskoj predstavlja najvažniji ekonomski sektor, koji se danas suočava s nedostatkom kvalificirane radne snage – nužno je poduzeti odgovarajuće mjere i korake kako bi sektor (p)ostao privlačan radnicima i kako bi se izbjegli rizici koje procesi digitalne transformacije mogu predstavljati za dostojanstvo rada u sektoru. Suzbijanje rizika „tamne strane“ digitalne tranzicije i transformacije, te osiguranje pravedne tranzicije i transformacije – drugim riječima, transformacije vođene ne samo interesima poslodavaca nego i interesima radnika, lokalne zajednice i društva u cjelini – zahtijevaju upravljanje tim procesima. Sindikati pritom ne smiju biti pasivni promatrači promjena, već moraju i žele biti aktivno uključeni u razvoj i provedbu mjera usmjerenih na prilagodbu i zaštitu radnika, njihovih uvjeta rada, ali i moraju prilagoditi načine vlastitoga djelovanja, te pronaći inovativne načine zastupanja i zaštite interesa radnika u okruženju koje se rapidno i neprestano mijenja.

Nužan preduvjet uspjeha ispunjavanja te zahtjevne zadaće koja je pred sindikatima jest razumijevanje procesa digitalne transformacije, što oni točno podrazumijevaju, te koje će implikacije imati za radnike i sin-

dikate. S obzirom na to da u Hrvatskoj do sada nisu bile provedene studije i analize takve vrste, posebno one usmjerene na područje rada i djelovanje sindikata, SSSH je naručivanjem ove analize u sklopu projekta „Sindikati za pravedni oporavak“, htio pridonijeti popunjavanju praznine u znanju, te prije svega unaprijediti razumijevanje sindikata o utjecaju digitalne transformacije na sektor turizma i ugostiteljstva. Analizom smo htjeli razraditi moguće scenarije budućnih trendova, te identificirati prilike, izazove i negativne posljedice za radnike i radna mjesta u sektoru, uključujući iz perspektive samih radnika i sindikata. Također smo htjeli ukazati na ulogu socijalnoga dijaloga i sindikata u oblikovanju rada budućnosti i budućnosti rada, te tako doprinijeti prilagodbi sindikalnoga djelovanja, ponajprije na području kolektivnoga pregovaranja, sindikalnog organiziranja i osposobljavanja. Nadamo se da će ova analiza osnažiti sindikate i sindikalne povjerenike da budu proaktivni dionici promjena, te da će im pružiti nove alate za pristupanje radnicima, njihovom organiziranju i zaštiti i unapređenju njihovih prava i interesa.

Analizu vidimo i kao važan doprinos razumijevanju stručne i šire javnosti ove aktualne problematike, te kao nastavak suradnje s akademskom zajednicom i naših napora da zagovaračkim kapacitetima i vlastitim doprinosom istraživanjima utječemo na mjere i politike koje se tiču radnika i radnih mjesta. U tom smislu se nadamo kako će ova pionirska analiza, iako naravno ne može ponuditi odgovore na sva otvorena pitanja, potaknuti i biti osnova za buduće rasprave, i kreiranje politika, o socijalnoj dimenziji digitalne transformacije sektora turizma i ugostiteljstva, ali i ostalih sektora hrvatske ekonomije.

Drage čitateljice i čitatelji, nadam se kako će tekst analize koji je pred vama biti poticajan za kritičko promišljanje problematike digitalne transformacije, te da će ukazati na prilike koje kao društvo i prije svega sindikati moramo iskoristiti kako bi digitalna transformacija donijela blagodati radnicima i društvu u cijelosti. Budućnost je ovdje – sindikati moraju biti spremni i sposobni osigurati da ona bude pravedna i po mjeri čovjeka.

Dijana Šobota

izvršna tajnica za međunarodne odnose i razvoj organizacije Saveza samostalnih sindikata Hrvatske

1. SAŽETAK

Ciljevi izrade Analize učinaka digitalne transformacije na radna mjesta i sindikalne aktivnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva su pregled trendova, izazova i dosadašnjih rješenja vezanih uz digitalnu transformaciju i tranziciju u promatranom sektoru; identifikacija i ocjena čimbenika koji će utjecati na zaposlenost u sektoru i razrada scenarija budućih trendova; razmatranje i ocjena utjecaja digitalne transformacije na sindikalno djelovanje, te izrada preporuka i prijedloga mjera za prilagodbu sindikalnih strategija, politika i djelovanja. U izradi ove Analize primijenjeni su: proučavanje relevantne literature i dostupnih izvora informacija te intervju i *online* upitnik vezani uz promatranu temu.

Tehnologije utječu na suvremeni život i poslovanje na sve intenzivniji način, pri čemu su turizam i ugostiteljstvo jedan od prvih sektora koji je digitalizirao poslovne procese na globalnoj razini, a što se značajno intenziviralo tijekom pandemije COVID-19. Svjetska turistička organizacija (UNWTO) je prepoznala izuzetno značenje digitalne transformacije za sektor turizma, te je potaknula izradu Strategije inovacija, investicija i digitalne transformacije turizma čiji je cilj potaknuti digitalizaciju turizma i stvoriti ekosustav inovacija i poduzetništva koji će maksimizirati potencijal sektora u smislu gospodarskoga rasta, otvaranja radnih mjesta i održivoga razvoja. Europska komisija provodi više aktivnosti kako bi potaknula konkurentnost poduzeća u promatranom sektoru, integrirala ih u globalne digitalne lance vrijednosti i poboljšala njihovu sposobnost stvaranja više radnih mjesta.

Trendovi digitalne transformacije sektora turizma i ugostiteljstva u Hrvatskoj i na Mediteranu slijede globalne trendove. Hrvatski je turizam u proteklih nekoliko godina

ostvario značajne iskorake u području digitalne transformacije, te je poboljšao svoj položaj na međunarodnim usporedbama razvoja i primjene digitalizacije. Mogu se očekivati daljnja poboljšanja jer *Strategija razvoja održivog turizma Republike Hrvatske do 2030. godine* predviđa prilagodbe ubrzanim tehnološkim promjenama u turizmu, kroz osiguranje i poticanje inovativne i digitalne transformacije. Istraživanja su pokazala kako dostupnost i primjena tehnologije nisu dovoljni za kvalitetnu digitalnu transformaciju, već je potrebno digitalna rješenja integrirati u poslovne procese i strategiju kako bi se ostvario željeni učinak.

Tržište rada i radna mjesta u turizmu Hrvatske obilježeni su brojnim izazovima, kao što su neusklađenost ponude i potražnje za radnicima na tržištu rada u turizmu i ugostiteljstvu, te visoka sezonalnost poslovanja, što u značajnoj mjeri otežava pronalaženje potrebnih stručnih radnika. Vodeći poslodavci u turizmu i ugostiteljstvu Hrvatske investiraju u radnike na više načina, kroz povećanje plaća, osiguranje boljih uvjeta rada, edukacije i usavršavanja, te stimulativne uvjete nagrađivanja. Oni će imati znatno manje izazove u privlačenju radnika, od malih i srednjih poduzeća. Uspješna prilagodba ubrzanim tehnološkim promjenama u turizmu i ugostiteljstvu postaje kritični čimbenik konkurentnosti, koji ima značajan utjecaj na radnike i radna mjesta. Cilj digitalne transformacije sektora turizma i ugostiteljstva je promjena organizacijske kulture kako bi se ostvarile isporuke novih usluga i proizvoda, te postigla viša razina zadovoljstva turista. Pritom nije dovoljno samo uvesti digitalnu tehnologiju u poslovanje, važno je i educirati radnike.

Tijekom studenoga i prosinca 2022. godine provedeno je anketno *online* istraživanje na

uzorku 73 radnika i na uzorku 62 poslodavca u turizmu i ugostiteljstvu o digitalnoj transformaciji. Ujedno su o toj temi provedene dvije fokus grupe sa sindikalnim povjerenicima i s radnicima. Ciljevi istraživanja bili su usmjereni prikupljanju stavova radnika i poslodavaca, među ostalim, o primjeni digitalnih tehnologija u poduzeću; na koji način one utječu na radne uvjete; koje su vještine pritom potrebne, te koja su očekivanja vezana za budućnost primjene digitalnih tehnologija. Radnici u većini (60%) smatraju kako sindikati u poduzeću u proteklome razdoblju nisu imali aktivnu ulogu u zaštiti radničkih prava u procesu uvođenja digitalnih tehnologija, a misle kako bi ta uloga u budućnosti trebala biti još aktivnija (52% ispitanika). Poslodavci čak u većem postotku (69%) nego radnici nalaze kako sindikati nisu imali aktivnu ulogu u zaštiti radničkih prava u procesu uvođenja digitalnih tehnologija, ali ih 47% vjeruje kako sindikati u budućnosti u poduzeću ne bi trebali imati znatno aktivniju ulogu u zaštiti navedenih prava pri uvođenju digitalne tehnologije. Radnici ističu kako su digitalne tehnologije vrlo značajne za njihovu bolju informiranost, što zahtijeva određena znanja, te iziskuje veću zainteresiranost radnika za stjecanje novih znanja i vještina. Poslodavci navode kako bi sindikati trebali biti informirani o planovima uvođenja digitalizacije, ali prema njihovome mišljenju sindikati često nisu dovoljno educirani na polju digitalnih tehnologija pa stoga ne mogu uspješno zastupati radnike na tom polju. Prema spoznajama ostvarenim u razgovoru sa sudionicima obje fokus grupe proizlazi kako radnici većinom razumiju da je digitalizacija trend kojemu se treba prilagoditi uvođenjem rješenja koja ubrzavaju poslove, povećavaju učinkovitost i kvalitetu rada. Na početku, obično se javljaju određeni otpori radnika zbog nerazumijevanja, ali nakon obavljene početne obuke i po završetku procesa uhodavanja, radnici shvaćaju da im digitalna tehnologija olakšava obavljanje poslova i radnih zadataka, glasovanja najširega kruga dionika *na daljinu* i u realnom vremenu. Ispitani radnici su svjesni kako

digitalna tehnologija također može povećati radni pritisak i razinu stresa, ponajviše putem lakšeg nadzora nad njihovim radom. Čini se kako zasad takva praksa u Hrvatskoj nije previše zaživjela, pa tako to prema njihovome mišljenju još uvijek ne predstavlja preveliku teškoću. Do sada u promatranom sektoru nije bilo gašenja radnih mjesta zbog uvođenja digitalne tehnologije, a ispitanici gotovo jedinstveno ne vjeruju da će do toga doći. Provedeno je i istraživanje stavova predstavnika strukovnih institucija u sektoru turizma i ugostiteljstva koji se u velikoj mjeri poklapaju sa stavovima radnika u turizmu i ugostiteljstvu.

U prihvaćanju i razvoju digitalne transformacije, u svijetu i Hrvatskoj traže se i razvijaju odgovarajući mehanizmi savjetovanja sa socijalnim partnerima kao i mogućnosti za uspješno i djelotvorno uključivanje sindikata. Ukoliko se odvija posve spontano i bez odgovarajućeg usmjeravanja, digitalna transformacija može uzrokovati produbljanje socijalnog jaza i povećanje dohodovnih nejednakosti. Ako se inovacijskim promjenama dobro upravlja i ako je predviđeno savjetovanje sa socijalnim partnerima, može se postići značajno unapređenje uvjeta rada, te poboljšanje sigurnosti i kvalitete radnih mjesta. Sindikati su u prošlosti u ranijim industrijskim revolucijama bili predvodnici borbe za radnička prava, te aktivno sudjelovali kroz mjere za pravednu tranziciju i zaštitu onih skupina radnika koje su bile pogođene tehnološkim promjenama. Nekoliko najboljih iskustava jasno pokazuje kako su sindikati ključni partneri u organiziranju i provedbi obrazovanja i osposobljavanja odraslih osoba, pa se u tekstu iznose primjeri iz različitih zemalja. Digitalna tehnologija može omogućiti lakši nadzor radnika, uzrokovati gubitak radnih mjesta, ponajprije za niže obrazovane i slabije kvalificirane radnike.

Tehnološke promjene mogu zamijeniti rutinske manualne i kognitivne zadatke, no u ovoj fazi tehnološkog razvoja zasad ne mogu

zamijeniti nerutinske manualne poslove kao što su spremanje hotelskih soba ili priprema obroka. Međutim, to ne znači da proces digitalizacije ne utječe na njih, nego zapravo može imati izravne posljedice na razinu zaposlenosti, plaće i potrebne vještine. U brzim tehnološkim promjenama, ne pridaje se uvijek odgovarajuća pozornost očuvanju prava radnika. Sindikat stoga mora proaktivno oblikovati procese restrukturiranja kako bi se osiguralo da nitko ne ostane zaboravljen.

U zaključnim razmatranjima i prijedlozima naglašava se kako sindikati i radnička vijeća u turizmu i ugostiteljstvu trebaju podržati, a ne sprječavati transformaciju radnoga mjesta jer zaustavljanje tehnološkog i organizacijskog napretka radnicima dugoročno sigurno nije korisno, ali radnici i kvaliteta radnih mjesta moraju biti u središtu svih

mjera. Prema recentnoj literaturi i provedenim intervjuima proizlazi kako postoji ozbiljan nedostatak uključenosti predstavnika radnika u ranim fazama digitalne transformacije. Pravi utjecaj sindikata na očuvanja prava radnika može se ostvariti samo ako su sindikati od samoga početka uključeni u predviđanje i uvođenje digitalnih promjena, te mogućih restrukturiranja. Hrvatski su sindikati već sada prilično aktivni u informiranju i osvješćivanju svojih članova i radnika o djelovanju i značenju digitalne transformacije. Te će aktivnosti trebati još intenzivirati jer je digitalizacija očito proces, a ne nešto kratkoga trajanja, pa će stoga nužno zahtijevati učinkovito djelovanje sindikata u promatranom sektoru. Stoga se u tekstu navode i prijedlozi za veću aktivnost sindikata radi njihovog uspješnijeg djelovanja i snažnijeg utjecaja.

2. UVOD I POLAZNE OSNOVE

2.1. Uvod

Na europskoj i nacionalnoj razini uvelike se raspravlja o digitalnoj transformaciji i budućnosti rada. Proizvodnja i pružanje usluga na temelju digitalizacije i odgovarajući poslovni modeli prisutni su u gotovo svim gospodarskim sektorima. Naravno, intenzitet i utjecaj tih promjena značajno se razlikuju ovisno o prirodi i obilježjima samoga gospodarskoga sektora. Iako se može očekivati kako će zbog velikoga značenja živoga rada i razmjerno slabe kapitalne intenzivnosti sektora turizma i ugostiteljstva taj utjecaj biti možda nešto slabiji, mnogobrojna istraživanja (koja su detaljnije pojašnjena u kasnijem tekstu) nedvojbeno pokazuju kako je taj utjecaj izuzetno snažan i svakodnevno dobiva na značenju.

U prihvaćanju i razvoju digitalne transformacije, u svijetu i Hrvatskoj traže se i razvijaju odgovarajući mehanizmi savjetovanja sa socijalnim partnerima kao i mogućnosti za uspješno i djelotvorno uključivanje sindikata. Zbog toga je jako važno u formiranju političkoga mišljenja identificirati najbolje primjere i iskustva, te moguće nedostatke u pogledu onoga što treba učiniti u što boljem uključivanju te teme u socijalni dijalog. Ova analiza stoga nastoji, među ostalim, prikazati primjere pozitivnih iskustava u pogledu uključivanja socijalnih partnera, posebice sindikata, u uspješnu digitalnu transformaciju. Njome bi se poboljšali uvjeti rada i nagrađivanje, unaprijedili sigurnost i zdravlje na radnome mjestu, te ublažili mnogobrojni nastali izazovi. U studiji se nastoji ukazati na organizacijske potrebe i promjene u kratkoročnom i srednjoročnom razdoblju, naznačiti temeljne dimenzije i neposredne

učinke digitalnih promjena na rad i pojašnjava zašto bi socijalni dijalog trebao biti od središnjeg značenja u oblikovanju takvih transformacija.

Digitalna transformacija temelji se na kombiniranim učincima pretvorbe analognih podataka u digitalne formate, dok se digitalizacija odnosi na usvajanje digitalnih tehnologija i obradu podataka koji mijenjaju postojeće procese i/ili rezultira novim poslovnim modelima.

Nakon ovih uvodnih napomena, u kojima su sadržani ciljevi i metodologija rada, tekst Analize nastavlja se trećom dionicom o digitalnoj transformaciji sektora turizma i ugostiteljstva. Tu se naglašava kako je turizam složena i premrežena gospodarska djelatnost koja ima veliko značenje u ukupnoj zaposlenosti u Hrvatskoj. Najveći društveni utjecaj digitalne transformacije u turizmu mogao bi biti učinak na radnu snagu u ovom sektoru. Kao i u drugim gospodarskim sektorima, digitalna transformacija promijenit će prirodu nekih poslova, a vjerojatno i potpuno iskorijeniti pojedina radna mjesta. U promatranom gospodarskom sektoru, nastajanje novih radnih mjesta vezano uz digitalnu promjenu očituje se prije svega u području marketinga i prodaje, pa su potrebni specijalisti za digitalni marketing, specijalisti za vođenje društvenih mreža i slično. U četvrtoj dionici prikazani su rezultati *online* istraživanja i provedenih fokus grupa o učincima digitalne transformacije u sektoru turizma i ugostiteljstva. Ispitani radnici¹ navode kako zbog uvođenja digitalnih rješenja do sada nije ugašeno niti jedno radno mjesto u sektoru turizma i ugostiteljstva. Ispitanici ne vjeruju da će do toga doći jer je-

¹ U cijelom tekstu termin radnik koristimo kao rodno neutralan i uključuje žene i muškarce.

dino čovjek može pružiti kvalitetnu traženu personaliziranu uslugu. Peta dionica teksta sadrži iskustva i primjere iz više zemalja o djelovanju sindikata kao izravnog pružatelja obrazovnih programa, dionika tripartitnog sporazuma o financiranju cjeloživotnog učenja i obrazovanja, te aktivnostima sindikata usmjerenim na lakšu provedbu digitalne transformacije. U šestom dijelu analize, usprkos tome što su predviđanja jako teška i nezahvalna, pokušavamo barem naznačiti moguća buduća kretanja i neke čimbenike koji na njih mogu manje ili više utjecati. Utjecaj digitalizacije na radna mjesta promatramo u tri vremenska horizonta: kratkoročno (1-2 godine), srednjoročno (5 godina) i dugoročno (više od 10 godina). Analiza završava sedmom dionicom koja sadrži zaključna razmatranja i prijedloge za poboljšanje stanja.

2.2. Ciljevi

Ciljevi izrade Analize učinaka digitalne transformacije na radna mjesta i sindikalne aktivnosti u sektoru turizma i ugostiteljstva su sljedeći:

- > pregled trendova, izazova i dosadašnjih rješenja vezanih uz digitalnu transformaciju i tranziciju u sektoru turizma i ugostiteljstva (na globalnoj, regionalnoj i nacionalnoj razini);
- > identifikacija i ocjena čimbenika koji će utjecati na zaposlenost u sektoru, te razrada scenarija budućih trendova u sektoru u smislu kratkoročnog, srednjoročnog i dugoročnog utjecaja na radna mjesta, prilike za otvaranje novih radnih mjesta, oblike i trajanje ugovora, uvjete rada, te potrebne vještine;

- > analiza i ocjena utjecaja digitalne transformacije na sindikalno djelovanje (mogućnosti organiziranja radnika, pružanja usluga članovima sindikata, utjecaj na sadržaj kolektivnog ugovora, potrebe za sindikalnim osposobljavanjem i sl.);
- > izrada preporuka i prijedloga mjera za prilagodbu sindikalnih strategija, politika i djelovanja, s posebnim naglaskom na sindikalno organiziranje i pružanje usluga članovima.

2.3. Metodologija

U izradi ove Analize provedeno je detaljno proučavanje relevantne literature i dostupnih izvora informacija, kao i *online* anketno istraživanje na uzorku od 73 radnika u sektoru turizma i ugostiteljstva o učincima digitalne transformacije na radna mjesta i sindikalne aktivnosti u navedenom sektoru. Također je pripremljen *online* upitnik za poslodavce u sektoru turizma i ugostiteljstva, u kojemu su sudjelovala 62 ispitanika. Održano je deset sastanaka i razgovora s predstavnicima poslodavaca i strukovnih institucija u turističkom sektoru, te dvije fokus grupe s radnicima, sindikalnim povjerenicima i predstavnicima sindikata (prva fokus grupa je uključivala četiri sudionika, a druga tri sudionika). Sva su istraživanja provedena u razdoblju od početka studenoga do kraja prosinca 2022. godine.

Autori se zahvaljuju svim sudionicima intervjua, fokus grupa, te *online* anketnih istraživanja, kao i svima koji su davali komentare na radne verzije dokumenta.

3. DIGITALNA TRANSFORMACIJA SEKTORA TURIZMA I UGOSTITELJSTVA

3.1. Globalni trendovi digitalne transformacije u turizmu i ugostiteljstvu

Turizam karakterizira kompleksnost i premreženost. Osim izravnog zapošljavanja u djelatnosti pružanja smještaja, pripreme i usluživanja hrane, te putničkih agencija, organizatora putovanja i djelatnosti povezane s njima, postoji velik broj poslova koji su indirektno povezani s njim. U turizmu je 2019. godine zaposleno više od 12,5 milijuna ljudi u EU-u. Od toga, njih gotovo 7,4 milijuna radilo je u djelatnosti pružanja hrane i pića. U djelatnosti smještaja (ne uključujući nekretnine) zaposleno je više od 2,5 milijuna ljudi u EU, a u putničkim agencijama i turoperatorima gotovo pola milijuna. Tri djelatnosti koje se gotovo u potpunosti oslanjaju na turizam (smještaj, putničke agencije/turistički prijevoznici, zračni prijevoz) zapošljavaju gotovo 3,4 milijuna ljudi u EU-u. Iste godine turistička industrija u Hrvatskoj ima 148.196 radnih mjesta, od čega u djelatnosti smještaja 41.197, hrane i pića 73.711, te putničkih agencija i turoperatora 8033 radna mjesta (Ministarstvo turizma i sporta RH, 2022).

Tehnologije utječu na suvremeni život i poslovanje na sve intenzivniji način. Na početku smo Četvrte industrijske revolucije, nove ere u kojoj digitalizacija gradi i utječe na društva novim i često neočekivanim načinima.

Turizam i ugostiteljstvo jedan je od prvih sektora koji je digitalizirao poslovne procese na globalnoj razini, a što je tijekom pandemije COVID-19 značajno intenzivirano. Kako je informacijska i komunikacijska teh-

nologija postala globalni fenomen, turizam je bio dosljedan rani usvajatelj novih tehnologija i platformi. Digitalizirani turistički sektor mora inovirati i stvarati nove poslovne prilike kako bi osigurao kontinuiranu konkurentnost, rast i održivi razvoj sektora.

Budućnost putovanja temelji se na tehnologiji, pa će poslovi u turizmu i ugostiteljstvu zahtijevati i tehničke i napredne 'meke' vještine. Najveći društveni utjecaj digitalne transformacije u turizmu mogao bi biti učinak na radnu snagu u ovom sektoru, u kojoj izravno i neizravno radi jedan od svakih 10 zaposlenih u svijetu. Kao i u drugim gospodarskim sektorima, inteligentna automatizacija promijenit će prirodu nekih poslova u sektoru turizma i ugostiteljstva, a vjerojatno i potpuno iskorijeniti određena radna mjesta. Međutim, rast koji stvara digitalna transformacija također će generirati nove prilike za zapošljavanje koje bi mogle nadmašiti automatizaciju postojećih radnih mjesta, posebice zato što se za sektor turizma i ugostiteljstva predviđa snažan porast zaposlenosti (UNWTO, 2021a).

Svjetska turistička organizacija (UNWTO, 2021b) prepoznala je izuzetno značenje digitalne transformacije za sektor turizma, te je potaknula izradu *Strategije inovacija, investicija i digitalne transformacije turizma*. Cilj Strategije je potaknuti digitalizaciju turizma i stvoriti ekosustav inovacija i poduzetništva koji će maksimizirati potencijal sektora u smislu gospodarskoga rasta, otvaranja radnih mjesta i održivoga razvoja.

Organizacija za ekonomsku suradnju i razvoj (OECD) provela je istraživanje *Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future* (OECD, 2021). U istraživanju se

predviđaju potrebe za digitalnim vještinama korištenja glavnih operativnih sustava i uredskih paketa; razvoja web stranica; e-trgovine, uključujući *online* rezervacije i digitalna plaćanja; digitalnog marketinga, uključujući integraciju društvenih medija i *online* marketinga; optimizacije za tražilice i digitalnog izdavaštva; generiranja i praćenja *online* recenzija i podataka o mišljenju kupaca; analitike operativnih podataka i podataka o okolišu; poslovne inteligencije; upravljanja velikim podacima, te održavanja, prilagodbe i optimizacije digitalne opreme i Wi-Fi veza.

Europska komisija provodi više aktivnosti kako bi potaknula konkurentnost poduzeća u sektoru turizma i ugostiteljstva u Europi, integrirala ih u globalne digitalne lance vrijednosti i poboljšala njihovu sposobnost stvaranja više radnih mjesta, sa sljedećim ciljevima:

- > ojačati bazu vještina malih i srednjih poduzeća u turizmu, čiji je potencijal rasta često neiskorišten zbog ograničenog pristupa cjeloživotnom učenju i svijesti o razvoju pametne upotrebe tehnologija;
- > podržati integraciju turističkih poduzeća u digitalni lanac vrijednosti putem pomoći u oblikovanju prilagođenih digitalnih rješenja za turističku industriju, pružanja prilike da se u potpunosti iskoriste mogućnosti digitalnoga tržišta za povećanje konkurentnosti, te omogućavanja pristupa novim poslovnim prilikama i novim tržištima, kao i poticanja investicijskoga potencijala malih i srednjih poduzeća u turizmu.

Digitalni trendovi koji omogućavaju proces digitalizacije i digitalne transformacije gospodarstva su brojni. Četiri su ključna uporišta tehnološkog razvoja u sektoru tu-

rizma i ugostiteljstva, koji omogućavaju postizanje boljeg iskustva gosta, te pospješnje poslovnih procesa: umjetna inteligencija (*artificial intelligence*), hiper povezanost (*hyper-connectivity*), prostorno računarstvo (*spatial computing*) i distribuirana glavna knjiga (*distributed ledger technology*). U smislu zrelosti tehnologije i relevantnosti za turizam, najveći stupanj primjene u sektoru za sada su ostvarili računarstvo u oblaku (*cloud computing*), aplikacije za putovanja (*travel apps*), te društvene mreže.

U sektoru turizma i ugostiteljstva aktualna su tri ključna područja digitalizacije, i to:

- > u operacijama: BI (*business intelligence*) i analize, financije i računovodstvo, obrada plaćanja i prodajnih mjesta, informatički sustav objekata (*property management system*), upravljanje događajima, upravljanje wellnessom;
- > u prodaji i marketingu, te upravljanju prihodima: aplikacije za rezerviranje (*booking engines*), centralni rezervacijski sustavi, upravljanje kanalima (*channel managers*), upravljanje odnosima s potrošačima (*customer relationship management*), digitalni marketing, pretraživanja (*metasearch*), upravljanje reputacijom i ocjenama gostiju, web stranice;
- > u komunikaciji s gostima (*guest-facing technology*): aplikacije za pružanje doživljaja gostima (*concierge & guest experience*), tehnologija u gostinjskim sobama, sustavi za slanje poruka i za razgovore sa gostima (*chatbots*), *online* prijava gostiju i dodjela soba, mobilni ključ za ulazak u sobu.

Grand View Research² objavio je analizu [Online Travel Booking Service Market Size, Share & Trends Analysis Report](#) o trendovima rasta usluga *online* putničkih agencija. Veličina globalnog tržišta usluga *online* rezervacije putovanja procijenjena je na 519,1 milijardu USD u 2021. i očekuje se da će se širiti po ukupnoj godišnjoj stopi rasta od 9% od 2022. do 2030. Segment izravnih putničkih agencija imao je najveći udio prihoda veći od 80% u 2021. Osim visokih prihoda, ove agencije imaju pristup velikim količinama podataka, koji im omogućuje precizna predviđanja tržišnih trendova.

U istraživanju [Seven Predictions for the Creative Reimagination of Travel in 2023](#), Booking.com je koristio uzorak od 24.000 putnika iz 32 zemlje. Uz gotovo polovicu (43%) globalnih putnika koji su izjavili da će se iduće godine okrenuti virtualnoj stvarnosti kako bi nadahnuli svoje izbore za odmor, putovanja će ozbiljno ući u 3D virtualni prostor Metaverse. S više od trećine (35%) putnika koji se žele upustiti u višednevno iskustvo putovanja u virtualnoj i proširenoj stvarnosti, Metaverse će biti više od 'isprobajte prije kupnje'; educirat će, zabaviti i inspirirati ljude, otvarajući vrata beskrajnoj avanturi. Putnici više neće biti ograničeni fizikom i moći će eksperimentirati s različitim iskustvima putovanja.

Prema globalnim istraživanjima (Skift & Oracle Hospitality, 2022), digitalizacija je najviše prisutna kod beskontaktnog plaćanja (43% ispitanika), sustava za komunikaciju s gostima (28% ispitanika), *online* prijava gostiju (27% ispitanika), te otključavanja sobe aplikacijom, tzv. mobilni ključ (17% ispitanika).

U istraživanju [Digitalisation in Tourism](#) Sveučilišta Aalborg iz Danske napravljena je analiza potreba osnovne obuke za mala i srednja poduzeća u turizmu na koju su tre-

nutno usredotočene javne uprave i profesionalne udruge. Rezultati istraživanja pokazuju da su to digitalne vještine za internetsku promociju (npr. razvoj web stranica, društveno umrežavanje) i prodaju (npr. sustavi *online* rezervacija i upravljanje klijentima). Postoji, međutim, i potreba za razvojem programa osposobljavanja koji su usklađeni sa širim izazovima s kojima se trenutno suočavaju mala i srednja poduzeća (npr. usavršavanje kibernetičke sigurnosti i analitike podataka), a posebno programa koji podržavaju mala i srednja poduzeća u višim razinama digitalizacije (npr. dizajn usmjeren na čovjeka i izrada prototipova novih proizvoda).

3.2. Digitalna transformacija turizma i ugostiteljstva na Mediteranu

Na Mediteranu, koji predstavlja jednu od najsnažnijih turističkih regija u Europi, trendovi digitalne transformacije sektora turizma i ugostiteljstva slijede globalne trendove. U sklopu projekta *Tourism 4.0* (Project Tourism 4.0, 2022), provedeno je istraživanje malih i srednjih poduzetnika u djelatnosti smještaja, te turističkih agencija i touroperatora, na temu stanja i potreba poduzetnika u procesu digitalne transformacije.³

Rezultati istraživanja pokazuju sljedeće:

- > Razina digitalnih vještina u djelatnosti smještaja ocijenjena je nešto lošije nego u djelatnosti putničkih agencija; 53,6% ispitanika u djelatnosti smještaja ocjenjuje razinu digitalnih vještina u svom poduzeću kao dobru, vrlo dobru i odličnu, dok je kod putničkih agencija taj udio čak 65,8% ispitanika.

2 Grand View Research je tvrtka za istraživanje tržišta i konzultantska tvrtka sa sjedištem u Indiji i SAD-u, čija baza podataka sadrži tisuće statistika i detaljnih analiza o 46 industrija u 25 velikih zemalja širom svijeta.

3 Detaljan prikaz relevantnih rezultata istraživanja provedenog u okviru projekta *Tourism 4.0*, dan je u Prilogu 1.

- > Najvažniji izazovi s kojima se suočavaju mali i srednji poduzetnici u djelatnosti smještaja u digitalnoj transformaciji su trošak i izvori sredstava, nedostatak znanja i treninga, te nejasan povrat na ulaganja u digitalnu transformaciju. U djelatnosti putničkih agencija, osim spomenutih izazova, navode i teškoće sa softverskim rješenjima u provođenju digitalne transformacije.

3.3. Makro okvir digitalne transformacije turizma u Hrvatskoj

Digitalna strategija Europske unije pod nazivom [Izgradnja digitalne budućnosti Europe](#) (Europska komisija, 2020) određuje politički okvir za razvoj digitalnih rješenja po mjeri čovjeka. U [Akcijском planu za digitalno obrazovanje \(2021. – 2027.\)](#) utvrđena su dva prioritetna područja: 1. Poticanje razvoja uspješnog ekosustava digitalnog obrazovanja i 2. Razvoj digitalnih vještina i kompetencija za digitalnu transformaciju. Digitalnu tehnologiju trebalo bi iskoristiti tako da se olakša pružanje fleksibilnih i pristupačnih mogućnosti za učenje, među ostalim, za polaznike obrazovanja odraslih i osoba koje već imaju zvanje, što bi im pomoglo pri prekvalifikaciji, usavršavanju ili promjeni karijere. Promicanje priznatih kratkih programa može imati ključnu ulogu u usavršavanju i prekvalifikaciji. U tome mogu pomoći mikrokvalifikacije, koje obuhvaćaju ishode učenja u sklopu kratkih programa (Europska komisija, 2020).

[Pakt za vještine](#) jedna je od vodećih aktivnosti Programa vještina za Europu. Cilj mu je okupiti javne i privatne organizacije i potaknuti ih na konkretne obveze usavršavanja i prekvalifikacije odraslih. U analizi potreba partnerstva za sektor turizma [The EU Pact for Skills – Skills Partnership for the Tourism Ecosystem](#) (Europska komisija, 2021), naglašava se potreba prilagođavanja

poremećajima u potražnji za vještinama, zajedno s predvidivim promjenama u sastavu radne snage. Ove potrebe predstavljaju priliku za resetiranje turističkog sektora, čineći ga spremnim za budućnost kroz prikupljanje podataka o vještinama (rano otkrivanje nedostatnih vještina, izrada novih profila zanimanja), promjene u metodologijama osposobljavanja, te duboke promjene u formalnom i neformalnom sustavu obrazovanja u pogledu fleksibilnosti, brzog prihvaćanja novih potreba i otvaranja cjeloživotnom učenju.

Strategijom razvoja održivog turizma Republike Hrvatske do 2030. godine predviđen je cilj prilagodbe ubrzanim tehnološkim promjenama, kroz osiguranje i poticanje inovativne i digitalne transformacije turizma (Ministarstvo turizma i sporta, 2021). Hrvatski je turizam u proteklih nekoliko godina ostvario značajne iskorake u području digitalne transformacije, ponajprije na makro planu (informacijski sustav za prijavu i odjavu turista eVisitor, razvoj Središnjeg registra za ugostiteljsku djelatnost i usluge u turizmu, digitalno oglašavanje hrvatskih turističkih proizvoda na web sjedištu Croatia.hr i ostalim web stranicama).

Prema analizi *Digital Country Index*, hrvatski turizam pozicioniran je na visokom 22. mjestu od 243 države u svijetu, a u Europi na 10. mjestu od 55 država. Ovi iskoraci su polazna osnova za digitalnu turističku strategiju, koja bi obuhvatila niz aktivnosti kao što su povećanje razine upotrebe digitalnih kanala kroz faze putovanja, povećanje razine digitalnih znanja i vještina, te povećanje razine digitalne pristupačnosti i sinergije.

U prosincu 2022. usvojena je [Strategija digitalne Hrvatske za razdoblje do 2032. godine](#) koju je izradio Središnji državni ured za razvoj digitalnog društva. Strategijom se uspostavlja set jasnih ciljeva digitalne tranzicije Hrvatske u sljedećih deset godina, te definiraju prioritetna područja provedbe javnih politika u svim segmentima digitalnog ekosustava: infrastrukture, tehnologije,

znanosti i obrazovanja, te inovacija i tržišta. Postavljena su četiri strateška cilja 1. Razvijeno i inovativno digitalno gospodarstvo, 2. Digitalizirana javna uprava, 3. Razvijene, dostupne i korištene mreže vrlo velikih kapaciteta i 4. Razvijene digitalne kompetencije za život i rad u digitalno doba. Strategijom su definirani i financijski instrumenti za provedbu strateških mjera, koji se u većoj mjeri oslanjaju na sufinanciranje iz fondova Europske unije.

Osim unaprjeđenja digitalnih kompetencija građana, radit će se na razvoju digitalnih kompetencija radne snage iz neinformatičkih zanimanja. Putem formalnih i neformalnih programa obrazovanja, izrađenih uz primjenu instrumenata Hrvatskoga kvalifikacijskog okvira dodjelom vaučera za cjeloživotno učenje, osigurat će se stjecanje digitalnih kompetencija potrebnih za rad za zaposlene i nezaposlene osobe.

U oblikovanju edukativnih programa, poticat će se korištenje europskog [Okvira digitalnih kompetencija za građane DigComp 2.2](#), koji je za potrebe Europske komisije izradio Joint Research Centre (2022). U DigComp-u, pet područja ocrtavaju što podrazumijeva digitalna kompetencija. To su: informacijska i podatkovna pismenost; komunikacija i suradnja; stvaranje digitalnog sadržaja; sigurnost; i rješavanje problema. DigComp razlikuje osam razina stručnosti, od osnovne koja zahtijeva pomoć i vođenje, do visoko specijalizirane i napredne, u kojoj se kreiraju rješenja za kompleksne društvene probleme.

Hrvatski *Plan oporavka i otpornosti* (Vlada RH, 2022) uključuje ulaganja za potporu razvoju digitalnih vještina. Planira se nastavak reforme obrazovnog sustava kako bi se unaprijedile učeničke osnovne vještine i učvrstila veza između strukovnog obrazovanja i obrazovanja odraslih, te tržišta rada. Planira se i izrada novih kurikuluma, u kojima će u prvom planu biti, među ostalim, digitalna tranzicija. Uz to, Hrvatska pokreće posebne mjere za poticanje zapošljavanja, razvoj vje-

ština za tržište rada i jačanje mirovinskog sustava i sustava socijalne skrbi, te nastavlja ulagati napore u borbi protiv siromaštva i socijalne isključenosti. Očekuje se kako će se mjerama povećati stopa zaposlenosti, poboljšati kvaliteta života i povećati socijalna kohezija, posebice za mlade i samozaposlene. Poticanje cjeloživotnog učenja i usavršavanja radnika ulaganjima u prilagođavanje potrebama tržišta rada pridonijet će zapošljivosti svih generacija. Razvit će se sustav, odnosno model za prekvalifikaciju i usavršavanje u skladu s potrebama gospodarstva i uz aktivno sudjelovanje Hrvatskoga zavoda za zapošljavanje (HZZ).

Prema istraživanju koje je provela tvrtka Apsolon u hotelskom sektoru Hrvatske, 62% ispitanika je potvrdilo da provodi digitalnu transformaciju u svom poduzeću/hotelu, a 44% očekuje posljedice uspješne digitalne transformacije kroz jednu do tri godine (Hrvatska gospodarska komora, 2021). No, istraživanje je pokazalo kako dostupnost i primjena tehnologije nisu dovoljni za kvalitetnu digitalnu transformaciju, već je potrebno digitalna rješenja integrirati u poslovne procese i strategiju kako bi se ostvario konkretan rezultat.

U sklopu digitalizacije javnih usluga, šalteri javnih službi se u Hrvatskoj postupno zamjenjuju digitalnim aplikacijama u sustavu e-Građani. Početkom 2023. u katalog usluga dodan je i eTurizam. eTurizam je integrirani informacijski sustav e-usluga u turizmu kojemu je cilj kroz digitalizaciju i optimizaciju svih procesa u turizmu potaknuti daljnji razvoj turističkih i ugostiteljskih usluga u Republici Hrvatskoj, ali i unaprijediti komunikaciju i poslovanje između građana i javne uprave u turizmu na bržu i višu razinu.

3.4. Digitalna transformacija i tržište rada u turizmu i ugostiteljstvu Hrvatske

Tržište rada i radna mjesta u turizmu Hrvatske obilježeni su brojnim izazovima, kao što su:

- Neusklađenost ponude i potražnje za radnicima na tržištu rada u turizmu i ugostiteljstvu Hrvatske. Visoka sezonska koncentracija turističkog prometa uvjetuje sezonsko zapošljavanje velikoga broja radnika. Aktualni trend pokazuje smanjenje broja stalnih radnika u uvjetima sezonske koncentracije turističkoga prometa koja je konstantna. Čak 85% ukupnoga godišnjega broja noćenja realizira se u samo četiri ljetna mjeseca, od početka lipnja do kraja rujna, a taj je stupanj sezonske koncentracije turističkoga prometa prisutan dulji niz godina.
- Rastući nedostatak radnika za potrebe turizma i ugostiteljstva na tržištu rada Hrvatske je ozbiljan dugoročni problem koji se konstantno povećava, te predstavlja temeljni rizik koji dugoročno ugrožava ne samo kvalitetu i konkurentnost, već i održivi opstanak turizma u Hrvatskoj. Naime, s obzirom na to da je turizam radno intenzivna djelatnost, razumljivo je da za konkurentan sektor turizma i ugostiteljstva nije potrebno samo osigurati dovoljan broj radnika, već i njihovu kvalitetu, odnosno radnike s odgovarajućim radnim iskustvom i obrazovanjem. Taj je problem u velikoj mjeri uzrokovan upravo trendom smanjivanja broja stalno zaposlenih, zbog čega karijera u turizmu nije više osobito privlačna mladima iz obalnih regija. Također, trend smanjivanja broja stalno zaposlenih radnika u turizmu dovodi i do odlaska radnika iz turizma u druge sektore budući da u turizmu ne mogu računati na stalno zaposlenje. Zbog toga se navedena problematika nedostatka radnika u turizmu i ugostiteljstvu još više zaoštrava.
- Prosječne neto plaće isplaćene u sektoru I – djelatnost smještaja, te pripreme i posluživanja hrane, ispod su prosjeka ukupnoga gospodarstva Hrvatske za 15%. Iako visina plaće nije jedini, ona je ipak važan faktor odlaska radnika u druge zemlje. Međunarodno nekonkurentna visina plaća u turizmu Hrvatske rezultira sve intenzivnijim procesima ekonomske migracije turističkih radnika u razvijene zemlje Europe. Prema istraživanju Europske udruge hotela, restorana, cafe barova i sličnih objekata (HOTREC), prosječna neto plaća radnika u smještajno-ugostiteljskom sektoru u zemljama u koje najviše odlaze radnici iz Hrvatske (Njemačka, Austrija, Italija) veća je za 2,5 puta od prosječne neto plaće u smještajno-ugostiteljskom sektoru Hrvatske koja iznosi 700 eura mjesečno.

- Određeni broj vodećih poslodavaca u turizmu i ugostiteljstvu Hrvatske investiraju u radnike na više načina, kroz povećanje plaća, osiguranje boljih uvjeta rada, edukacije i usavršavanja, te stimulatívne uvjete nagrađivanja. Ovi poslodavci će imati znatno manje izazove u privlačenju radnika. No, za očekivati je kako dio poslodavaca, posebice manjih i srednjih kompanija, neće biti u mogućnosti pratiti ovaj pozitivan trend, te će sve više osjećati teret nedostatka radne snage.
- Prilagodba ubrzanim tehnološkim promjenama u turizmu i ugostiteljstvu postaje kritični faktor konkurentnosti, koji ima značajan utjecaj na radnike i radna mjesta. Novi trendovi pokazuju kako turisti današnjice sve više zahtijevaju i očekuju primjenu digitalnih sadržaja i tehnika u turizmu i ugostiteljstvu, u cjelokupnom lancu putovanja, od planiranja i rezervacije putovanja, samog prijevoza i dolaska u destinaciju, boravka u smještajnom objektu, uživanja u gastronomskoj i ostaloj turističkoj ponudi, te povratka u mjesto boravišta.

Utjecaji digitalne transformacije na tržište rada i na radna mjesta u turizmu i ugostiteljstvu Hrvatske uključuju, među ostalim, sljedeće:

- Intenzivne tehnološke promjene u turizmu i ugostiteljstvu utječu na organizaciju rada. Cilj digitalne transformacije sektora turizma i ugostiteljstva je promjena organizacijske kulture kako bi se ostvarile isporuke novih usluga i proizvoda, te postigla viša razina zadovoljstva gostiju. Glavna aktivnost digitalne transformacije sastoji se u integriranju višestrukih radnih procesa u digitalno prilagođenu organizaciju. Kao alati koriste se nove i disruptivne tehnologije (roboti, umjetna inteligencija i slično).
- Digitalna transformacija odnosi se na proces koji započinje od trenutka kada organizacija (poduzeće) započne razmatrati uvođenje digitalnih tehnologija u svim područjima poslovanja i traje do trenutka njihove potpune integracije. Proces uključuje više pojedinačnih projekata. Digitalna transformacija uključuje i pojedince: nije dovoljno samo uvesti digitalnu tehnologiju u poslovanje, važno je i educirati radnike.
- Digitalna transformacija može obuhvaćati područja kao što su: digitalni marketing, digitalizacija i automatizacija poslovnih procesa, digitalna nabava i prodaja, organizacija hibridnih događanja ili digitalizacija kulturne baštine. Trendovi digitalne transformacije u turizmu i ugostiteljstvu uključuju korištenje mobilnih aplikacija u svrhu personalizacije prema svakom gostu, kognitivno računarstvo kako bi se formirali personalizirani itinerari i paketi usluga, globalnu mobilnu prisutnost i povezivanje kako bi se gostima osiguralo besprijekorno mobilno iskustvo, te usredotočenost na podatke, putem obrade velikih količina podataka i informacija.

- Digitalna transformacija u turističko-ugostiteljskim poduzećima fokusirana je na optimizaciju poslovnih procesa, digitalna rješenja usmjerena na razvoj turističkog proizvoda/usluge, te na ublažavanje ili prilagodbu klimatskim promjenama. Kako zadire u sva područja rada, digitalna transformacija se odražava na mijenjanje poslovnih procesa, ali i zahtijeva nova znanja i vještine od radnika. Neka od radnih mjesta će zbog digitalne transformacije u budućnosti promijeniti opis radnih zadataka, manji će ih broj biti ukinut, a značajan broj novih radnih mjesta će nastati kao posljedica digitalizacije. Nastajanje novih radnih mjesta u sektoru turizma i ugostiteljstva je povezano s primjenom digitalnih tehnologija prije svega u području marketinga i prodaje, pa se traže specijalisti za digitalni marketing, specijalisti za vođenje društvenih mreža i slično. U informatičkim sektorima turističko-ugostiteljskih poduzeća povećava se broj radnika na radnim mjestima koja upravljaju tehničkim sustavima i novim rješenjima digitalne tehnologije koja su uvedena. U odjelu smještaja (na recepciji i u domaćinstvu) traže se digitalne vještine upravljanja novim recepcijskim aplikacijama za *online* prijavu gostiju, upravljanje odnosa s gostima (*customer relationship management*), te za aplikacije koje služe razmjeni informacija iz odjela domaćinstva kao i službe održavanja i odjela recepcije. Prema klasifikaciji *Okvira digitalnih kompetencija* koju je izdala Europska komisija u 2022. godini (Vuorikari, Kluzer, i Punie, 2022), temeljem uvida u aktualne trendove digitalne transformacije u sektoru turizma i ugostiteljstva, proizlazi kako bi podjednako valjalo jačati kompetencije informacijske i podatkovne pismenosti, komunikacije i suradnje (posebice interakcije među operativnim odjelima i s gostima), te upravljanja digitalnim sustavima.

4. ISTRAŽIVANJE O UČINCIMA DIGITALNE TRANSFORMACIJE U SEKTORU TURIZMA I UGOSTITELJSTVA

4.1. Anketno istraživanje radnika i poslodavaca o digitalnoj transformaciji turizma i ugostiteljstva

Tijekom studenoga i prosinca 2022. godine provedeno je anketno istraživanje na uzorku radnika i na uzorku poslodavaca u turizmu i ugostiteljstvu.⁴ Istraživanje je provedeno *online*, a u njemu su sudjelovala 73 radnika i 62 poslodavca. Ciljevi istraživanja bili su usmjereni prikupljanju stavova radnika i poslodavaca o sljedećim aspektima digitalne transformacije:

- > aktualni status primjene digitalnih tehnologija u poduzeću;
- > na koji način uvođenje digitalnih tehnologija utječe na radne uvjete;
- > vještine potrebne za obavljanje radnih zadataka nakon uvođenja digitalnih tehnologija;
- > stanje i potrebe edukacije i informiranja radnika o primjeni digitalnih tehnologija;
- > utjecaj primjene digitalnih tehnologija na radne uvjete;
- > očekivanja vezana za budućnost primjene digitalnih tehnologija;
- > aktualno stanje i potrebne sindikalne aktivnosti vezane za uvođenje digitalnih tehnologija.

Ispitanici su ocjenjivali dane tvrdnje putem odabira jednog od pet mogućih odgovora na Likertovoj skali: (1) uopće se ne slažem, (2) ne slažem se, (3) niti se slažem niti se ne slažem, (4) slažem se i (5) slažem se u potpunosti. U nastavku se navode prevladavajući odgovori (pozitivni ili negativni), pri čemu su zbrojeni postoci obaju pozitivnih ili negativnih odgovora (slažem se i slažem se u potpunosti, odnosno ne slažem se i uopće se ne slažem).

Sažetak rezultata anketnog istraživanja radnika i poslodavaca prikazuje se u nastavku. Zamjetno je da se distribucija odgovora radnika i poslodavaca u većini pitanja podudara u velikoj mjeri (vidjeti Prilog 2 i Prilog 3).

4 Detaljni numerički i grafički rezultati obaju anketnih istraživanja, po svakom pitanju, prikazani su u Prilogu 2 i Prilogu 3.

Tablica 4.1.1. Stavovi radnika i poslodavaca o primjeni digitalne tehnologije u poduzeću

Primjena digitalnih tehnologija u poduzeću	Stavovi radnika	Stavovi poslodavaca
Moje poduzeće je u protekle tri godine uložilo značajna sredstva i napore u digitalnu tehnologiju.	57% pozitivni	58% pozitivni
Digitalna tehnologija je u mojem poduzeću u posljednje tri godine imala značajnu ulogu u unaprjeđenju procesa poslovanja.	61% pozitivni	63% pozitivni
Digitalna tehnologija je u mojem poduzeću u posljednje tri godine imala značajnu ulogu u unaprjeđenju komunikacije s gostima.	71% pozitivni	69% pozitivni

Tablica 4.1.2. Stavovi radnika i poslodavaca o utjecaju digitalne tehnologije na radne uvjete

Utjecaj digitalnih tehnologija na radne uvjete	Stavovi radnika	Stavovi poslodavaca
Nema značajnijih promjena radnih uvjeta zbog uvođenja digitalnih tehnologija.	50% negativni	50% negativni
Nakon uvođenja digitalnih tehnologija, radni zadaci se obavljaju lakše i jednostavnije.	74% pozitivni	76% pozitivni
Nakon uvođenja digitalnih tehnologija, radnici obavljaju puno više radnih zadataka.	47% pozitivni	43% negativni
Nakon uvođenja digitalnih tehnologija, radni zadaci su složeniji.	47% negativni	50% negativni
Za obavljanje radnih zadataka sada se zahtijevaju nove vještine u upotrebi digitalne tehnologije.	83% pozitivni	63% pozitivni

Tablica 4.1.3. Stavovi radnika i poslodavaca o vještinama potrebnim za obavljanje radnih zadataka nakon uvođenja digitalnih tehnologija

Vještine potrebne za obavljanje radnih zadataka nakon uvođenja digitalnih tehnologija	Stavovi radnika	Stavovi poslodavaca
Postojeće vještine većine radnika su dovoljne za obavljanje radnih zadataka nakon uvođenja digitalnih tehnologija.	45% negativni	45% pozitivni
Nakon uvođenja digitalnih tehnologija, potrebne su nove vještine radnika u obavljanju radnih zadataka.	78% pozitivni	62% pozitivni
Edukaciju u pogledu usvajanja novih vještina potrebnih zbog uvođenja novih tehnologija treba provoditi poslodavac o svom trošku.	91% pozitivni	83% pozitivni

Tablica 4.1.4. Stavovi radnika i poslodavaca o edukaciji i informiranju radnika o primjeni digitalnih tehnologija

Edukacije i informiranja radnika o primjeni digitalnih tehnologija	Stavovi radnika	Stavovi poslodavaca
Poduzeće redovito organizira edukacije radnika i ulaže značajna sredstva u edukaciju radnika za korištenje digitalnih tehnologija.	50% pozitivni	47% pozitivni
Edukacijama za primjenu digitalnih tehnologija su obuhvaćeni svi radnici u poduzeću.	53% negativni	42% negativni
Poduzeće edukaciju radnika u vezi digitalnih tehnologija financira u potpunosti (radnici ne plaćaju edukaciju).	84% pozitivni	95% pozitivni
Svi radnici u potpunosti razumiju što digitalizacija i digitalna transformacija podrazumijeva i kako se odražava na radne procese.	48% negativni	82% pozitivni
Poduzeće više puta godišnje radnike informira o planovima uvođenja novih digitalnih tehnologija ili o unaprjeđenju postojeće razine digitalizacije.	48% negativni	46% pozitivni
Sve informacije se u poduzeću radnicima šalju u digitalnom obliku (e-mailom, na intranetu poduzeća, mobilnoj aplikaciji ili u informacijskom sustavu).	53% pozitivni	44% pozitivni

Tablica 4.1.5. Stavovi radnika i poslodavaca o utjecaju primjene digitalnih tehnologija

Utjecaj primjene digitalnih tehnologija	Stavovi radnika	Stavovi poslodavaca
Digitalne tehnologije povećavaju nadzor nad ljudima i procesima te intenzitet rada, zbog čega dolazi do velikog stresa.	37% negativni	54% negativni
Zbog intenzivne primjene digitalnih tehnologija sve se više gubi granica između privatnog i poslovnog života, što povećava stres.	54% pozitivni	42% negativni
Digitalne tehnologije nude nove prilike za ostvarenje većih primanja u poduzeću.	41% pozitivni	62% pozitivni

Tablica 4.1.6. Očekivanja radnika i poslodavaca vezana za budućnost primjene digitalnih tehnologija

Očekivanja vezana za budućnost primjene digitalnih tehnologija	Stavovi radnika	Stavovi poslodavaca
Očekujem da će u budućnosti zbog intenzivne primjene digitalnih tehnologija doći do otvaranja novih radnih mjesta koja zahtijevaju više digitalnih vještina.	75% pozitivni	70% pozitivni
Očekujem da će u budućnosti zbog intenzivne primjene digitalnih tehnologija doći do smanjenja broja radnih mjesta, ali će poslovi biti bolje plaćeni i općenito će biti bolji radni uvjeti. Više će se cijiniti kvaliteta rada.	37% pozitivni	49% pozitivni
Očekujem da će u budućnosti zbog intenzivne primjene digitalnih tehnologija doći do povećanja intenziteta rada i većeg nadzora ljudi i radnih procesa, što će uzrokovati veći stres.	48% pozitivni	41% negativni
Očekujem da se u budućnosti zbog intenzivne primjene digitalnih tehnologija neće ništa bitno promijeniti.	67% negativni	38% negativni

Tablica 4.1.7. Stavovi radnika i poslodavaca o sindikalnim aktivnostima vezanim za uvođenje digitalne tehnologije

Sindikalne aktivnosti vezane za uvođenje digitalnih tehnologija	Stavovi radnika	Stavovi poslodavaca
Sindikati su u poduzeću u proteklom razdoblju imali aktivnu ulogu u zaštiti radničkih prava u procesu uvođenja digitalnih tehnologija.	60% negativni	69% negativni
Sindikati bi u budućnosti u poduzeću trebali imati znatno aktivniju ulogu u zaštiti radničkih prava u procesu uvođenja digitalnih tehnologija.	52% pozitivni	47% negativni

Napomene radnika o potrebnim sindikalnim aktivnostima vezano za uvođenje digitalnih tehnologija:

- > Aktivnosti sindikata su usmjerene na rješavanje problema kako ne bi došlo do smanjenja broja radnika.
- > Sindikalni povjerenik i povjerenik radnika za zaštitu na radu bi se trebali dodatno educirati, te pratiti kako se

uvode nove digitalne tehnologije, te, po potrebi, reagirati.

- > Češća komunikacija sa svim radnicima, bez obzira na to jesu ili nisu članovi sindikata.
- > Digitalne tehnologije vrlo su značajne za bolju informiranost radnika, ali zahtijevaju određena znanja, koja većini radnika predstavljaju problem,

te nisu pretjerano zainteresirani za stjecanje novih znanja i vještina.

- > Kako naplatiti fer troškove koje imaju radnici kod rada od kuće.
- > Mogućnosti besplatnih stručnih *online* edukacija za članove, npr. korištenje alata kao što su Excel, Microsoft Outlook, priprema Powerpoint prezentacija.

Napomene poslodavaca o potrebnim sindikalnim aktivnostima vezano za uvođenje digitalnih tehnologija:

- > Sindikati bi trebali biti informirani o planovima uvođenja digitalizacije.
- > Sindikati nisu educirani na polju digitalnih tehnologija i ne mogu samo tako zastupati radnike na tom polju.

4.2. Stavovi radnika u hotelsko-turističkim poduzećima o digitalnoj transformaciji

Radi prikupljanja stavova radnika zaposlenih u hotelsko-turističkim poduzećima o učincima digitalne transformacije na radnike i radne uvjete, provedene su dvije fokus grupe sa sindikalnim povjerenicima i s radnicima (prva fokus grupa je uključivala četiri sudionika, a druga tri sudionika).⁵ Na obje fokus grupe su prikupljeni vrlo slični stavovi, koji se mogu sažeti u sljedećem:

- Radnici uglavnom razumiju kako je digitalizacija trend kojemu se svako poduzeće treba prilagoditi uvođenjem rješenja koja ubrzavaju poslove, povećavaju učinkovitost i kvalitetu rada. Na početku, kada su se tek počela uvoditi prva digitalna

rješenja, bilo je određenih otpora radnika zbog nerazumijevanja, ali kada je izvršena početna obuka i kada je prošao proces uhodavanja u primjeni novih digitalnih rješenja, radnici shvaćaju da im u konačnici to olakšava obavljanje poslova i radnih zadataka.

- Većina digitalnih rješenja uvedena je u odnosima s gostima, kako bi olakšala komunikaciju s gostima, ali također su uvedena i digitalna rješenja koja olakšavaju poslovne procese, te omogućavaju brže izvršenje. Uvođenje digitalnih rješenja prisutno je u gotovo svim sektorima i odjelima poduzeća, na recepciji (*online check-in* i dodjela soba, digitalni ključ), u domaćinstvu i održavanju (bilježenje očišćenih soba i eventualnog kvara u sobama – olakšava informiranje recepcije i održavanja od strane odjela domaćinstva), u gostinjskim sobama (samonaplatni mini barovi, *online* naručivanje usluga *wellnessa* i *room servicea*), digitalni potpis, digitalizacija prodaje i sustava rezervacija, digitalizacija računovodstva i materijalnog knjigovodstva itd.
- Prilikom uvođenja novih digitalnih rješenja, izvršene su obuke za primjenu od strane dobavljača digitalnih rješenja, te su se radnici naučili upotrebljavati ta rješenja i uvidjeli da im koriste u obavljanju posla, u smislu brzine i efikasnosti. Radnici ističu kako je obuka ključna, kao i pružanje kontinuirane podrške radnicima od strane zaposlenih u IT sektoru poduzeća. Isto tako, ističu da edukacije vezane za digitalnu transformaciju trebaju uključiti prvo osvještavanje potrebe digitalne transformacije općenito.

5 Detaljniji prikaz nalaza fokus grupa dan je u Prilogu 4 i Prilogu 5.

To je poželjno za sve radnike u poduzeću, a onda pri uvođenju novoga digitalnoga rješenja treba organizirati praktične obuke vezane specifično za korištenje toga rješenja, i to za radnike koji ga koriste u obavljanju radnih zadataka.

- Digitalizacija je proces koji olakšava poslovne procese, ubrzava obavljanje radnih zadataka i predstavlja polugu za učinkovitije poslovanje. Također, u odnosima s gostima, digitalna rješenja pospješuju i olakšavaju komunikaciju s gostima. Na taj način utječu na podizanje kvalitete usluge. Digitalna transformacija za sada nije pokazala negativne učinke na radna mjesta i radnike u sektoru turizma i ugostiteljstva.
- Do sada nije ugašeno niti jedno radno mjesto zbog uvođenja digitalnih rješenja, a radnici su naveli kako ne vjeruju da će do toga doći. U turizmu je u kontaktu s gostima ključan čovjek koji jedini može pružiti kvalitetnu personaliziranu uslugu, pa radnici ne očekuju da će digitalizacija u budućnosti zamijeniti ljude na njihovim radnim mjestima. U tzv. „*back-of-the-house*“ dijelu poslovanja, odnosno na radnim mjestima koja ne dolaze u dodir s gostima, već je ranije, prije uvođenja digitalnih rješenja, broj potrebnih radnika prilagođen u skladu sa standardima produktivnosti, tako da nakon uvođenja digitalnih rješenja nije došlo do smanjenja broja radnih mjesta ili broja radnika na radnome mjestu, već se poslovi obavljaju na kvalitetniji i lakši način. Što se tiče otvaranja radnih mjesta kao posljedica digitalizacije, za sada je vidljivo da je zaposleno

više radnika u IT odjelima, jer oni organiziraju cijeli proces digitalizacije i pomažu radnicima u svim odjelima u primjeni digitalnih rješenja. Također, neka su specijalistička radna mjesta povezana s digitalizacijom otvorena u marketingu (specijalist za digitalni marketing).

- Radnici navode da sindikat do sada nije bio aktivno uključen u procese digitalne transformacije, no predstavnici sindikata su dio radničkoga vijeća koje se konzultira pri uvođenju novih digitalnih rješenja u poduzeće. Ovu su ulogu predstavnici sindikata obavljali.
- Ispitani radnici su svjesni kako digitalna tehnologija također može povećati radni pritisak i razinu stresa, ponajviše zbog lakšeg nadzora njihovoga rada. Izgleda kako do sada takva praksa u Hrvatskoj nije previše usvojena, pa prema njihovome mišljenju to još uvijek ne predstavlja preveliki problem.
- Radnici navode da nisu primijetili učinke procesa digitalizacije na djelovanje sindikata u poduzeću, jer nije bilo izravnih pozitivnih ili negativnih promjena sindikalnoga djelovanja pod utjecajem digitalizacije.

4.3. Stavovi malih i srednjih poduzetnika o digitalnoj transformaciji u turizmu i ugostiteljstvu

Istraživanje stavova malih i srednjih poduzetnika u sektoru turizma i ugostiteljstva provedeno je u studenome i prosincu 2022. godine, u obliku strukturiranog intervjua s predstavnicima različitih objekata/poduze-

ća u sektoru turizma i ugostiteljstva,⁶ i to: hotelsko poduzeće koje uključuje hotele s međunarodnim hotelskim brendovima, individualni gradski hotel s međunarodnim hotelskim brendom, hotelsko poduzeće s dva odmorišna hotela, hotel i restoran, mali obiteljski hotel, te putnička agencija.

Stavovi malih i srednjih poduzetnika o digitalnoj transformaciji u sektoru turizma i ugostiteljstva se poklapaju sa rezultatima anketnog istraživanja radnika i poslodavaca, koji su prethodno prikazani. Specifičnosti koje su uočene kod malih i srednjih poduzetnika su ograničeni resursi (ljudski i financijski) koji limitiraju i usporavaju proces primjene digitalnih rješenja, koji je sporiji nego kod velikih poduzetnika u turizmu. S druge strane, primjena digitalizacije u hotelima s međunarodnim brendom, iako oni pripadaju malim i srednjim poduzetnicima, vrlo je napredna, budući da poslovni odnos s međunarodnim hotelskim grupacijama uvjetuje primjenu sofisticiranih novih digitalnih rješenja. Također, intervjuirana turistička agencija, koja pripada u srednje poduzetnike, jedna je od naprednijih u procesu digitalne transformacije u Hrvatskoj, dok su male turističke agencije, uglavnom zbog nedostatka sredstava, tek na početku primjene digitalnih rješenja u poslovanju. U sličnoj su situaciji restorani i barovi, koji uvode tek nužne inovacije u smislu digitalnih rješenja (elektronski menu na tabletima, elektronsko naručivanje, bezgotovinsko plaćanje putem mobilnih aplikacija). Pritom valja napomenuti da su ta tehnološka rješenja uvedena tek u manjem broju restorana i barova.

4.4. Stavovi predstavnika institucija u sektoru turizma i ugostiteljstva

Provedeno je i istraživanje stavova predstavnika četiri strukovne institucije u sektoru turizma i ugostiteljstva (Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (UPUHH), Sektora turizma Hrvatske gospodarske komore, Kamping udruženja Hrvatske, te Udruge jedinstvenih malih hotela Hrvatske „Stories“). Istraživanje je provedeno u studenome i prosincu 2022. putem strukturiranih intervjua, u kojima su sudjelovali direktori svih navedenih institucija.

Stavovi predstavnika strukovnih institucija u vezi s primjenom digitalne transformacije u sektoru turizma i ugostiteljstva u velikoj se mjeri poklapaju s prethodno iznesenim stavovima radnika, te poslodavaca u turizmu i ugostiteljstvu.⁷ Ključni stavovi predstavnika institucija uključuju sljedeće:

- > Digitalizacija utječe na radnike tako što pred njih stavlja nove zahtjeve i traži nove vještine. UPUHH kontinuirano svake godine provodi ciklus edukacija za menadžment i za izvršne pozicije (UPUHH Hotel Academy). Edukacije se obavljaju *online*, te između ostalih strukovnih tema uključuju i digitalnu transformaciju. UPUHH kontinuirano radi na povećanju svijesti operativnih odjela hotelskih poduzeća o potrebi implementacije digitalne transformacije u turističkom sektoru.
- > Svaki odjel u procesu digitalne transformacije i digitalizacije procesa ima svoje specifičnosti. Digitalizacija bi trebala naći svoje mjesto u sklopu strukovnih edukacija, specifično za svako poslovno područje unutar hotelsko-turističkih poduzeća. U turističkim poduzećima dobavljači

6 Detaljan prikaz odgovora ispitanih poduzetnika dan je u Prilogu 6.

7 Detaljan prikaz stavova predstavnika institucija naveden je u Prilogu 7.

digitalnih rješenja obavljaju edukacije pri uvođenju tih rješenja, a zatim većina poduzeća kontinuirano nastavlja sa edukacijama potrebnih digitalnih vještina. Viša razina primjene digitalnih rješenja je u većim poduzećima, dok u malim i srednjim hotelskim poduzećima ima znatnog prostora za napredak u pogledu digitalizacije poslovnih procesa.

- > Digitalizacija uglavnom olakšava i ubrzava obavljanje poslova u turističkim poduzećima, a radnici se nakon inicijalne obuke prilagođavaju novim digitalnim rješenjima. Veću podršku u uvođenju digitalnih rješenja potrebno je osigurati za male i srednje poduzetnike, budući da nemaju vlastitih resursa za ove potrebe. Ovdje bi institucije trebale obaviti podržavajuću ulogu, potpomažući provođenje digitalne transformacije malih i srednjih poduzetnika.
- > Ispitanici ističu kako nemaju informacije da bi digitalna transformacija utjecala na bilo koji od navedenih promjena (gašenje radnih mjesta, povećanje norme i sl.). Trenutno je znatna primjena digitalnih rješenja u odjelu marketinga, te se traže specijalisti za digitalni marketing. To je primjer novog radnog mjesta koje je nastalo kao posljedica digitalizacije. Također se povećavaju potrebe za stručnjacima u IT odjelima poduzeća.
- > Kontinuirana edukacija je nužna, prije svega usmjerena na osvještavanje radnika i poslodavaca u pogledu toga što digitalizacija znači i kako može unaprijediti poslovanje i odnose s gostima. Potrebno je da se prije svega spoznaju koristi koje digitalizacija može donijeti.
- > Digitalizacija oplemenjuje radne procese, te ne utječe negativno na

radnike i radna mjesta. Ona otvara prostor za bolje iskorištavanje radnoga vremena i za bavljenje dodatnim, kvalitetnijim radnim zadacima. U tom kontekstu se radnici brzo prilagođavaju primjeni digitalnih rješenja nakon što se obavi inicijalna edukacija. To, naravno, ovisi o poslodavcu, koji radnicima treba osigurati potrebnu edukaciju i nakon što dobavljači obave inicijalnu obuku.

5. ANALIZA UČINAKA DIGITALNE TRANSFORMACIJE NA RADNA MJESTA I SINDIKALNE AKTIVNOSTI U SEKTORU TURIZMA I UGOSTITELJSTVA

5.1. Uvod

Na europskoj i nacionalnoj razini uvelike se raspravlja o digitalnoj transformaciji i budućnosti rada. Proizvodnja i pružanje usluga na temelju digitalizacije i odgovarajući poslovni modeli prisutni su gotovo u svim gospodarskim sektorima. Naravno, intenzitet i utjecaj tih promjena značajno se razlikuju ovisno o prirodi i obilježjima samoga gospodarskoga sektora. Iako se može očekivati kako će zbog velikog značenja živoga rada i razmjerno slabe kapitalne intenzivnosti sektora turizma i ugostiteljstva taj utjecaj biti možda nešto slabiji, mnogobrojna istraživanja (koja su detaljnije pojašnjena u kasnijem tekstu) nedvojbeno pokazuju kako je taj utjecaj izuzetno snažan i svakodnevno dobiva na značenju.

U prihvaćanju i razvoju digitalne transformacije, u svijetu i Hrvatskoj traže se i razvijaju odgovarajući mehanizmi savjetovanja sa socijalnim partnerima kao i mogućnosti za uspješno i djelotvorno uključivanje sindikata. Zbog toga je jako važno u formiranju političkoga mišljenja, identificirati najbolje primjere i iskustva, te moguće nedostatke u pogledu onoga što treba učiniti u što boljem uključivanju te teme u socijalni dijalog. Ova analiza stoga nastoji, među ostalim, prikazati primjere pozitivnih iskustava u pogledu uključivanja socijalnih partnera, posebice sindikata, u uspješnu digitalnu transformaciju. Njome bi se poboljšali uvjeti rada i na-

građivanje, unaprijedili sigurnost i zdravlje na radnome mjestu, te ublažili mnogobrojni nastali izazovi. U studiji se nastoji ukazati na organizacijske potrebe i promjene u kratkoročnom i srednjoročnom razdoblju, naznačiti temeljne dimenzije i neposredne učinke digitalnih promjena na rad i pojašnjava zašto bi socijalni dijalog trebao biti od središnjeg značenja u oblikovanju takvih transformacija.

Proizvodnja i pružanje usluga na temelju digitalizacije jasno se očituju u cijelome svijetu, ali snaga utjecaja ovisi i o obilježjima samoga gospodarskog sektora. Mnogobrojna istraživanja jasno potvrđuju kako je taj utjecaj izuzetno snažan i svakodnevno dobiva na značenju i u sektoru turizma i ugostiteljstva. Pritom se razvijaju potrebni načini savjetovanja sa socijalnim partnerima kao i modeli uspješnog uključivanja sindikata. Zbog toga se u tekstu iznose primjeri pozitivnih iskustava sindikata u prihvaćanju i provedbi digitalne transformacije.

Ukoliko se odvija posve spontano i bez odgovarajućeg usmjeravanja, digitalna transformacija može dovesti do produbljivanja socijalnoga jaza i uzrokovati povećanje dohodovnih nejednakosti. Sektor turizma i ugostiteljstva po svojim najvažnijim obilježjima u najvećoj mjeri je specifičan i tek u manjoj mjeri podložan novim oblicima rada, kao što su rad od kuće, podugovaranja (*outsourcing*) i platformski *online* rad.

Tako se u njemu ne mogu očekivati značajniji gubici radnih mjesta zbog tri međusobno povezana trenda: automatizacije, promjene uvjeta rada i platformskoga rada.⁸ Svejedno je utjecaj digitalne transformacije u njemu sveobuhvatan i značajan, a to će se zasigurno pojačati u doglednoj budućnosti. U prihvaćanju i provedbi te transformacije potrebno je sustavno poboljšavati međusobnu suradnju i povjerenje socijalnih partnera kako bi oni lakše prepoznali obrasce promjena, te zajedno predložili i uspješno proveli potrebne mjere prilagodbe svijeta rada novim uvjetima.

Kao što je bilo posve očito u ranijim ciklusima inovacija, ako se njima dobro upravlja i ako je predviđeno savjetovanje sa socijalnim partnerima, može se postići značajno unapređenje uvjeta rada, te poboljšanje sigurnosti i kvalitete radnih mjesta. Ako ne postoje etički, sigurnosni i jasni profesionalni standardi o privatnosti i zaštiti na radu, može doći do ozbiljnog narušavanja kvalitete radnih mjesta, što ima dugoročne nepovoljne učinke na zdravlje i produktivnost zaposlenih. Time se uvjetuje i narušavanje industrijskih odnosa koje neposredno otežava razvoj digitalne transformacije i prihvaćanje organizacijskih promjena. U sektorima u kojima je uspostavljen socijalni dijalog, navedena se transformacija ostvaruje mnogo lakše i bezbolnije. Mnogobrojni empirijski dokazi pokazuju kako snažne i djelotvorne institucije tržišta rada i sindikalne organizacije omogućavaju veću produktivnost, ostvarivanje pristojnih uvjeta rada i manju dohodovnu nejednakost. Posebice pregovaranje na sektorskoj razini postaje ključno za prepoznavanje prilagođenih rješenja i postavljanje standarda koji se moraju poštovati.

Osnovne funkcije sindikata, industrijski odnosi i socijalni dijalog mogu postati ključni stupovi digitalne transformacije koja potiče

poboljšanje kvalitete i unapređenje sigurnosti rada. [*Europski stup socijalnih prava*](#) ponovno je naglasio važnost prava na savjetovanje o gospodarskoj, socijalnoj politici i politici zapošljavanja, pravo na i potporu za kolektivno pregovaranje, te autonomiju i potrebu za jačanjem kapaciteta socijalnih partnera. Razina i učinkovitost socijalnoga dijaloga razlikuje se od zemlje do zemlje, kao i unutar pojedinoga gospodarstva od sektora do sektora, ovisno o najvažnijim obilježjima uređenja kolektivnog pregovaranja, odrednicama reprezentativnosti jednog ili oba socijalna partnera, te učincima politika koje potiču ili otežavaju industrijske odnose. Globalizacija i tehnološke promjene predstavljaju dodatni izazov za industrijske odnose, a porast međunarodnih poslovnih odnosa otežava provedbu gospodarske i socijalne politike, a time i socijalni dijalog.

Sindikati su u prijašnjim industrijskim revolucijama bili glavni nositelji borbe za radnička prava, te aktivno sudjelovali u ostvarivanju pravedne tranzicije i zaštite onih skupina radnika koji su bili pogođeni tehnološkim promjenama. Nekoliko najboljih iskustava jasno pokazuje kako su sindikati ključni partneri u organiziranju i provedbi obrazovanja i osposobljavanja odraslih osoba. U ovoj analizi kratko izložimo iskustva i primjere sindikata kao izravnog pružatelja obrazovnih programa (*UnionLearn* u Velikoj Britaniji), tripartitnog sporazuma o izdašnjem financiranju cjeloživotnog učenja i obrazovanja na primjeru Danske, te kao dionika u tripartitnoj nacionalnoj platformi *Verein Industrie 4.0 Österreich* namijenjenoj za lakšu provedbu digitalne transformacije i povezano osposobljavanje i usavršavanje u Austriji.

Uspostava tripartitnih tranzicijskih paritetnih fondova, predviđanje novih zadataka vezanih uz pojedina zanimanja, te snažni sustavi socijalne zaštite nedvojbeno su vrlo

⁸ Autori su posve svjesni važnosti i značaja platformskog rada i rada od kuće (*telework*), ali zbog specifičnosti sektora turizma i ugostiteljstva u ovoj Analizi neće se posebno baviti tim pitanjima i oblicima rada jer su ti oblici rada u navedenom sektoru uglavnom slabo zastupljeni.

učinkovite sastojnice sindikalnoga djelovanja u uvjetima tehnoloških promjena. Osni- vanje i/ili jačanje tijela kao što su sektorska socijalna vijeća i poticanje zastupljenosti zaposlenih kroz sindikalne organizacije na svim razinama odlučivanja može značaj- no pomoći u ostvarivanju željenih ciljeva vezanih uz digitalnu transformaciju. Pri- tom bilateralni socijalni dijalog i kolektiv- ni ugovori na razini sektora i/ili poduzeća ipak nisu zamjena za uključenost socijalnih partnera u rasprave o nacionalnoj politici ili za sveobuhvatne tripartitne nacionalne ili sektorske ugovore ili sporazume, koji još uvijek nisu u potpunosti zaživjeli niti u EU, a posebice nedostaju u Hrvatskoj. Nekoliko zajedničkih deklaracija na europskoj razini po pojedinim gospodarskim sektorima⁹ ja- sno pokazuju kako postoje zajednički iza- zovi i nastojanja za digitalnom promjenom, s time da je najviše konkretnih dogovora o osposobljavanju i usavršavanju, te radu na daljinu. Na europskoj razini u najvažnijim gospodarskim granama (uključujući turi- zam) osnovani su Savezi sektorskih vještina (*Sector Skills Alliances*) sa zadatkom pri- preme prijedloga teksta strategije i konkret- nog akcijskog plana za uklanjanje nedosta- taka vještina. Za turizam je donesen *Nacrt za sektorsku suradnju na razvoju vještina* (*The Blueprint for Sectoral Cooperation on Skills*) u kojemu surađuju gospodarski su- bjekti, pružatelji obrazovanja i osposoblja- vanja, strukovna udruženja, gospodarske komore, socijalni partneri i drugi relevantni dionici.

Što se tiče samoga sindikalnoga djelovanja u EU, načini i djelokrug aktivnosti uvelike se razlikuju. Neki programi mogu se pro- matrati kao nastavak dosadašnje sindikalne tradicije podizanja svijesti i organiziranja u sektorima koji se snažno razvijaju, dok su drugi u najvećoj mjeri uzrokovani politič- kom neaktivnošću ili neučinkovitošću usvo-

jenih zakona i donesenih odluka. Što se tiče djelovanja socijalnih partnera u oblikovanju i provedbi politika digitalne transformacije, iskustva su pokazala kako je potrebno poti- cati i osnažiti uključenost sindikata u osmi- šljavanje i provedbu odgovarajućih mjera kako bi se ostvario uključivi i održivi gospo- darski rast kojeg obilježavaju kvalitetna, si- gurna i dobro plaćena radna mjesta. Pritom je važno:

- > Ostvariti izravnu uključenost sindikata u proces digitalizacije sektora turizma i ugostiteljstva, te u određivanje politike zapošljavanja.
- > Poticati kolektivno pregovaranje i sklapanje kolektivnog ugovora na svim razinama kako bi se osigurala kvalitetna radna mjesta i dostojne plaće.
- > Osigurati privatnost i zaštitu podataka, te odrediti odgovarajuće načine nadzora na poslu.
- > Ažurirati standarde zaštite na radu za nove tehnologije, algoritme i nove radne postupke.
- > Zajednički dogovoriti usvajanje etičkih i organizacijskih standarda za razvoj umjetne inteligencije, te načine njezine primjene.
- > Usvojiti zajedničke odluke o oblikovanju programa osposobljavanja i usavršavanja, te načinima njihovoga sufinanciranja i praćenja.
- > Zajednički osnivati i financirati platforme za razmjenu spoznaja o profesionalnom usmjeravanju i informiranju, te provedbu programa e-učenja, osposobljavanja i usavršavanja.

⁹ Osim na sektorskoj razini, europski socijalni partneri (ETUC, BusinessEurope, CEEP i SMEunited) usvojili su zajedničke politike i na međusektorskoj razini, kao što je npr. Okvirni sporazum o digitalizaciji (2020.) i Okvirni sporazum o radu na daljinu (2002.).

5.2. Utjecaji digitalne transformacije na budućnost rada i uloga sindikata

Rasprave o budućnosti rada značajno su se pojačale u posljednjih nekoliko godina što je rezultiralo i odgovarajućim akcijama, ne samo zbog ubrzanje digitalne transformacije i njezinih višestrukih učinaka na tržišta rada i gospodarstva. Te rasprave često se pozivaju na Četvrtu industrijsku revoluciju, što je širi pojam od same digitalizacije, jer obuhvaća demografske promjene (ponajviše demografsko starenje zbog produženog očekivanog trajanja života, koje treba razlikovati od biološkog starenja i podrazumijeva povećani udio starih osoba u ukupnom stanovništvu), prijelaz na niskougljično gospodarstvo, globalizaciju i sve veće značenje međunarodne trgovine. Svi navedeni megatrendovi snažno su povezani i međusobno utječu jedan na drugi.

Kako bi se bolje spoznalo zbog čega bi socijalni dijalog trebao biti nositelj i u središtu dijaloga vezanog uz oblikovanje politika zapošljavanja i rada, ovdje ćemo samo najkraće opisati ključne trendove i identificirati temeljnu dinamiku koji utječu na tržišta rada, uključujući razvoj tehnologije i nove poslovne modele koji proizlaze iz digitalnoga gospodarstva. Digitalna transformacija temelji se na kombiniranim učincima pretvorbe analognih podataka u digitalne formate, dok digitalizacija podrazumijeva uvođenje digitalnih tehnologija i podataka koji mijenjaju postojeće procese i/ili rezultira novim poslovnim modelima. Novi val tehnoloških promjena zbog svoje brzine i opsega značajno se razlikuje od prethodnih tehnoloških unapređenja.

To utječe na strukturu zapošljavanja, promjenu obrazaca potrošnje i stvara nove regulatorne potrebe. McKinsey Global Institute razlikuje utjecaj digitalne transformacije na: (1) imovinu, uključujući infrastrukturu, povezane strojeve, podatke i podatkovne platforme; (2) poslovne operacije, uključujući

proces, plaćanja i poslovne modele, te međusobno djelovanje kupaca i lanaca opskrbe; i (3) radnu snagu, uključujući korištenje digitalnih alata od strane radnika, digitalno osposobljene zaposlenike, te nove digitalne poslove i uloge (Manyika, 2017).

Zbog prirode djelatnosti turizma i ugostiteljstva, osim kod rezervacije smještaja i nekih drugih poslova, ne mogu se očekivati prevelike promjene u automatizaciji i primjene robotike (iako se, naravno, to ne smije zanemariti). Ipak, sigurno se zbog nove tehnologije mogu predvidjeti značajne promjene u organizacijskoj strukturi, a time i radnim uvjetima. Stoga je potrebno proučiti pozitivne i negativne strane tog utjecaja. Američki povjesničar Melvin Kranzberg je prije gotovo 40 godina definirao šest Kranzbergovih zakona tehnologije. Prema prvom zakonu: „Tehnologija nije niti dobra niti loša; niti je neutralna“ (Kranzberg, 1986, str. 545). Njezin mogući pozitivan (ili negativan) utjecaj u najvećoj mjeri ovisi o suradnji i dogovoru onih na koje se odnosi, odnosno poslodavaca i zaposlenih. Ako se u suradnji sa socijalnim partnerima dobro upravlja inovacijskim ciklusima, njima se mogu postići sigurnija i bolja radna mjesta. U nedostatku etičkih, sigurnosnih, profesionalnih standarda i odredbi o očuvanju privatnosti zaposlenih, nova tehnologija može polučiti i nepovoljne učinke na neke skupine radnika, pa ne trebaju iznenaditi protivljenja njezinom uvođenju.

Nove digitalne tehnologije i alati koji mogu smanjiti troškove, te maksimizirati učinkovitost radnika i namještenika uvjetuju i snažan proces restrukturiranja (UNI Europe, 2021). To ima za posljedicu povećanu razinu stresa povezanu s raznovrsnim pritiscima i nesigurnostima na poslu s jedne strane, te povećanu potrebu za obrazovanjem i stručnim osposobljavanjem. Obrazovanje i osposobljavanje značajan su dio digitalne transformacije, te potiču sveprisutno usvajanje digitalnih tehnologija i podataka u cijelom procesu pružanja turističkog i ugostiteljskog proizvoda ili

usluge od marketinga do međusobnog odnosa poslovnih subjekta (*business-to-business - B2B*), od opskrbnih lanaca do dizajna proizvoda, od prava i obveze zaposlenih do službi financija i knjigovodstva.

Bez sumnje, poslovanje u promatranom sektoru ubrzano se mijenja, ponajviše stoga što su se promijenile navike i običaji posjetitelja vezani uz traženje željene destinacije i rezervaciju putem interneta. Njemačka je zasigurno važno tržište za hrvatski turistički sektor i prema Graefe (2022), oko 44% Nijemaca obično rezervira pojedinačne usluge za odmor putem interneta. Osobito je visok udio *online* rezervacija među mlađom populacijom: gotovo 70% osoba u dobi od 16 do 29 godina rezervira godišnji odmor *online*. To istodobno čini samo 22% onih u dobi od 65 i više godina. Prema istom istraživanju, glavni razlog za *online* rezervaciju putničkih usluga je neovisnost o radnom vremenu putničkih agencija, kao i veći izbor ponuda i moguća ušteda vremena. Nasuprot tome, ljudi koji obično rezerviraju turističke usluge u putničkoj agenciji kao važan razlog navode pogodnost primanja svih usluga na jednome mjestu, te cijene osobni kontakt i mogućnost dobivanja savjeta, a često im je *online* rezervacija putničkih usluga previše složena. Od ispitanih stručnjaka za turistički marketing, 84% ih je navelo kako je digitalizacija u turističkim organizacijama i poslovanju dobila na značenju zbog pandemije COVID-19. Zbog krize većina njemačkih turističkih organizacija uvela je digitalne mjere za intenzivnije oglašavanje ponude u ugostiteljstvu ili maloprodaji turističkih kapaciteta. Istodobno su razvijeni novi digitalni proizvodi poput virtualnih obilazaka gradova, te je proširena digitalna komunikacija s gostima.

U djelatnosti turizma i ugostiteljstva postoji ozbiljan nedostatak kvalificiranih radnika, a Hahn (2021) vjeruje kako digitalizacija može u značajnoj mjeri ublažiti taj nedostatak. Kako bi gostima i dalje osigurao izvrstan boravak, važno je optimizirati radne procese i poboljšati njihovu učinko-

vitost. To rasterećuje postojeće radnike, poboljšava njihovu odanost i čini rad u sektoru zanimljivijim za moguće nove kandidate. Digitalizacija se može primijeniti u različitim područjima i za mnoge zadatke, ovisno o potrebama i stilu turističkog i ugostiteljskog objekta. Izravna komunikacija s gostima važna je u svim fazama dolaska i boravka gosta kako bi se ostvario osobni kontakt, te povećalo zadovoljstvo gostiju. Digitalizacija i automatizacija komunikacije s gostima smanjuju potrebno vrijeme, ali omogućavaju optimalnu uslugu. Uz aplikaciju za *live-chat* uživo na mrežnoj stranici hotela ili restorana, gosti mogu brzo dobiti odgovore na svoja pitanja tijekom procesa rezervacije. *Chatbot* može odgovoriti na jednostavna pitanja (npr. o radnom vremenu restorana) kako bi zaposlenici imali više vremena za složenije upite. *SuitePad tablet* je digitalni imenik koji gostima u hotelskoj sobi pruža jednostavan pristup važnim informacijama i ponudama. Može ga se koristiti za izravnu rezervaciju stola u restoranu, tretman u spa ili wellnessu ili kasnu odjavu bez pozivanja ili odlaska na recepciju. Taj je model prihvaćen u hotelima *Sacher* u Beču i Salzburgu, na veliko zadovoljstvo gostiju i zaposlenika hotela (Santner, 2021). Gostima se mogu ponuditi dodatne pogodnosti kao što to omogućava i *Customer Relationship Management - CRM-Tool*, odnosno program za odnos s gostima kako bi im se zahvalilo na boravku nakon odjave, te pitalo za mišljenje i dojamove. Naravno, ova se prilika može iskoristiti kako bi se gosta potaknulo na ponovni posjet, posebice posebnom ponudom za stalne goste. Nadalje, *online* prijava i odjava rasterećuju recepciju i skraćuju vrijeme čekanja pri dolasku i odlasku. Sve što je potrebno je razmjerno jednostavan program koji to omogućuje. Digitalni ključevi omogućuju putovanje potpuno bez recepcije i time potpuno beskontaktnu uslugu. Ključ se automatski šalje izravno na uređaj gosta i čak se može pohraniti u *Apple Walletu*. Pokatkad je dovoljan i mali uređaj u predvorju koji gostima omogućuje prijavu i

odjavu, koji istodobno može poslužiti kao informacijski štand i gostima pružiti najvažnije obavijesti o ponudama u hotelu ili aktivnostima u blizini. Sve navedene opcije značajno štede vrijeme i trud zaposlenih na recepcijama koji se onda mogu više usmjeriti na pitanja i nedoumice gostiju s kojima su u neposrednom kontaktu na recepciji. Komunikacija između različitih dijelova hotela također se može optimizirati putem digitalizacije. Uz pomoć interne komunikacijske platforme kao što je *Hotelkit*, na primjer, mogu se lako povezati recepcija, spremalice i drugo osoblje na održavanju. Time se ostvaruje jednostavan uvid u poslove koji su obavljani i što je još potrebno napraviti. Naravno, za sve navedeno potrebna je odgovarajuća razina digitalne pismenosti gostiju i zaposlenih, čije je prihvaćanje i poboljšanje presudno za razbijanje straha i ublažavanje protivljenja.

Iako se prema navedenom čini kako digitalizacija u spomenutom sektoru ima samo pozitivne učinke, Rydzik i Sharma Kissoon (2021) navode njezine mnoge moguće neželjene i opasne posljedice. Ove transformacije lako mogu dovesti do značajnih teškoća i poremećaja na tržištu rada, te ugroziti postojeća radnička prava (Council of Europe, 2020). Stoga ne treba čuditi kako Europski parlament sa zabrinutošću promatra sadašnju primjenu umjetne inteligencije u gospodarstvu i društvu u cjelini, što može imati dalekosežne vrlo nepovoljne učinke na temeljna ljudska prava i dostojanstvo, uključujući i njezin utjecaj na tržište rada i zapošljavanje. Istodobno, potrebne regulatorne mjere u značajnoj mjeri kasne, dok je nadzor nad aplikacijama umjetne inteligencije nepotpun i neučinkovit. Stoga je, prema preporukama Europskoga parlamenta, potrebno što prije započeti s izradom mjera i utvrđivanja standarda o umjetnoj inteligenciji, kako bi se pripremio sveobuhvatni europski pravni okvir o digitalizaciji i umjetnoj inteligenciji. Taj bi okvir, također, trebao sadržavati i aktivnosti vezane uz pojačanu zaštitu i očuvanje socijalnih prava povezanih s radom.

Istraživači Europskoga sindikalnog instituta (ETUI) intenzivno se bave temom digitalne transformacije i utjecaja umjetne inteligencije na tržište rada i radnike. Tako Piasna i Drahekoupil (2019) na temelju stanja u Bugarskoj, Latviji, Mađarskoj, Poljskoj i Slovačkoj istražuju digitalni rad u Srednjoj i Istočnoj Europi, te zaključuju kako je taj oblik rada znatno više podložan prekarnosti u odnosu na uobičajeni radni odnos. Elena Verdolini (2023) razmatra međusobnu povezanost pravedne ekološke i digitalne tranzicije. Autorica detaljno razmatra ulogu i utjecaj digitalne tehnologije na ključne ciljeve održive pravedne tranzicije i to na: (1) stvaranje kvalitetnih radnih mjesta, (2) nastojanja na ublažavanju klimatskih promjena i općenito ekološke održivosti, i (3) smanjivanje postojeće nejednakosti i promicanje društvenoga dijaloga na svim razinama. Verdolini vjeruje kako nije u potpunosti spoznat puni opseg posljedica koje će digitalna revolucija imati na gospodarstvo i društvo, uključujući izgled za ekološku tranziciju, te ukazuje na ozbiljan nedostatak statističkog praćenja i analiza o više ključnih aspekata digitalne revolucije.

Digitalna tehnologija može omogućiti lakši nadzor zaposlenika (Graham i Wood, 2003), uzrokovati gubitak radnih mjesta (Soltau, 2016) ponajprije za niže obrazovane i slabije kvalificirane radnike (OECD, 2019). Soltau smatra kako niže obrazovani i slabije kvalificirani radnici sigurno gube u utrci protiv tehnologije – ako se ne primijene proaktivne i ciljane politike ublažavanja jer će zbog automatizacije ostati bez posla i doživjeti značajan gubitak primanja. To predstavlja velike izazove za društvene i političke sustave, kako bi se osiguralo da koristi digitalizacije za društvo ne pojačaju postojeće razine dohodovne nejednakosti. Svjetski ekonomski forum (World Economic Forum, 2020) naglašava kako brzina i snaga promjena uvjetuje mogućnost stvaranja *dvostrukih gubitnika* čije se mogućnosti zapošljavanja uvelike ograničavaju, a plaće naglo padaju. To se odnosi na niže obrazovane i slabije kvalificirane radnike koji su već sada loši-

je plaćeni, ali i na žene i mlade osobe koje tek ulaze u svijet rada, pa zbog nedostatka radnog iskustva imaju nižu razinu zapošljivosti. Zbog smanjivanja njihovih dohodaka, te mogućeg nastanka ozbiljnih tjelesnih i mentalnih problema, dodatno se smanjuje njihova radna sposobnost i narušava stabilnost njihovih obitelji. Slabije obrazovani su obeshrabreni i obezvrijeđeni, sami se smatraju gubitnicima i mogu osjećati kako je sustav organiziran tako da bi se njime okoristile samo osobe s višim i post-sekundarnim i tercijarnim obrazovanjem (Case i Deaton, 2020). Ovo je zamjetno općenito kod osoba koje nemaju nikakvu kontrolu nad svojim radom. Zbog toga nastaje problem alijencije, što dovodi i do ozbiljnih zdravstvenih problema. Problem nedostatka kontrole nad radom vjerojatno je dodatno pogoršan uslijed digitalizacije.

Dosadašnja istraživanja tehnološkog napretka u turizmu pretežno su se provodila iz perspektive inovacija ili menadžmenta (Gretzel i sur., 2015), a vrlo mala pozornost bila je usmjerena na razmatranje utjecaja digitalizacije sa stanovišta radnika. Iz menadžerske i operativne perspektive, prednosti digitalizacije su posve očite: primjena robotike, umjetne inteligencije i upotrebe interneta u turizmu znači poboljšanu učinkovitost i stvaranje uvećane nove vrijednosti (Gretzel, 2011). Upotreba robota i automatizacije omogućava dostupnost traženih usluga svaki dan i u svako vrijeme, poboljšava kvalitetu usluga i komunikacija (Park, 2020) i osuvremenjivanje, te unapređenje sigurnosti na radnome mjestu. Ipak, Ivanov (2020) vjeruje kako će u vrlo skoroj budućnosti novonastali automatizirani poslovi sniziti razinu složenosti i smanjiti broj jednostavnih poslova u turizmu i ugostiteljstvu, čime će se smanjiti mogućnosti zapošljavanja i profesionalnog napredovanja niže obrazovanih i slabije kvalificiranih radnika.

Brzina i snaga digitalne transformacije i izazovi vezani uz regulativu i kvalitetu zapošljavanja zahtijevaju sveobuhvatna politička

rješenja. Industrijski odnosi i socijalni dijalog mogu postati u tome od ključnog značenja. Da bi se to dogodilo, nužno je ojačati ulogu socijalnih partnera, posebno sindikata, na svim razinama i u svim dimenzijama političkoga djelovanja. Kako bi se povećao utjecaj sindikata u ovom novom svijetu rada, važno je razumjeti parametre koji stoje iza njegovoga doprinosa uključivom gospodarskom rastu. Industrijski odnosi i socijalni dijalog dio su pravne stečevine EU-a, uključujući članak 28. *Povelje Europske unije o temeljnim pravima* (Europski parlament, Vijeće i Komisija, 2016). Europski stup socijalnih prava ponovno je potvrdio pravo na savjetovanje o gospodarskim i socijalnim politikama, te politikama zapošljavanja. Ujedno je istaknuo pravo na podršku za kolektivno pregovaranje te autonomiju i potrebu za izgradnjom kapaciteta socijalnih partnera. Snažan poticaj kolektivnom pregovaranju i jačanju kapaciteta socijalnih partnera trebala bi osigurati i nedavno usvojena Direktiva o primjerenim minimalnim plaćama koja, među ostalim, predviđa povećanje regulatorne moći kolektivnih ugovora, poticaje poslodavcima za kolektivno pregovaranje i jačanje sposobnosti sindikata za organiziranjem i djelovanjem, te od država članica s pokrivenošću radnika manjom od 80 posto zahtijeva usvajanje akcijskih planova za poticanje kolektivnog pregovaranja.

Hrvatska je u najvećoj mjeri prihvatila industrijske odnose i socijalni dijalog kao demokratsko pravo i ekonomsko sredstvo socijalnih partnera (poslodavci, gospodarstvo i radnička predstavnička tijela) da kolektivno pregovaraju, raspravljaju i razmjenjuju informacije na svim razinama. To obuhvaća aktivnosti na razini poduzeća, sektora, regije, te na nacionalnoj i međunacionalnoj razini u tripartitnim osnovama s vladama i međusobno bilateralno između poslodavaca i sindikata. Razina i učinkovitost socijalnoga dijaloga razlikuju se od zemlje do zemlje i od sektora do sektora, ovisno o temeljnim odrednicama sustava, obilježjima uređenja kolektivnoga pregovaranja, zakonskim rje-

šenjima reprezentativnosti socijalnih partnera, te učincima politika i mjera koje potiču ili otežavaju industrijske odnose.

Brzi razvoj i širenje digitalnih tehnologija podrazumijeva sve veći jaz između novih zahtjeva tehnologije i općenito sporije učinkovitih socioekonomskih mehanizama prilagodbe i mogućnosti za radnike i institucije (Hirsch-Kreinsen, 2016). Ipak, gotovo je nemoguće preusmjeriti kotač gospodarskoga razvoja ponajviše ostvaren zahvaljujući uvođenju digitalizacije, robotizacije i automatizacije. No, odgovarajućim mjerama zakonskog određenja i pomoći, dobro ciljanim socijalnim transferima i poticanjem na stjecanje novih znanja, ipak se znatno može olakšati položaj najviše pogođenih. Analizirajući stanje na hrvatskome tržištu, te usporedbom s državama Središnje i Istočne Europe, Bečić (2018) smatra kako se može zaključiti da postoji veliki prostor za napredovanje u svim državama, a naročito u Hrvatskoj koja još uvijek zaostaje u mnogim segmentima. Pritom cjeloživotno učenje, te obrazovanje i usavršavanje radnika, ne samo da pomažu u njihovome lakšem prihvaćanju promjena, nego i značajno unapređuju njihovu odanost sadašnjem poslodavcu (Honeywell Process Solutions, 2021). Digitalizacija, robotizacija i automatizacija nisu otišle predaleko niti prebrzo, ako su političari i donositelji odluka pametni i snalažljivi u oblikovanju i primjeni mjera koje će učinkovito pomoći osobama s nižim razinama obrazovanja. Kada je u pitanju budućnost rada, kolektivno pregovaranje i socijalni dijalog na svim razinama mogu omogućiti postizanje odgovarajuće javne politike, dosezanje odgovarajućih standarda i razinama plaća, te razvoj učinkovitih sustava osposobljavanja i usavršavanja. Sve navedeno može uvelike ublažiti teškoće izazvane digitalnom transformacijom. Uključivanje socijalnih partnera u stratešku politiku planiranja je imperativ ako se žele ostvariti uravnoteženi i održivi gospodarski rast i razvoj, pozitivne tržišne rezultate, te stvoriti međusobno povjerenje koje je preduvjet za političke pro-

mjene. Stvaranje formalnih foruma ili vijeća za rasprave, tripartitni sporazumi kao i drugi načini olakšavanja i promicanja sindikalnog organiziranja značajan su korak naprijed. Široka pokrivenost kolektivnim ugovorima i njihova provedba odlučujući su čimbenici za uspješnu tranziciju inovacijskih ciklusa. Sve navedeno nedvojbeno je u velikoj mjeri vezano uz restrukturiranje gospodarstva uzrokovano digitalnom transformacijom. U tome sindikat ima izuzetno veliku ulogu, što se razmatra u daljnjem tekstu.

5.3. Digitalna transformacija, restrukturiranje i uloga sindikata

Tijekom posljednja dva desetljeća, kroz široko prihvaćanje digitalne tehnologije, valovi restrukturiranja duboko su preoblikovali sektor turizma i ugostiteljstva, kao i uslužne djelatnosti u cjelini. Digitalizacija usluga pruža brojne mogućnosti, ali se ne smije zanemariti kako na njezin učinak utječu ne samo tehnološki razvoj nego i brojni gospodarski, društveni i institucionalni čimbenici. Stoga je sindikatima u potpori za oblikovanje pravedne tranzicije nužno da se u procesu restrukturiranja usmjere na radnike, čime se omogućava poboljšanje kvalitete radnih mjesta, te unapređenje pružanja usluga.

Stoga je potrebno barem najkraće proučiti utjecaj digitalne transformacije na restrukturiranje u sektoru turizma i ugostiteljstva, te pojasniti ulogu sindikata u tome. Zbog pojačane međunarodne gospodarske utakmice, svi gospodarski subjekti turizma i ugostiteljstva žele postati konkurentni i troškovno učinkoviti. Zbog toga ne čudi kako je danas taj sektor u svijetu u fazi koju Mark Bergfeld, iz sindikalnih federacija UNI Europa i UNICARE-a pri UNI Global Unionu, naziva „trajnim stanjem restrukturiranja“ (UNI Europa, 2021), u kojemu se stalno razvijaju i mijenjaju tehnološki i organizacijski poslovni modeli tvrtki. Dobro organizirani sin-

dikati bez sumnje mogu pružiti učinkovitu stručnu pomoć pri restrukturiranju, koordinirati sindikalne napore da se predvidi promjena i osigurati poštivanje prava radnika.

Utjecaj tehnoloških promjena je zasigurno značajan, ali ga se ipak ne smije precjenjivati. Dok tehnologija može zamijeniti rutinske manualne i kognitivne zadatke, ne može zamijeniti nerutinske manualne poslove kao što su spremanje hotelskih soba ili priprema obroka. Međutim, to ne znači da proces digitalizacije ne utječe na nerutinske manualne poslove, nego zapravo može imati izravne posljedice na razinu zaposlenosti, plaće i potrebne vještine. Procesi digitalnog restrukturiranja dovode do polarizacije tržišta rada što pridonosi smanjenju broja poslova koji uključuju rutinske zadatke za srednje kvalificirane radnike i rutinske kognitivne zadatke (European Commission, 2019). U brzim tehnološkim promjenama, ne pridaje se uvijek odgovarajuća pozornost očuvanju prava radnika. Sindikat stoga mora proaktivno oblikovati procese restrukturiranja kako bi se osiguralo da nitko ne ostane zaboravljen.

Uz digitalizaciju postoji paralelan trend koji stvara izazove. Turizam postaje sve više ovisan o uvozu radne snage s drugih govornih područja, kako na strani menadžmenta turističkih i ugostiteljskih objekata (zbog stranih investitora), tako i na poslovima svih razina složenosti. To ne stvara samo problem njihove adaptacije, nego zahtijeva i prilagodbe svih ostalih radnika kojima se time stvaraju značajne promjene u komunikaciji na radnome mjestu.

Iako se prema podacima Europske zaklade za poboljšanje radnih i životnih uvjeta (Eurofound, 2018), broj slučajeva restrukturiranja u turizmu i ugostiteljstvu u svim članicama EU-a i Norveškoj povećao sa 113 u razdoblju 2007.–2012. na 181 u razdoblju 2013.–2018. odnosno za 60,2%, njegov udio u ukupnom broju restrukturiranja u svim uslužnim uslugama je razmjerno mali i u promatranom razdoblju tek se blago po-

većao sa 3,6% na 4,8%, odnosno za 1,2 postotna boda ili 30,7%. Navedeni podaci lako mogu zavarati, jer su radnici u sektoru turizma i ugostiteljstva i inače podložni snažnom pritisku i stresu koji se pojačavaju zbog tehnoloških promjena koje mogu dovesti i do narušavanja uvjeta rada, pa čak i do gubitka posla.

Naravno da se intenzitet pritiska i posljedice doživljenog stresa zbog restrukturiranja razlikuju od sektora do sektora, među pojedinim poslovnim subjektima i konačno među različitim osobama, ali navedeni utjecaji su nedvojbeno jako negativni i dugotrajni. Negativni učinci na zaposlene mogu stvoriti cijeli niz problema od povećane odsutnosti na poslu uzrokovane narušenim zdravljem (Bourbonnais i sur., 2005; Kivimäki i sur., 2000), do kardiovaskularnih problema, bolesti mišićno-koštanog sustava i/ili stanja narušenih ciklusima spavanja i budnosti (Vahtera i sur., 2004; Moore i sur., 2004; Campbell-Jamison i sur., 2001; Greubel i Kecklund, 2011).

5.4. Aktivnosti sindikata u obrazovanju, osposobljavanju i usavršavanju u odabranim zemljama

Austrija – Austrijski savez sindikata (ÖGB), uz Ministarstvo klimatskih promjena, okoliša, energije, mobilnosti, inovacija i tehnologije, te predstavnike gospodarstva i akademske zajednice su osnivači *Platforme za inteligentnu proizvodnju* u koju su se uključile mnoge tvrtke kao što su *Siemens*, *Microsoft*, *IBM*, te mnoge ustanove i sindikati. Platforma ima za cilj osigurati dinamični razvoj austrijskoga gospodarstva, potaknuti istraživanja, inovacije, te osposobljavanje i usavršavanje kako bi se postigli visokokvalitetni uvjeti rada i visoka zaposlenost. Članovi Platforme povezuju poslovanje, kreatore politike, znanost i medije kako bi se uspješno usvojila Industrija 4.0,

te blisko surađuju u podržavanju promjena u proizvodnji, uslugama i svijetu rada. Oni zajedno definiraju ključna područja djelovanja i prioritete, te razvijaju prijedloge ciljanih mjera i strategija za prioriteta istraživačka polja vezana uz razvoj Industrije 4.0. Nadalje, pokreću inicijative za postizanje sinergije između nacionalnih, regionalnih i međunarodnih aktivnosti, te stalno informiraju tvrtke, istraživačke institucije, kreatore politika i medije o novim razvojem u Industriji 4.0. Ujedno, razmjenjuju iskustva, ideje, podatke, studije i analize. Ova se suradnja odnosi na tehnologiju i ljude. Najvažnije prednosti su poznavanje novih tehnologija, njihova uspješna primjena na radnome mjestu, međusobno učenje i suradnja s radničkim vijećima i sindikatima, te prijenos znanja iz obrazovnih i istraživačkih institucija. Potrebno je istaknuti aktivnosti Radne skupine zadužene za položaj radnika u digitalnom gospodarstvu koja je objavila analizu organizacije rada (Verein industrie 4.0 Österreich Arbeitsgruppe Mensch in der digitalen Fabrik, 2017), uzimajući pritom širi pogled na utjecaj digitalizacije na tržište rada i povezanost proizvodnih procesa, radnoga vremena, organizacije i potreba za novim vještinama. Analiza u kojoj je sudjelovao veći broj dionika, čijim je radom predsjedavala Dwora Stein, predstavnica Sindikata privatnih namještenika, grafičara, novinara, radnika u preradi papira sindikata (*Gewerkschaft der Privatangestellten, Druck, Journalismus, Papier/GPA-djp*), težila je širem razumijevanju procesa transformacije koji zaslužuje pozornost politike. Drugi primjer je dokument s rezultatima o kvalifikacijama i kompetencijama s 81 preporukom (Verein industrie 4.0, 2016) o kojima se raspravljalo na dvije radionice i kojima je ponovno predsjedala Stein. U ovom dokumentu upozoreno je na moguću polarizaciju radnika: na one koji zbog svoje digitalne pismenosti i znanja postaju jako traženi na tržištu rada i one koji ta znanja nemaju, pa je opasno ugrožena njihova zapošljivost i ostanak na tržištu rada. U pru-

žanju pomoći toj drugoj skupini potrebno je novo strateško usmjerenje svih dionika, posebno sindikata, kao i pozornost na individualizirano stjecanje i razvoj digitalnih vještina u uvjetima povećane složenosti radnih zadataka.

Cipar - Turizam je ključna gospodarska grana koja ima veliki utjecaj i na ostale dijelove gospodarstva, posebice prijevoz i trgovinu. Nakon dužeg niza godina uspješnih turističkih rezultata, pandemija COVID-19 imala je jako nepovoljne posljedice na ciparski turistički i ugostiteljski sektor, a nakon blagog oporavka u 2021. godini, ponovno je rat u Ukrajini utjecao na značajno pogoršanje stanja u 2022. Nakon Britanije, Rusija je najznačajnije ciparsko turističko tržište, a u ranijim godinama bilo je i mnogo turista iz Ukrajine. Usprkos podijeljenosti zemlje, postoji razmjerno dobra suradnja grčkih i turskih sindikata koji zajedno teže normalizaciji političkoga stanja i potpunoga povratka Cipra kao značajne svjetske turističke destinacije. Ciparski *Plan obnove i otpornosti* sadrži veći broj mjera koje se odnose na turistički i ugostiteljski sektor, ponajviše na pomoći malim i srednjim tvrtkama u planinskim područjima zemlje da poboljšaju postojeću infrastrukturu, uključujući i bolju digitalizaciju sustava čime se može značajno unaprijediti turističku uslugu (European Commission, 2022).

Danska - Sklopljena su dva važna tripartitna sporazuma. Prema prvom iz 2016. trebalo bi stvoriti 8-10.000 novih mjesta za naukovanja. Usvojen je sustav nagrađivanja za stvaranje dovoljnog broja mjesta za naukovanje i financijskih poticaja za učenike i odrasle osobe da se pridruže programima obrazovanja koji pružaju bolje mogućnosti zapošljavanja i profesionalnog napredovanja. Drugi sporazum iz 2017. godine posvećen je strukovnom obrazovanju i u njemu sudjeluje veliki broj dionika, a namjera mu je u prvom redu osuvremeniti programe strukovnog obrazovanja. Rezultati provođenja oba sporazuma nedvojbeno ukazuju

kako sustavi osposobljavanja daju bolje rezultate i omogućavaju bolju zapošljivost ako oba socijalna partnera sudjeluju u njihovom upravljanju, financiranju i nadzoru. Danska u Europi općenito ima jedan od najvećih udjela odrasloga stanovništva (od 30%) koje godišnje sudjeluje u nekom programu cjeloživotnog učenja i osposobljavanja, dok je prosjek za EU28 10,7% (CEDEFOP, 2016). To je u značajnoj mjeri posljedica tripartitne odgovornosti u upravljanju sustavom uključujući njegov daljnji razvoj i financiranje, i to posebno kroz namjenski paritetni fond.

Njemačka – Suočeni s izazovima digitalizacije, sindikati u Njemačkoj odlučili su krenuti u ofenzivu i usvojiti strategiju usmjerenu na osiguranje aktivnog sudjelovanja u oblikovanju promjena, za razliku od odbijanja i borbe oko rješavanja posljedica promjena. Primjeri za to uključuju sudjelovanje sindikata u korporativnom rješavanju problema koji nastaju zbog uvođenja i širenja primjene digitalizacije u njemačkome gospodarstvu (Schroeder, 2016). Radnici i sindikati posve su svjesni kako je najznačajnija razina za bavljenje digitalizacijom ipak samo radno mjesto, jer se tu odvijaju investicije i uvođenje novih tehnologija, te izravno utječe na radnike, bilo u smislu povećanja sigurnosti njihovog zaposlenja, a možda i poboljšanja autonomije rada ili u njihovom mogućem istiskivanju i smanjenju nadzora radnika nad procesom proizvodnje. Edwards i Ramirez (2016) istražuju trebaju li sindikati i radnici prihvatiti nove tehnologije ili im se moraju oduprijeti. Kako bi rasvijetlili to pitanje, autori razlikuju nekoliko dimenzija koje obilježavaju tehnologiju kao što su namjeravani i nenamjerni ili izravni i neizravni učinci, neminovni utjecaj tehnologije na organizaciju rada i stupanj uspješnosti tehnologije u ispunjavanju zacrtanih ciljeva. Sa stanovišta obrazovanja, Wozny i Schneider (2014) ističu kako njemački sustav dvojnog obrazovanja i početnog osposobljavanja uvelike nudi dobru odskočnu dasku za svladavanje izazova digitalizacije i lakše prihvaćanje promjena, ali svejedno poslo-

davci za osposobljavanje i usavršavanje na poslu moraju mnogo više poticati radnike s proizvodnim zanimanjima nego one koji su završili druge oblike obrazovanja. Kako bi se radnike na vrijeme potaklo na osposobljavanje i usavršavanje, jako je važno pravedno i točno ih informirati o tehnološkim i organizacijskim promjenama koje se planiraju provesti (Schneider, 2018).

Portugal – Rego (2018), nakon razgovora sa predstavnicima Sindikata zaposlenih u hotelijerstvu, turizmu i restoranima i na sličnim poslovima (*Sindicato dos Trabalhadores na Industria de Hotelaria, Turismo, Restaurantes e Similares do Sul*), navodi kako ovaj sektor ulaže značajna sredstva i posvećuje pozornost usvajanju i širenju digitalne tehnologije radi povećanja učinkovitosti i smanjenja opterećenosti radnika. Istina, velike tvrtke smanjuju broj svojih zaposlenika, posebice otpuštanjem, ali kako je sektor vrlo dinamičan i radno intenzivan, zahvaljujući stalnom nastanku novih tvrtki ne postoje značajniji problemi nezaposlenosti radnika iz turističkih i ugostiteljskih zanimanja. Iako su radnici u sektoru svjesni važnosti kolektivnoga pregovaranja, postoje i novonastali problemi koji se moraju rješavati dijalogom, ali ne formalnim kanalima, kao što je radnicima priznavanje prekovremenog rada u slučaju kašnjenja vlaka koji ih vozi s posla. Čini se kako u Portugalu moguća snažnija digitalizacija u navedenom sektoru gotovo sigurno neće moći u značajnijoj mjeri zamijeniti živi rad, jer nije posve jasno narušava li ona ili osnažuje radnička prava. Zasad digitalna znanja zaposlenih u promatranom sektoru nisu zadovoljavajuća pa je Sindikat u planiranju programa potrebnih aktivnosti boljeg osposobljavanja i usavršavanja radnika .

Velika Britanija – *UnionLearn*, ogranak Britanskog saveza sindikata (TUC) za učenje, osposobljavanje i usavršavanje, pomaže radnicima u korištenju mogućnosti na razvoju vještina, radeći s članovima sindikata na pregovorima i poticanju cjeloživotnog

učenja i osposobljavanja odraslih. Tako godišnje više od četvrt milijuna radnika sudjeluje u programima razvoja vještina i stječe kvalifikacije. Uz podršku *UnionLearn* više od dvije trećine polaznika bez prethodnog strukovnog obrazovanja po prvi put stječe kvalifikacije, dok 19% polaznika usavrši ili osuvremeni svoja znanja. Kao rezultat stečenih novih vještina 11% polaznika ostvari povećanje plaće (*UnionLearn*, 2022a). S obzirom na digitalizaciju, *UnionLearn* se usmjerio na uspostavljanje svojih digitalnih kapaciteta u pružanju obuke. On je imao vodeću ulogu u Nacionalnom partnerstvu za prekvalifikaciju (*National Retraining Partnership*), koju je utemeljio zajedno s vladom i organizacijom poslodavaca *Confederation of British Industry* radi poboljšanja digitalnih vještina za industriju 4.0. *UnionLearn* redovno izdaje vrijedne i aktualne kratke informacije o obrazovanju i usavršavanju namijenjene za detaljno obavještanje svih dionika u društvu o stavovima i aktivnostima TUC-a i *UnionLearn* vezanima uz učenje i usavršavanje. Tako se u publikaciji iz ožujka 2022. (*UnionLearn*, 2022b), iznose rezultati istraživanja o stavovima i aktivnostima sindikalnih povjerenika vezanih uz obrazovanje i usavršavanje, te naglašava kako je, usprkos pandemiji COVID-19, zabilježena visoka razina sudjelovanja i inovativnog pristupa u programima obrazovanja, usavršavanja i osposobljavanja, s time da je posebno povećana ponuda i sudjelovanje u *online* nastavi i digitalnom učenju. Značajno se povećalo i sudjelovanje žena u njima.

6. SCENARIJI BUDUĆIH TRENDOVA U SEKTORU

Niels Bohr, danski nobelovac za fiziku i otac atomskog modela, rekao je: „Predviđanje je jako teško, posebice ako se radi o budućnosti!“. U velikoj mjeri, predvidjeti utjecaj digitalizacije na razvoj turizma i ugostiteljstva jako je nezahvalan posao koji ovisi o mnoštvu čimbenika koji u velikoj mjeri mogu značajno ubrzati ili otežati prihvaćanje nove tehnologije u promatranom sektoru.

U tablicama 6.1 i 6.2 pokušavamo barem naznačiti moguća buduća kretanja i neke čimbenike koji na njih mogu manje ili više

utjecati. Utjecaj digitalizacije na radna mjesta promatramo u tri vremenska horizonta: kratkoročno (1-2 godine), srednjoročno (oko 5 godina) i dugoročno (više od 10 godina). Pretpostavljamo tri moguća scenarija: gotovo zanemarivo značajnije širenje digitalizacije u sektoru turizma i ugostiteljstva (scenarij 1), umjereno snaženje toga procesa (scenarij 2) i izuzetno brzo daljnje širenje i prihvaćanje digitalne tehnologije u sektoru turizma i ugostiteljstva (scenarij 3).

Tablica 6.1. Vremenski horizont i mogući scenariji prihvaćanja digitalne tehnologije u sektoru turizma i ugostiteljstva

Horizont / Scenarij	Scenarij 1: zanemariv utjecaj širenja digitalizacije	Scenarij 2: umjereno snaženje utjecaja širenja digitalizacije	Scenarij 3: izuzetno brzo širenje i prihvaćanje digitalne tehnologije
Kratkoročno	Prema podacima Hrvatskog zavoda za zapošljavanje, u ispitivanja poslodavaca o namjerama zapošljavanja ispada da su uvijek najtraženija zanimanja konobar i kuhar, jer je često riječ o poslu pod velikim utjecajem sezonskog zapošljavanja i s velikom fluktuacijom radnika pa se uvijek iznova otvaraju i zatvaraju tijekom godine. Ujedno, to su i poslovi za koje obično ne traže specifičnu školu nego se radnici priuče tijekom rada. Ta zanimanja zasad traže razmjerno mala digitalna znanja i vještine.	Prilično realno zbog nedovoljne osposobljenosti zaposlenih u promatranom sektoru za učinkovito i potpuno korištenje svih mogućnosti digitalne tehnologije.	Teško se u kratkom roku mogu očekivati značajnije promjene i poboljšanja, ali bi očuvanja političke i makroekonomske stabilnosti, uvođenje eura i ulazak u Schengen trebali značajno posredno utjecati na poboljšanje konkurentnosti hrvatskog turizma, te investicijske mogućnosti za značajnija ulaganja u suvremenu tehnologiju.

Horizont / Scenarij	Scenarij 1: zanemariv utjecaj širenja digitalizacije	Scenarij 2: umjereno snaženje utjecaja širenja digitalizacije	Scenarij 3: izuzetno brzo širenje i prihvaćanje digitalne tehnologije
Srednjoročno	Prilično je nerealno ali nije nemoguće zbog političkih napetosti koje ne prestaju na granici EU-a, a i mogućih sukoba u regiji. Slijedom navedenog bilježi se usporen gospodarski razvoj u Europi i Hrvatskoj zbog porasta cijena, posebice energenata i hrane, realnog smanjivanja plaća, većih izdvajanja za obranu i vojsku, te stoga ograničene osobne potrošnje. Tvrtke u sektoru turizma i ugostiteljstva nastoje zadržati postojeće i privući nove radnike ali zbog otežanih uvjeta poslovanja postojeći radnici traže posao u drugim sektorima. Slijedom navedenog, tvrtke u turizmu i ugostiteljstvu prisiljene su smanjiti opseg i kvalitetu svojih usluga i zanemaruju digitalizaciju.	Prema literaturi i provedenim anketama, čini se kako digitalizacija ne uzrokuje u većoj mjeri gašenje nekih radnih mjesta, ali i ne potiče nastanak novih radnih mjesta.	Snažan gospodarski rast u Hrvatskoj potpomognut učinkovitim korištenjem europskih sredstava omogućava značajno bolje usluge u zdravstvu, poboljšanje infrastrukture i produženje turističke sezone, što sve omogućava unapređenje konkurentnosti hrvatskog turizma, te veće korištenje digitalne tehnologije.
Dugoročno	Moguće, ali malo vjerojatno. Hrvatska kao i većina drugih zemalja ima ozbiljnih problema u usklađivanju ponude i potražnje za radnom snagom. Usprkos donedavne razmjerno visoke nezaposlenosti, u Hrvatskoj se povećava broj radnih mjesta za koja ne postoje odgovarajuće obrazovani i/ili kvalificirani kandidati. Može se ipak vjerojatnije očekivati poboljšanje stanja u tom pogledu.	Uvođenje vaučera za cjeloživotno obrazovanje i osposobljavanje, te njihova široka primjena, mogli bi pozitivno utjecati i na stjecanje digitalnih vještina i stručnosti, što bi moglo potaknuti i tvrtke u promatranom sektoru na veću spremnost na ulaganja u digitalnu tehnologiju.	Velika opasnost od narušavanja čovjekove okoline i klimatskih promjena, posebice vrlo visoke ljetne temperature, mogu potaknuti turiste da se više okrenu planinskom turizmu koji je u Hrvatskoj prilično ograničen i/ili u povojima. To, naravno, može utjecati i na profitabilnost tvrtki u promatranom sektoru i njihovu mogućnost za financiranje razvoja digitalne tehnologije.

Tablica 6.2. Mogući pozitivni i negativni čimbenici koji utječu na snagu prihvaćanja digitalne tehnologije u sektoru turizma i ugostiteljstva

Pozitivni čimbenici	Vjerojatnost događanja i posljedice	Negativni čimbenici	Vjerojatnost događanja i posljedice
Zavidan gospodarski rast u cijeloj Europi, posebice EU i Hrvatskoj, okončanje rata u Ukrajini, prestanak opasnosti od COVID-19, porast plaća i povećanje mogućnosti potrošnje.	Realno, ali nije prevelika vjerojatnost. Slijedom navedenog turisti dolaze na duži odmor, biraju bolji i kvalitetniji smještaj, te se odlučuju za izdašniju izvanpansionsku potrošnju.	Usporen gospodarski razvoj u Europi zbog porasta cijena, posebice energenata i hrane, realnog smanjivanja plaća, većih izdvajanja za obranu i vojsku. Zbog toga su manje mogućnosti osobne potrošnje.	Realno, ali nije prevelika vjerojatnost. Slijedom navedenog turisti dolaze na kraće boravke, biraju jeftiniji smještaj i odlučuju se za manju izvanpansionsku potrošnju.
Snažan gospodarski rast u Hrvatskoj potpomognut učinkovitim korištenjem europskih sredstava omogućava značajno bolje usluge u zdravstvu, poboljšanje infrastrukture i produženje turističke sezone, što sve omogućava unapređenje konkurentnosti hrvatskoga turizma.	Realno, ali vjerojatnost nije prevelika. Turizam je jako osjetljiva gospodarska grana, a mogući snažan rast i poboljšanje usluga i infrastrukture zasigurno bi potaknuli i zanimanje za Hrvatsku. To bi vjerojatno zahtijevalo i značajniju primjenu digitalizacije u svakodnevnom poslovanju.	Zbog navedenih negativnih čimbenika, tvrtke u sektoru turizma i ugostiteljstva nemaju mogućnosti za neka veća ulaganja, provode programe štednje i nastoje domaću (skuplju) radnu snagu zamijeniti s jeftinijim stranim radnicima i/ili strojevima gdje god je to moguće.	Realno, ali nije prevelika vjerojatnost. Mogućnosti zapošljavanja stranih radnika iz regije su prilično ograničene, ali daljnji produžetak rata u Ukrajini, te ovladavanje stranim jezicima mogli bi uvjetovati kako bi izbjeglice iz Ukrajine itekako mogle postati zanimljive kao moguća radna snaga u sektoru turizma i ugostiteljstva.
Hrvatska ima ozbiljnih problema u usklađivanju ponude i potražnje za radnom snagom. Uprkos donedavnoj razmjerno visokoj nezaposlenosti, u Hrvatskoj se povećava broj radnih mjesta za koja ne postoje odgovarajući obrazovani i/ili kvalificirani kandidati. Značajan korak bi se mogao postići boljim usklađivanjem potreba na tržištu rada i obrazovnih programa.	Može se očekivati kako će se koordiniranim i učinkovitim djelovanjem više dionika i uz značajna europska sredstva taj problem moći bolje rješavati. To bi moglo potaknuti veću primjenu digitalne tehnologije u promatranom sektoru. Neke se stvari događaju na tržištu rada prilično brzo uz sporu prilagodbu obrazovnog sustava.	Pojačava se nedostatak radnika u promatranom sektoru pa su tvrtke prisiljene što više digitalizirati i automatizirati poslove u promatranom sektoru, što vjerojatno slabi pregovaračku moć radnika i sindikata.	Prilično velika i realna opasnost. Hrvatska već sada ima ozbiljnih teškoća s iznalaženjem dovoljne i stručne radne snage za potrebe sektora turizma i ugostiteljstva.
		Zbog sve jeftinijih charter letova, Hrvatska prestaje biti zanimljiva domaćim i stranim turistima, tvrtkama u sektoru nedostaje sredstava za značajnija ulaganja, uključujući digitalizaciju, što ima vrlo nepovoljne posljedice na moguću primjenu digitalizacije u promatranom sektoru.	

7. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA I PRIJEDLOZI

Sindikati i radnička vijeća u turizmu i ugostiteljstvu trebaju podržati, a ne sprječavati transformaciju radnoga mjesta jer zaustavljanje tehnološkog i organizacijskog napretka radnicima dugoročno zasigurno nije korisno. Pritom radnici i kvaliteta radnih mjesta moraju biti u središtu svih mjera. U uslužnom sektoru koji je usmjeren na gosta kao što su turizam i ugostiteljstvo, radnici su najvažniji i odlučujući preduvjet za uspjeh i održivost svakoga poslovanja.

Presudno je rano uključivanje radničkih predstavnika u proces pripreme i provedbe tehnoloških promjena, odnosno prije nego se nova tehnologija počela primjenjivati i mnogo ranije nego što se očituju njezini učinci. Svrha je da novi oblici poslovanja podrazumijevaju i koristi za radnike, pritom one moraju postojati u dvostrukom smislu tako da su ih radnici svjesni i da se potencijalni dobici stvarno realiziraju. Pritom posebno treba imati na umu primjenu i zahvaljujući digitalnim tehnologijama, sve veće širenje algoritamskog menadžmenta.¹⁰ Time nastaje opasnost smanjenja osobnog pristupa i sve veće zadiranje u osobne slobode i zaštitu podataka. Nadalje, ne smije se zanemariti problem automatiziranog davanja ocjena korisnika usluga (često i javno na internetu) koji mogu trajno utjecati na pru-

žatelje usluga bez da se ovi mogu opravdati i uzvratiti jer je dobro poznato, čim se treba opravdati, već postoji sumnja i šteta je gotovo nepovratno učinjena.

Prema navodima Voss i Riede (2018), posvuda po Europi (može se pretpostaviti i u Hrvatskoj, što je potvrđeno u obavljenim intervjuima) i u svim djelatnostima, uključujući turizam i ugostiteljstvo, postoji ozbiljan nedostatak uključenosti predstavnika radnika u ranim fazama digitalne transformacije. Kako je navedeno ranije u tekstu, pravi utjecaj sindikata na očuvanja prava radnika može se ostvariti samo ako su sindikati od samoga početka uključeni u predviđanje i uvođenje digitalnih promjena, te mogućih restrukturiranja.

Specifičnost turizma i ugostiteljstva je u tome što su to djelatnosti s velikim značenjem živoga rada, tako da su radnici najvažniji čimbenik uspješnosti. Iako su napravljene značajni pomaci u osposobljavanju i usavršavanju zaposlenih u toj djelatnosti, zbog sve većih zahtjeva nastalih zbog tehnoloških promjena i narasle tržišne utakmice, potrebno je pojačati i osuvremeniti programe osposobljavanja i usavršavanja zaposlenih u turizmu i ugostiteljstvu, kako bi se kvaliteta usluga dovela na najvišu moguću

¹⁰ Algoritamski menadžment ima gotovo beskonačno polje primjene, ali najčešće vrste aktivnosti pokrivaju četiri široka područja: a) dodjela smjena, posebno u turizmu i ugostiteljstvu, gdje se odluke o smjeni sve više preporučuju složenim računalnim projekcijama potrošačkih udara; b) rutinske kadrovske aktivnosti, poput algoritama koji odobravaju/odbijaju zahtjeve za godišnjim odmorom, prijavljuju bolovanje ili obrađuju zahtjeve za troškove rada odnosno obračune plaća i drugih naknada; c) korištenje algoritama za preoblikovanje organizacije i/ili struktura na radnom mjestu, poput raspoređivanja radnika između timova ili u različite projekte na temelju algoritamske procjene mjesta gdje bi pojedinci najbolje radili; i d) algoritmi koji radnicima dodjeljuju svakodnevne zadatke na radnom mjestu, od povezivanja radnika pozivnog centra telefonskim pozivima, preko naloga te povezivanja rukovoditelja i izvršenja.

razinu. Naravno, javlja se i izazov vezan uz sposobnost radnika i njihovu spremnost da se uključe u učenje i stjecanje novih vještina, znanja i sposobnosti. Što se tiče unaprjeđenja sposobnosti, odnosno praktične primjene stečenih znanja, sindikat tu može odigrati presudnu ulogu tako da organizira ili sudjeluje u provođenju odgovarajućih programa usavršavanja, praktičnog rada i stjecanja potrebnog iskustva. Pohvalno je zavidno iskustvo SSSH, koji, zajedno s talijanskim sindikatima (CGIL, CISL i UIL), već 27 godina sudjeluje u [Talijansko-hrvatskom međuregionalnom sindikalnom odboru Sjeverni Jadran](#), čiji je rad usmjeren na aktivnosti i inicijative vezane za prekograničnu suradnju i zaštitu pograničnih radnika. Socijalni bi partneri mogli zajedno, uz suradnju obrazovnih ustanova u sektoru turizma i ugostiteljstva, pokrenuti vrlo pristupačan i razmjerno jeftin program usavršavanja i osposobljavanja poput švicarskog *eLearning4Tourism*¹¹ koje već nekoliko godina uspješno ostvaruje švicarsko sveučilište *Università della Svizzera italiana* iz Lugana. Tu postoji cijela paleta *online* obrazovnih programa vezana uz turizam i ugostiteljstvo, među kojima se posebno ističe *eTourism: Communication Perspectives*.¹²

Bilo bi korisno slične aktivnosti informiranja i osposobljavanja usmjeriti i na sve veći broj stranih radnika, koji dolaze na rad u turističke i ugostiteljske objekte u Hrvatskoj, a koji najčešće ne rade cijelu godinu nego to većinom čine sezonski. Iako su neki sindikati udruženi u SSSH, posebice Sindikat graditeljstva Hrvatske (SGH), već započeli s informiranjem i organiziranjem stranih radnika u Hrvatskoj, takve mjere zasigurno potvrđuju važnost i neizostavnost sindikata u Hrvatskoj, te pridonose stvaranju pozitivne slike javnosti o djelovanju sindikata. Sindikat turizma i usluga Hrvatske (STUH) već provodi hvalevrijednu akciju [Poziv stranci-](#)

[ma - sezonskim radnicima u ugostiteljstvu i turizmu na radu u Republici Hrvatskoj](#) u kojoj informira strane radnike o svom radu, obavještava ih o njihovim pravima, te ih poziva na učlanjivanje. To se, među ostalim, može učiniti dovoljno rano i prije turističke sezone i kroz novopokrenuti regionalni sindikalni e-glasnik [Glas radnika](#) koji je dostupan i na internetskoj stranici Regionalnoga sindikalnoga vijeća Solidarnost, koje okuplja deset sindikalnih središnjica iz Slovenije, Hrvatske, Bosne i Hercegovine, Crne Gore, Srbije i Sjeverne Makedonije. Konačno, bilo bi korisno razmišljati i o informiranju i uključivanju domaćih sezonskih radnika u članstvo sindikata, te im približiti što sindikat može pružiti.

Potražnja za radnom snagom uzrokovana digitalnom transformacijom dovodi u povoljniji položaj obrazovanije i više kvalificirane radnike, kod kojih je razina sindikalne organiziranosti uglavnom niža. Stoga sindikat mora razmotriti kako motivirati takve radnike na sindikalno organiziranje, te im jasno pokazati koristi od sindikalnog članstva. Isto tako pozornost treba posvetiti zaposlenima u mikro, malim i srednjim tvrtkama koji obično nisu članovi sindikata.

Anketa sindikalnih povjerenika i radnika provedena unutar ovoga Projekta, pokazuje kako su radnici u Hrvatskoj prilično dobro informirani o značenju digitalizacije i njezinom utjecaju na tržište rada, što se zasigurno može djelomično pripisati i prijevodu i besplatnoj dostupnosti knjige Christophea Degrysea [Digitalizacija ekonomije i njezin utjecaj na tržišta rada](#), koju je preveo i objavio SSSH. To ipak ne znači da ne postoji značajan prostor za poboljšanje spomenutog informiranja kako bi radnici u što većem broju i što detaljnije spoznali djelovanje digitalizacije, te važnost pravodobne pripreme za nju. Pred sindikatima je nimalo lagan zadatak stalnog otkrivanja novih trendova,

11 Podrobnosti dostupne na engleskom i talijanskom na mrežnoj stranici <https://www.elearning4tourism.com/>

12 Podrobnosti dostupne na engleskom na mrežnoj stranici https://mooc.usi.ch/courses/course-v1:USI+eTourism01+2018_SP/about

te pripreme učinkovitog i brzog odgovora na snažne promjene koje se događaju u turizmu i ugostiteljstvu.

Čini se kako ne samo u Hrvatskoj, nego posvuda po EU, kolektivno pregovaranje značajno zaostaje za digitalizacijom jer obično sporo reagira na strukturne promjene. Stoga je potrebno da socijalni partneri kod planiranja kolektivnoga pregovaranja imaju na umu učinke digitalizacije na radna mjesta i uvjete rada. To nameće potrebu za značajnim osnaživanjem kolektivnoga pregovaranja. Sindikati i poslodavci, poznavajući situaciju u sektoru i predani poštenim i sveobuhvatnim pregovorima, u najboljoj su poziciji za pronalaženje rješenja po mjeri za sadašnje i buduće izazove. Važno je ojačati sektorsko kolektivno pregovaranje, uključujući daljnju izgradnju kapaciteta socijalnih partnera, pogotovu u onim tvrtkama ili područjima Hrvatske gdje je kolektivno pregovaranje slabije razvijeno. Primjena kolektivnih ugovora mora biti preduvjet za državna poticajna sredstva i sudjelovanje u javnoj nabavi.

Zaključno, posve je očito kako ne postoji optimalni jednoobrazni pristup iznalaženju načina rješavanja nove uloge sindikata u uvjetima digitalizacije u sektoru turizma i ugostiteljstva. Razlike između malih i velikih tvrtki u sektoru, prisutnosti i snage sindikalnoga pokreta u pojedinim dijelovima Hrvatske, spremnosti poslodavaca na aktivno sudjelovanje sindikata u donošenju poslovnih odluka - uključujući i primjenu nove tehnologije – gotovo su veće nego sličnosti. Stoga ne postoji neki jasan i općeprihvaćen obrazac koji bi bio primjenjiv u svim sredinama i uvjetima. Umjesto toga, sa sigurnošću se može pretpostaviti kako će se, ovisno o specifičnim uvjetima primjene, funkcijama sustava i operativnim strukturnim uvjetima, uspostaviti različiti obrasci rada i sin-

dikalnoga djelovanja. U osnovi, nipošto ne postoji jasna i nepromjenjiva veza između korištenja tehnologije i promjene u radu, odnosno djelovanja sindikata. Umjesto toga, analiza budućeg djelovanja sindikata vezano uz razvoj i implementaciju novih tehnologija jasno pokazuje nužnost velike aktivnosti, potrebu fleksibilne i brze prilagodbe sindikata novonastalim uvjetima. Digitalizacija je očito proces, a ne nešto što se događa preko noći, te će zasigurno i nadalje trajno zahtijevati učinkovito djelovanje sindikata u turizmu i ugostiteljstvu.

Digitalna transformacija rada i zanimanja nudi mogućnosti sindikatima za razvoj novih usluga i privlačenje novoga profila članstva. Organizacije koje su u stanju prikupljati i analizirati velike količine podataka imaju kompetitivnu prednost na (digitalnom) tržištu. Ako bi sindikati razvili sustav upravljanja informacijama o novim poslovima i potrebama obrazovanja i obuke svojih članova, posjedovali bi ključne podatke potrebne za razvoj standarda zanimanja.¹³

U pružanju usluga zaštite prava radnika, nove bi se usluge mogle razviti u području zaštite osobnih podataka, koje su regulirane [*Općom uredbom o zaštiti podataka \(General Data Protection Regulation - GDPR\)*](#). Osim pružanja pravnih savjeta, u ovom području postoji jasna potreba za razvojem programa obrazovanja i obuke, a moguće i mikrokvalifikacija.

U kontekstu razvoja bezpapirnog poslovanja, sindikati bi trebali početi primjenjivati kvalificirane elektroničke potpise¹⁴ i pečate koji jamče visok stupanj sigurnosti u digitalnom poslovanju, a istodobno povećavaju efikasnost i učinkovitost.

U adresiranju izazova privlačenja visokokvalificiranih radnika u svoje članstvo, sindikati bi se mogli uključiti kao posrednici

13 Standardi zanimanja su dokumenti koji se koriste pri izradi standarda kvalifikacija i mikrokvalifikacija, a kasnije i kurikulumu za strukovne programe obrazovanja.

14 Kvalificirani elektronički potpis povezan je isključivo s potpisnikom te ga nedvojbeno identificira i u potpunosti zamjenjuje potpis na papiru.

između pružatelja edukativnih usluga, kojima trebaju stručni predavači i polaznici, i radnika koji imaju stručne kompetencije ili trebaju nova znanja i vještine koje nisu stekli u formalnom obrazovanju. Visokokvalificirani radnici razumiju potrebu i posebno su zainteresirani za sudjelovanje u kontinuiranom usavršavanju. Preduvjet za razvoj ovih usluga je umrežavanje s dionicima iz sektora strukovnog obrazovanja, stručnih studija i obrazovanja odraslih, ali prije svega razvoj vlastitog informacijskog sustava i izgradnja kapaciteta za pružanje usluga poslovnih podatkovnih analiza.

U pružanju savjetodavnih usluga, trebalo bi razmotriti mogućnosti pokretanja i moderiranja *online* zajednica na društvenim mrežama. Takve zajednice najčešće nastaju spontano i ponekad okupljaju brojno članstvo, što ukazuje na velike savjetodavne potrebe koje u ovom trenutku nitko ne zadovoljava. Jedna takva zajednica je grupa na Facebooku pod nazivom *Crna lista poslodavaca, djelatnika*, i upita za poslove koja okuplja 54,7 tisuća članova. Veliki broj njezinih članova dolazi upravo iz sektora turizma i ugostiteljstva.

Dio informativnih aktivnosti sindikati bi trebali posvetiti podizanju svijesti članstva o potrebama prilagođavanja digitalnoj transformaciji rada i zanimanja. Sindikati bi se trebali uključiti u organizaciju javnih događanja na kojima bi se predstavljali trendovi digitalizacije u pojedinim sektorima gospodarstva i javnih službi. Krovni sindikalni savezi trebali bi iskoristiti prednosti međunarodne suradnje i djelovanja u raznorodnim sektorima za izradu i predstavljanje komparativnih analiza, nužnih za kvalitetni razvoj javnih politika zapošljavanja na europskoj i nacionalnoj razini.

Zaključno, osim orijentacije sindikata na potporu digitalnom opismenjavanju i edukaciji svojih članova i radnika općenito, sindikat može iskoristiti sve veću digitalnu obrazovanost i opremljenost radnika da što veći dio svojih usluga pruža digitalnim kanalima, olakšava pristup informacijama, te ubrzava mogućnosti traženja potpore sindikata. To ujedno povratno omogućava uspostavu izravne demokracije u kojem članstvo neposredno komunicira i iznosi svoje prijedloge i zahtjeve sindikatu, a o odlukama sindikata može se brzo organizirati glasovanja najšireg kruga dionika na daljinu i u realnom vremenu.

8. LITERATURA I IZVORI

PRIMARNA ISTRAŽIVANJA:

1. Online anketni upitnik za radnike u sektoru turizma i ugostiteljstva, <https://www.surveymonkey.com/r/digitalniturizam>, istraživanje provedeno u studenom i prosincu 2022.
2. Online anketni upitnik za poslodavce u sektoru turizma i ugostiteljstva, <https://www.surveymonkey.com/r/poslodavci-turizam>, istraživanje provedeno u studenom i prosincu 2022.
3. Uvodni sastanak s predstavnicima SSSH i STUH-a, 25.10.2022.
4. Fokus grupa s predstavnicima SSSH i STUH-a i sindikalnim povjerenicima, 3.11.2022.
5. Fokus grupa s radnicima u hotelsko-turističkim poduzećima, 29.11.2022.
6. Istraživanje stavova malih i srednjih poduzetnika u sektoru turizma i ugostiteljstva Hrvatske (provedeno u studenom i prosincu 2022.). Sudionici: Mali obiteljski hotel u Crikvenici, Hotel i restoran u Istri, Hotelsko poduzeće s dva hotela u Dalmaciji, Hotelsko poduzeće s tri hotela u Zagrebu s međunarodnim hotelskim brandom, Individualni hotel u Zagrebu s međunarodnim brandom, Turistička agencija
7. Intervju s direktorom Udruge poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske, 28.11.2022.
8. Intervju s direktoricom Sektora turizma Hrvatske gospodarske komore, 01.12.2022.
9. Intervju s direktorom Kamping udruženja Hrvatske, 02.12.2022.
10. Intervju s direktoricom Udruge jedinstvenih malih hotela Hrvatske „Stories“, 02.12.2022.

LITERATURA ZA POGLAVLJE 3:

1. Booking.com (2022). *Seven Predictions for the Creative Reimagination of Travel in 2023*. Dostupno na <https://globalnews.booking.com/download/1281929/booking.comtravelpredictions2023researchreport.pdf>, pregledano 21.01.2023.
2. Dredge, D., Phi, G. T. L., Mahadevan, R., Meehan, E., & Popescu, E. (2019). *Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities*. Executive Agency for Small and Medium-sized Enterprises (EASME), European Commission. Dostupno na <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/33163/attachments/1/translations/en/renditions/native>, pregledano 21.01.2023.
3. Europska komisija (2020). *Komunikacija komisije europskom parlamentu, Vijeću, Europskom gospodarskom i socijalnom odboru i Odboru regija, Akcijski plan za digitalno obrazovanje 2021.–2027. Prilagodba obrazovanja i osposobljavanja digitalnom dobu*, dostupno na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0624&from=EN>, pregledano 21.01.2023.
4. Europska komisija (2021). *The EU Pact for Skills – Skills Partnership for the Tourism Ecosystem*. Dostupno na <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=25214&langId=en>, pregledano 21.01.2023.
5. Europska komisija (2022). *Indeks gospodarske i društvene digitalizacije (DESI) za 2021. – Hrvatska*
6. Grand View Research (2021). *Online Travel Booking Service Market Size, Share & Trends Analysis Report*. Dostupno na <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-travel-booking-service-market-report>, pregledano 21.01.2023.
7. Harvard Business Review Analytic Services (2022). *Digital Transformation Refocused: New Goals Require New Strategies*, Pulse Survey

8. Horwath HTL (2021). *Digitalna transformacija u hotelijerstvu – Analiza ključnih trendova*, 23. kongres hotelijera Hrvatske
9. Hrvatska gospodarska komora (2021). *Digitalizirani procesi i kvalitetni ljudi idealna su kombinacija za uspjeh u turizmu*. Dostupno na <https://www.hgk.hr/digitalizirani-procesi-i-kvalitetni-ljudi-idealna-su-kombinacija-za-uspjeh-u-turizmu-najava>, pregledano 10.11.2022.
10. Hrvatska gospodarska komora, Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (2021). *Digitalni turist će u skoroj budućnosti predstavljati dvije trećine svih gostiju*, dostupno na <https://www.upuhh.hr/novosti/item/419-digitalni-turist-ce-u-skoraj-buducnosti-predstavljati-dvije-trecine-svih-gostiju>, pregledano 10.11.2022.
11. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2018) *Hrvatski digitalni turizam - Projekt e-turizam*, Dostupno na <https://mints.gov.hr/eturizam/>, pregledano 10.11.2022.
12. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2018). *Hrvatski digitalni turizam (e-turizam)*, Dostupno na https://mint.gov.hr/UserDocsImages/AA_2018_c-dokumenti/181204_HDT.pdf, pregledano 10.11.2022.
13. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2021). *Primjeri dobre prakse razvoja turističkih projekata s fokusom na digitalnu i zelenu tranziciju*, Zagreb: Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske, dostupno na https://mint.gov.hr/UserDocsImages/NPOO/20211108_Katalog%20tipskih%20projekata_final.pdf, pregledano 15.11.2022.
14. Ministarstvo turizma i sporta Republike Hrvatske (2021). *Digitalna tranzicija turizma*, dostupno na https://mint.gov.hr/UserDocsImages/NPOO/M3_3_1_digitalna_tranzicija_turizma.pdf, pregledano 4.11.2022.
15. Ministarstvo turizma i sporta RH (2022). *Strategija razvoja održivog turizma do 2030. godine*, pregledano 4.11.2022.
16. OECD (2021). *Preparing the Tourism Workforce for the Digital Future*, OECD Tourism Papers, No. 2021/02, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9258d999-en> Dostupno na <https://www.oecd.org/publications/preparing-the-tourism-workforce-for-the-digital-future-9258d999-en.htm>, pregledano 21.01.2023.
17. Project Tourism 4.0 (2022). *Detailed results of the survey (Accommodation and Travel agencies /T.O. Sectors)*, Co-funded by the COSME programme of the European Union
18. Project Tourism 4.0 (2022). *Report with tourism needs, consortium capabilities and supporting network for transnational advisory and capacity building*, Co-funded by the COSME programme of the European Union
19. Skift + Oracle Hospitality (2022). *Hospitality in 2025: Automated, intelligent, and more personal*, dostupno na https://www.oracle.com/a/ocom/docs/industries/hospitality/hospitality-industry-trends-for-2025.pdf?source=:so:bl:or:awr:hosp:::RC_WWMK220203P00065:HGBU_Skift_Report_Blog, pregledano 30.10.2022.
20. Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (2021). *Projekt Turizam 4.0*, dostupno na <https://www.upuhh.hr/projekti/tourism-4-0>, pregledano 15.11.2022.
21. Udruga poslodavaca u hotelijerstvu Hrvatske (2022). *Projekti digitalizacije u hotelijerstvu Hrvatske prijavljeni za NPOO*
22. United Nation World Tourism Organization (UNWTO) (2021a). *Digital transformation*, Madrid: United Nation World Tourism Organization, dostupno na <https://www.unwto.org/digital-transformation#:~:text=The%20greatest%20societal%20impact%20of,jobs%20and%20eradicate%20others%20altogether>, pregledano 30.10.2022.
23. United Nation World Tourism Organization (UNWTO) (2021b). *Innovation and digital transformation strategy*, Madrid: United Nation World Tourism Organization.
24. Vlada Republike Hrvatske (2022). *Prijedlog strategije digitalne hrvatske za razdoblje do 2032. godine*. Dostupno na https://www.sabor.hr/sites/default/files/uploads/sabor/2022-12-09/133315/PRIJ_STRATEGIJA_DIGITALNA_HRVATSKA_2032.pdf, pregledano 21.01.2023.

25. Vlada Republike Hrvatske (2022). *Nacionalni plan oporavka i otpornosti 2021.-2026.*
26. Vuorikari, R., Kluzer, S., & Punie, Y. (2022). *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens - With new examples of knowledge, skills and attitudes.* (No. JRC128415). doi:10.2760/115376. Dostupno na <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC128415>, pregledano 21.01.2023.

LITERATURA ZA POGLAVLJE 5:

1. Bacon, N., Blyton, P. (2004). Trade union responses to workplace restructuring: exploring union orientations and actions, *Work, employment and society*, 18(4): 749–773, DOI: 10.1177/0950017004047962
2. Bečić, M. (2018). Digitalno gospodarstvo i stanje na tržištu rada Republike Hrvatske, *International Journal of Multidisciplinary In Business and Science*, 4(6): 31-40. Dostupno na <https://hrcak.srce.hr/file/314157>, pregledano 22.01.2023.
3. Byhovskaya, A. (2018). *Overview of the national strategies on work 4.0: a coherent analysis of the role of the social partners.* Brussels: European Economic and Social Committee.
4. Case, A., Deaton, A. (2020). *Deaths of Despair and the Future of Capitalism*, Princeton: Princeton University Press.
5. CEDEFOP (2021). *VET-in-Europe country report*, Thessaloniki: CEDEFOP. Dostupno na https://cumulus.cedefop.europa.eu/files/vetelib/2016/2016_CR_DK.pdf, pregledano 22.01.2023.
6. Case, A., Deaton A. (2020). *Deaths of despair and the future of capitalism*, Princeton: Princeton University Press.
7. Dredge, D. Phi, G., Mahadevan, R., Meehan, E., & Popescu, E. S. (2018). *Digitalisation in Tourism: In-depth analysis of challenges and opportunities*, Bruxelles: European Commission. Dostupno na <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/33163/attachments/1/translations/en/renditions/native>, pregledano 22.01.2023.
8. Eurofound (2018). *ERM report 2018: Impact of restructuring on working conditions.* Luxembourg: Publications Office of the European Union.
9. European Commission (2022). *Commission Staff Working Document 2022 Country Report – Cyprus Accompanying the document Recommendation for a Council Recommendation on the 2022 National Reform Programme of Cyprus and delivering a Council opinion on the 2022 Stability Programme of Cyprus*, Bruxelles: European Commission. Dostupno na https://ec.europa.eu/info/system/files/2022-european-semester-country-report-cyprus_en.pdf, pregledano 22.01.2023.
10. Council of Europe, Committee on Social Affairs, Health and Sustainable Development (2020). *Artificial intelligence and labour markets: Friend or foe? 5. listopada 2020.*, Parliamentary Assembly dokument 15159, Bruxelles: Council of Europe. Dostupno na <https://pace.coe.int/en/files/25229>, pregledano 22.01.2023.
11. Degryse, C. (2017)., Zagreb: Savez samostalnih sindikata Hrvatske. Dostupno na https://www.etui.org/sites/default/files/ETUI_Digitalizacija_FIN.pdf, pregledano 22.01.2023.
12. Edwards, P., Ramirez, P. (2016). When Should Workers Embrace or Resist New Technology, *Work and Employment*, 31(2), 99-113. Dostupno na <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/ntwe.12067>, pregledano 22.01.2023..
13. EFFAT (2022). *Fight labour shortages in hospitality-tourism by improving the attractiveness of jobs EFFAT Position Paper*, Bruxelles: EFFAT. Dostupno na <https://effat.org/wp-content/uploads/2022/06/EFFAT-Position-Paper-Fight-labour-shortages-in-hospitality-tourism-by-improving-the-attractiveness-of-jobs-2022-06-EN.pdf>, pregledano 22.01.2023.
14. Ehrlich, K. (2022). *TVET for green hospitality and tourism*, Nairobi: UNESCO. Dostupno na https://unevoc.unesco.org/bilt/bridging-africa/Greening_NTG_Klaus-Ehrlich.pdf, pregledano 22.01.2023.

15. European Commission, Employment, Social Affairs & Inclusion (2019). *Sustainable growth for all: choices for the future of social Europe*, Brussels: European Commission. Dostupno na <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=738&langId=en&pubId=8219>, pregledano 22.01.2023.
16. Europski parlament, Vijeće i Komisija (2016). *Povelje Europske unije o temeljnim pravima*, Službeni list Europske unije, C 202/393. Dostupno na <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/HR/TXT/PDF/?uri=CELEX:12016P/TXT&from=RO>, pregledano 22.01.2023.
17. Graefe, L. (2022). Wie digital ist die Tourismusbranche? *Statista* 21. siječanj 2022, dostupno na https://de.statista.com/themen/8293/digitalisierung-im-tourismus/#topicHeader_wrapper
18. Graham, S., Wood, D. (2003). Digitizing surveillance: Categorization, space. *Critical Social Policy*, 23(2), 227–248, dostupno na <https://doi.org/10.1177/0261018303023002006>
19. Gretzel, U. (2011). Intelligent systems in tourism: A social science perspective. *Annals of Tourism Research*, 38(3), 757–779. Dostupno na <https://doi.org/10.1016/j.annals.2011.04.014>, pregledano 22.01.2023.
20. Gretzel, U., Sigala, M., Xiang, Z., & Koo, C. (2015). Smart tourism: Foundations and developments. *Electronic Markets*, 25(3), 179–188. Dostupno na <https://doi.org/10.1007/s12525-015-0196-8>, pregledano 22.01.2023.
21. Hahn, J. (2021). Fachkräftemangel in der Hotellerie – Wie Digitalisierung helfen kann, 21. listopad 2021. Dostupno na [Fachkräftemangel in der Hotellerie – Wie Digitalisierung helfen kann \(suitepad.de\)](https://www.suitepad.de/Fachkr%C3%A4ftemangel_in_der_Hotellerie_%20-%20Wie_Digitalisierung_helfen_kann), pregledano 22.01.2023.
22. Hirsch-Kreinsen H., (2016). Digitization of industrial work: development paths and prospects, *Journal for Labour Market Research*, 49(1), 1-14., DOI 10.1007/s12651-016-0200-6
23. Ivanov, S. (2020). The impact of automation on tourism and hospitality jobs. *Information Technology & Tourism*, 22(2), 205–215. Dostupno na <https://doi.org/10.1007/s40558-020-00175-1>, pregledano 22.01.2023.
24. Kranzberg, M. (1986). Technology and History: Kranzberg's Laws. *Technology and Culture*, 27 (3): 544–560. doi:10.2307/3105385. JSTOR 3105385
25. Manyika, J. (2017). *Technology, jobs, and the future of work*. McKinsey Global Institute. Dostupno na <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work>, pregledano 22.01.2023.
26. OECD (2019). *Data on the future of work*. Paris: OECD. Dostupno na <https://www.oecd.org/els/emp/future-of-work/data/>, pregledano 22.01.2023.
27. Honeywell Process Solutions (2021). *Workforce excellence: Digitalization improves human reliability* Houston: Honeywell Process Solutions. Dostupno na <https://process.honeywell.com/content/dam/process/en/documents/downloads/Workforce%20Excellence%20eBook.pdf>, pregledano 22.01.2023.
28. Piasna, A., Drahoukoupil, J. (2019). Digital labour in central and eastern Europe: evidence from the ETUI Internet and Platform Work Survey, *Working Paper 2019.12*, Brussels: European Trade Union Institute. Dostupno na <https://www.etui.org/sites/default/files/WP%202019%2012%20%20Digital%20Labour%20Web%20version.pdf>, pregledano 22.01.2023.
29. Rego, R. (2018). *Digitalisation and Restructuring: which Social Dialogue? WP1 "Literature review and experts interviews"*. Dostupno na https://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/37324/1/ICS_RRego_DIRESOC_Portugal-country-report.pdf, pregledano 22.01.2023.
30. Rydzik, A., & Sharma Kissoon, C. (2021). Decent work and tourism workers in the age of intelligent automation and digital surveillance, *Journal of Sustainable Tourism*. DOI: 10.1080/09669582.2021.1928680. Dostupno na <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09669582.2021.1928680>, pregledano 22.01.2023.
31. Santner, M. (2021). Tradition und Digitalisierung – SuitePad & hotelkit in den Sacher Hotels, hotelkit, 7. lipnja 2021. Dostupno na <https://hotelkit.net/de/blog/unternehmen/suitepad-sacher-hotels/>, pregledano 22.01.2023.

32. Schneider, M. (2018). Digitalization of Production, Human Capital, and Organizational Capital, u Harteis, C. (ur.) *The Impact of Digitalization in the Workplace: An Educational View*, Paderborn: Institute of Educational Science University of Paderborn, str. 39-54.
33. Schroeder, W. (2016). Konfliktpartnerschaft – still alive. Veränderter Konfliktmodus in der verarbeitenden Industrie', *Industrielle Beziehungen*, 23, 3, 374–392. Dostupno na https://www.jstor.org/stable/24889867?seq=2#metadata_info_tab_contents, pregledano 22.01.2023.
34. Soltau, F. (2016). Automation and artificial intelligence - what could it mean for sustainable development? Brief for GSDR. Dostupno na https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/968825_Soltau_Automation%20and%20artificial%20intelligence%20-%20, pregledano 22.01.2023.
35. Verein industrie 4.0 (2016). *Ergebnispapier Qualifikation und Kompetenzen*, Wien: Verein Industrie 4.0 Österreich – die Plattform für intelligente Produktion. Dostupno na WEB_Industrie4.0_Ergebnispapier-Qualifikation-und-Kompetenzen.pdf (plattformindustrie40.at), pregledano 22.01.2023.
36. UNI Europa (2021). *Restructuring Processes in the Services Sectors & Trade Union Responses*. Brussels: UNI Europa. Dostupno na <https://www.uni-europa.org/news/trade-union-responses-to-digitalisation-in-the-services-sector/>, pregledano 22.01.2023.
37. Verein industrie 4.0 Österreich Arbeitsgruppe Mensch in der digitalen Fabrik (2017). *Arbeitsorganisation im Zeitalter der digitalisierung*, Wien: Verein Industrie 4.0 Österreich – die Plattform für intelligente Produktion. Dostupno na <https://plattformindustrie40.at/wp-content/uploads/2020/04/Thesenpapier-Arbeitsorganisation-Verein-I40-090517.pdf>, pregledano 22.01.2023.
38. UnionLearn (2022a). *The EU Pact for Skills – Skills Partnership for the Digital Ecosystem*. Dostupno na <https://www.uni-europa.org/news/eu-pact-for-skills-uni-europa-joins-partnership/>, pregledano 22.01.2023.
39. UnionLearn (2022b). *Learning and Skills policy update - March 2022*. Dostupno na Learning and Skills policy update - March 2022 | *UnionLearn*, pregledano 22.01.2023.
40. Verdolini, E. (2023). Interlinkages between the just ecological transition and the digital transformation, *Working Paper 2023.01*. Brussels: European Trade Union Institute. Dostupno na <https://www.etui.org/sites/default/files/2023-01/Interlinkages%20between%20the%20just%20ecological%20transition%20and%20the%20digital%20transformation-2023.pdf>, pregledano 22.01. 2023.
41. Voss, E., & Riede, H. (2018). *Digitalisation and workers participation: what trade unions, company level workers and online platform workers in Europe think*. Brussels: ETUC - European Trade Union Confederation. Dostupno na <https://www.etuc.org/sites/default/files/publication/file/2018-09/Voss%20Report%20EN2.pdf>, pregledano 22.01.2023.
42. Wozny, C., & Schneider, M. R. (2014). A matter of degree: The continuing training gap for women in Europe. *Socio-Economic Review*, 12(2), 353–379.

9. POPIS PRILOGA



- Prilog 1 TOURISM 4.0: ISTRAŽIVANJE STANJA I POTREBA MALIH I SREDNJIH PODUZETNIKA U SEKTORU TURIZMA I UGOSTITELJSTVA NA MEDITERANU
- Prilog 2 OBRADA REZULTATA ANKETNOG ISTRAŽIVANJA RADNIKA U SEKTORU TURIZMA I UGOSTITELJSTVA
- Prilog 3 OBRADA REZULTATA ANKETNOG ISTRAŽIVANJA POSLODAVACA U SEKTORU TURIZMA I UGOSTITELJSTVA
- Prilog 4 FOKUS GRUPA SA SINDIKALNIM POVJERENICIMA SSSH TE PREDSTAVNICIMA SSSH I STUH
- Prilog 5 FOKUS GRUPA S RADNICIMA IZ HOTELSKO-TURISTIČKIH PODUZEĆA
- Prilog 6 STAVOVI SREDNJIH I MALIH PODUZETNIKA U TURIZMU I UGOSTITELJSTVU O DIGITALNOJ TRANSFORMACIJI
- Prilog 7 STAVOVI PREDSTAVNIKA INSTITUCIJA U SEKTORU TURIZMA I UGOSTITELJSTVA

O AUTORIMA

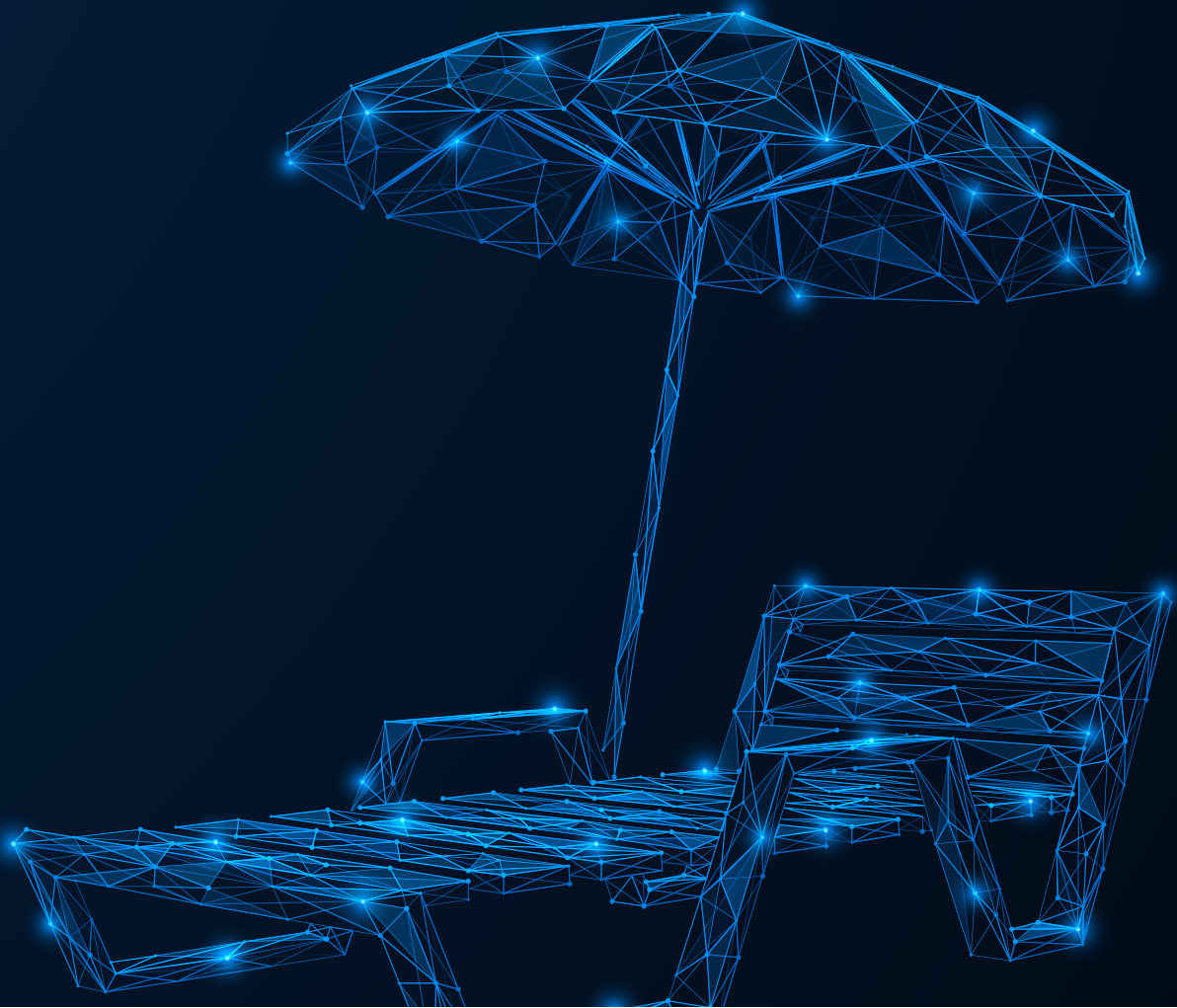
Predrag Bejaković je doktorirao na Ekonomskom fakultetu u Zagrebu i radio u Institutu za javne financije u Zagrebu kao znanstveni savjetnik u trajnom zvanju. Bio je stipendist Kraljevine Danske u Kopenhagenu, dobitnik Fulbrightove stipendije za Sveučilište Wisconsin, Madison, SAD, te stipendist British Councila na sveučilištima u Essexu i Bathu. Vodio je i surađivao u više domaćih i međunarodnih projekata, vezanih uz tržište rada, fiskalni sustav, mirovinsko osiguranje i obrazovanje. Objavljuje u znanstvenim i stručnim časopisima te je urednik, autor i suautor više knjiga s područja ekonomije, javnih financija i ekonomike rada. Dobitnik je Godišnje nagrade za znanost Republike Hrvatske 2009. godine.

Sanja Čižmar je osnivačica i direktorica kompanije 505 savjetovanje, boutique consulting kompanije specijalizirane za hotelijerstvo i turizam. Ovlašteni je Senior International Advisor EBRD-a (Europske banke za obnovu i razvoj). Tijekom 30-godišnje karijere u savjetovanju u hotelsko turističkoj industriji, vodila je više od 500 strateških i razvojnih projekata u turizmu, projekata savjetovanja menadžmenta za vodeća turistička poduzeća, investitore i vlade u 20 zemalja regije i Europe. Suraduje s javnim i privatnim visokoškolskim ustanovama, objavila je četiri sveučilišna i srednjoškolska udžbenika s područja hotelskog menadžmenta i turizma, te brojne u Hrvatskoj i svijetu objavljene stručne članke i znanstvene radove. Doktorirala je na području strateškog menadžmenta u turizmu na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu.

Žarko Čižmar je izvršni direktor udruge Telecentar, gdje radi od 2005. godine na projektima formalnog i neformalnog razvoja digitalnih kompetencija i medijske pismenosti. Voditelj je Mreže za razvoj digitalne pismenosti koja provodi znanstvena istraživanja i izrađuje smjernice kreatorima javnih politika digitalne inkluzije, digitalnog obrazovanja i digitalne transformacije rada i zanimanja. Član je upravnog odbora međunarodne organizacije All Digital sa sjedištem u Bruxellesu, koja okuplja 85 dionika razvoja digitalnog obrazovanja iz 27 europskih zemalja.

Savez samostalnih sindikata Hrvatske (SSSH)

Savez samostalnih sindikata Hrvatske okuplja oko 100.000 radnika i radnica sindikalno organiziranih u više od 20 sindikata privatnog i javnog sektora. Misija SSSH je sustavno raditi na poboljšanju kvalitete radnih mjesta, te radnih i životnih uvjeta svojih članova, ali i svih ljudi u Hrvatskoj.



Savez samostalnih sindikata Hrvatske

Trg kralja Petra Krešimira IV, br. 2

10000 Zagreb, Hrvatska

Tel: + 385 1 46 55 616

Fax: + 385 1 46 55 040

e-mail: sssh@sssh.hr

<https://www.sssh.hr>

Za više informacija o EU fondovima posjetite

www.strukturnifondovi.hr

**RAD
PO MJERI
ČOVJEKA**

[radpomjeri.eu](http://radpomjери.eu)



**SAVEZ
SAMOSTALNIH
SINDIKATA
HRVATSKE**