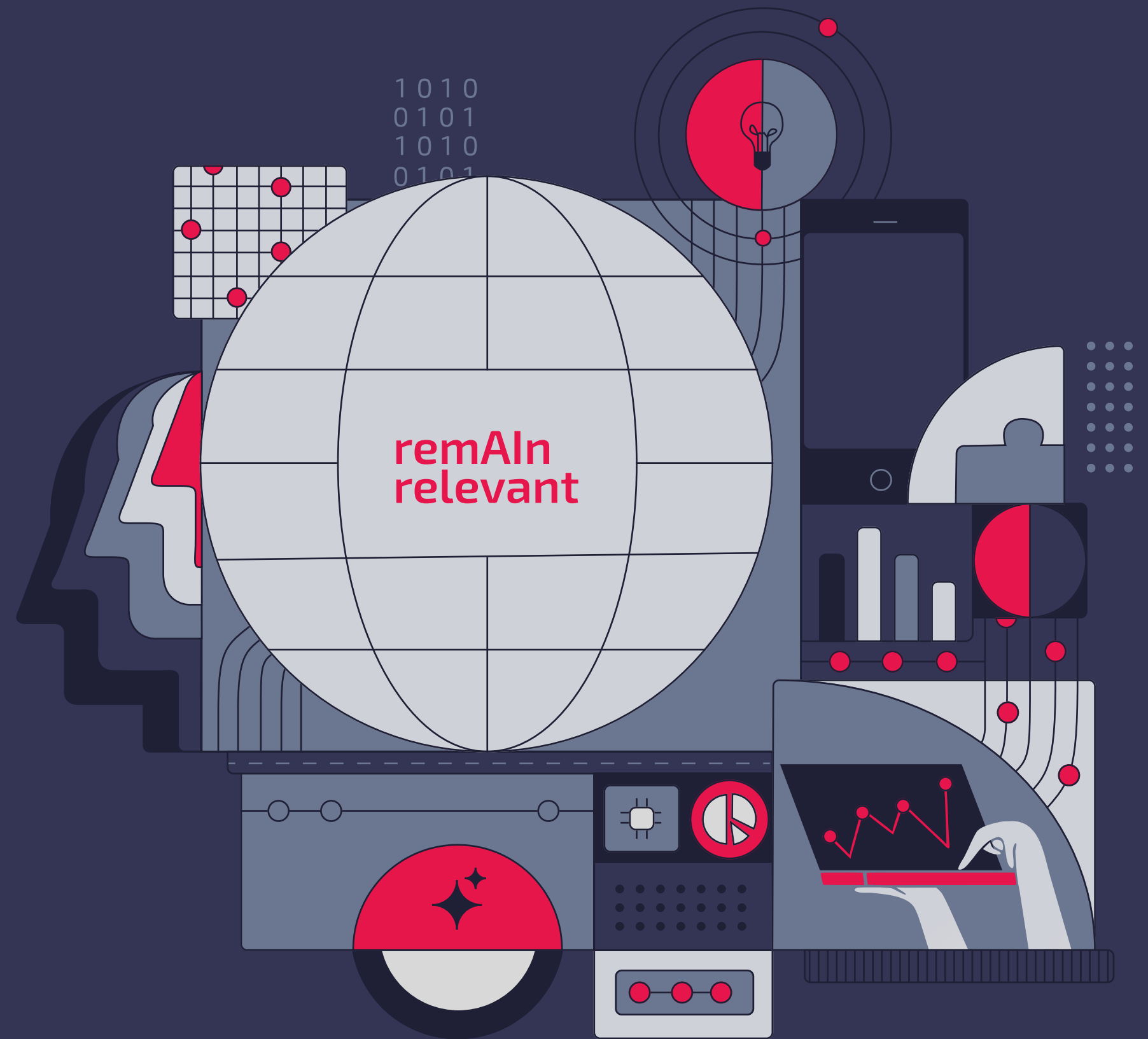


# VEŠTINE ZA POSLOVE BUDUĆNOSTI



## UVOD I KONTEKST 03

## METODOLOGIJA 05

## REZULTATI I ANALIZA 07

Profil kompanija 08

Netehničke veštine 12

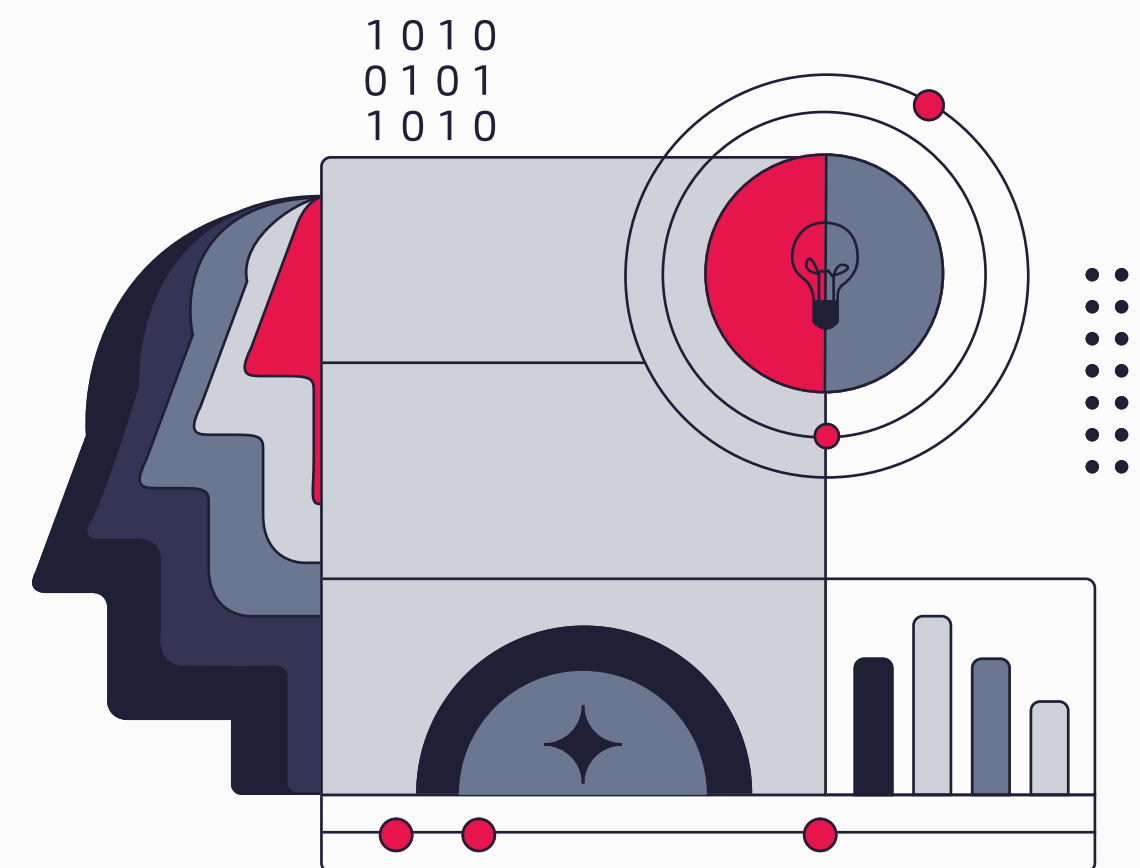
tehničke veštine 17

Izazovi u zapošljavanju 25

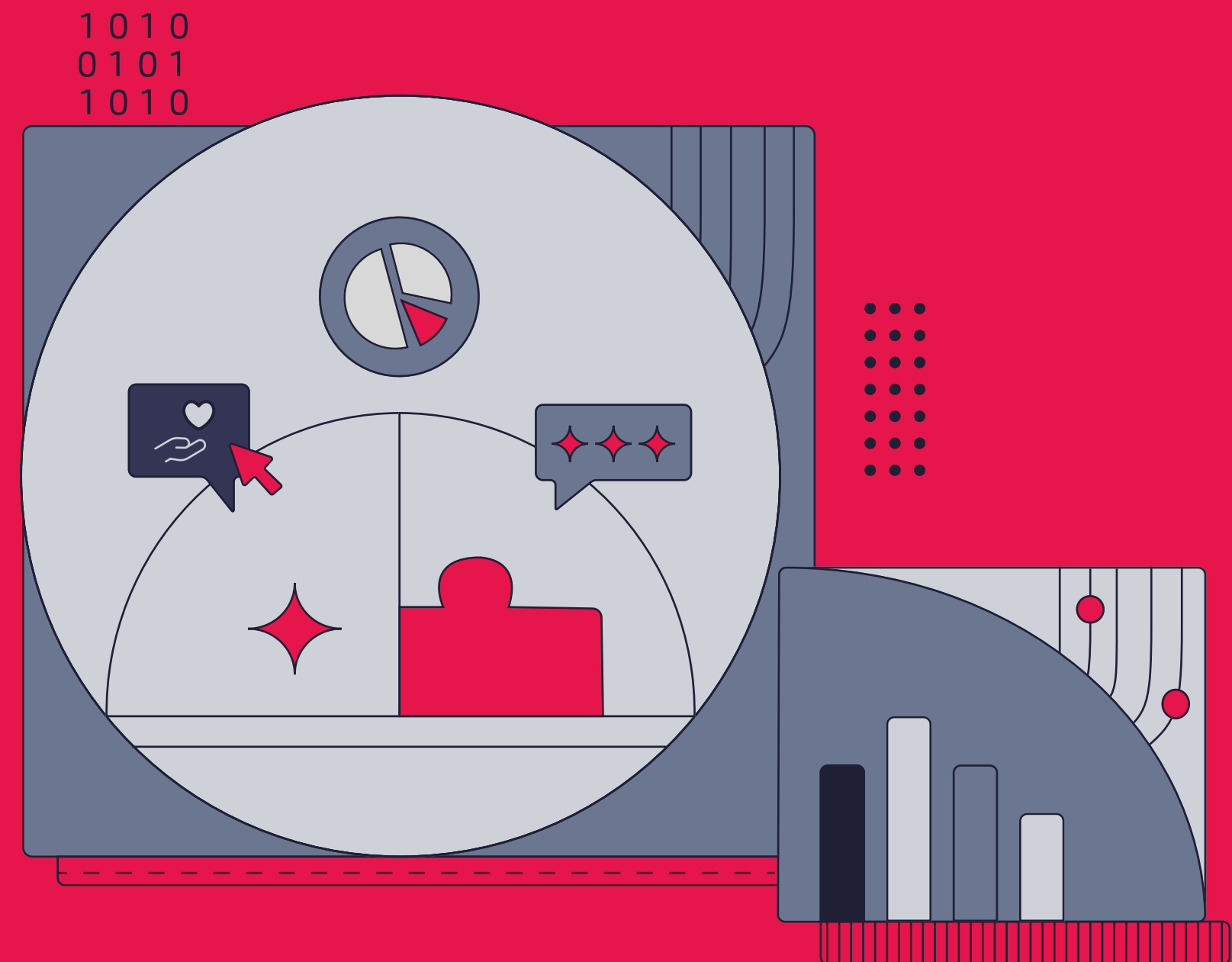
Buduće pozicije i trendovi 28

Poseban segment: Veštačka inteligencija (Ai) 31

## ZAKLJUČCI I PREPORUKE 35



# UVOD I KONTEKST



## Koje će veštine biti ključne u budućnosti?

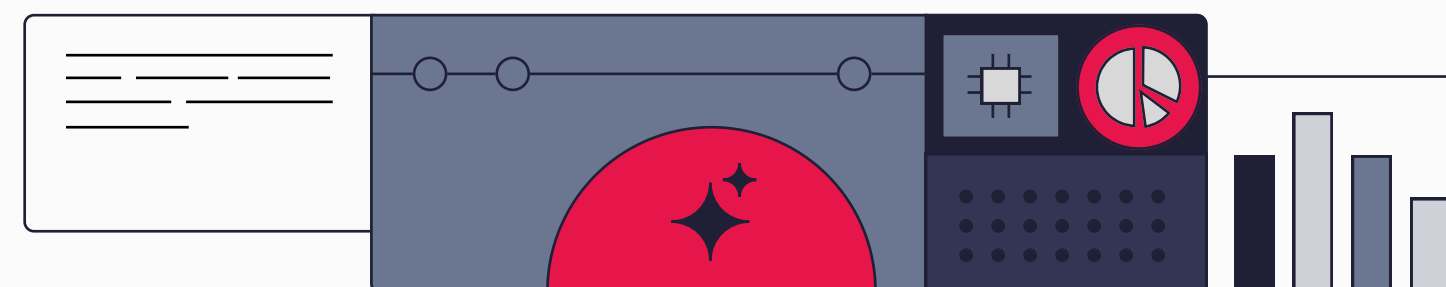
Razvoj tržišta u Srbiji, posebno u oblasti digitalnih tehnologija, pokazuje da poslodavci sve više vrednuju kombinaciju tehničkih i netehničkih veština. Ubrzana primena novih tehnologija, a naročito veštačke inteligencije, postavlja dodatne zahteve u pogledu znanja, fleksibilnosti i spremnosti zaposlenih da preuzmu nove uloge koje nastaju u okviru transformisanih poslovnih modela.

Poslovni kontekst danas se menja brže nego ikada ranije. Tehnološki napredak, globalizacija i promene u ekonomskim i društvenim strukturama dovode do nestajanja pojedinih zanimanja, ali i stvaranja potpuno novih profesija za koje su neophodne drugačije kompetencije. Zbog toga pitanje „Koje će veštine biti ključne u budućnosti?“ postaje centralno za pojedince, organizacije i društvo u celini.

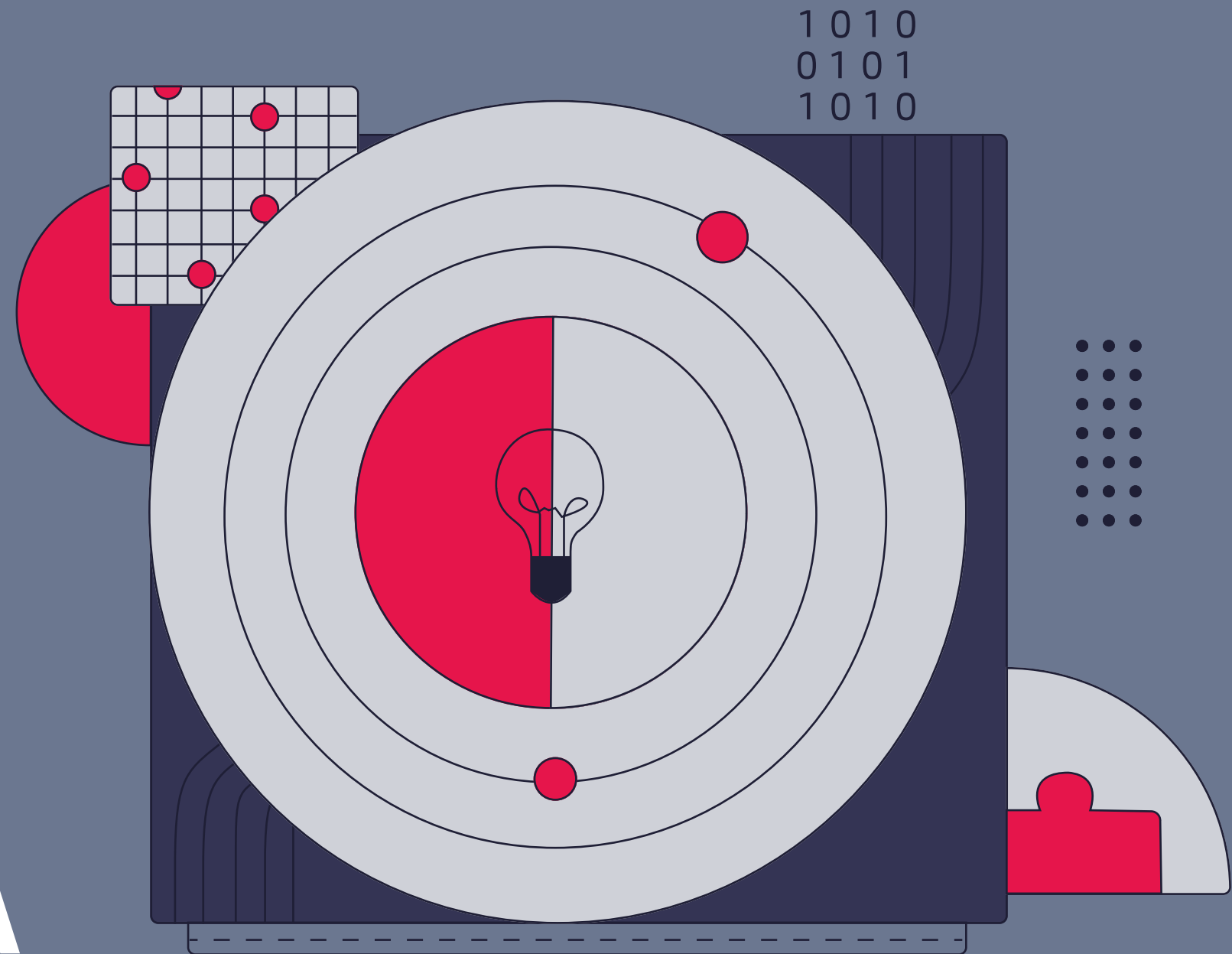
U takvom okruženju, obeleženom digitalizacijom i intenzivnom međusektorskom povezanošću, upravo **interdisciplinarne veštine** dobijaju na značaju. Savremeno okruženje zahteva integraciju znanja iz različitih oblasti – od tehnologije, nauke i inženjerstva, do društvenih i humanističkih disciplina. Ovakva dinamika tržišta rada posebno pogađa studente društveno-humanističkih nauka, koji često imaju poteškoće pri prelasku u IKT/STEM sektore, ali i studente tehničkih fakulteta kojima nedostaju razvijene netehničke veštine. Stoga razvoj interdisciplinarnih digitalnih kompetencija postaje preduslov za njihovu konkurentnost na tržištu rada, učešće u inovacijama i doprinos održivom razvoju.

Polazeći od ovih tendencija, Inicijativa Digitalna Srbija uz podršku i u saradnji sa UNDP u Srbiji je pokrenula proces identifikacije ključnih znanja i kompetencija koje će biti presudne u narednim godinama. Taj proces obuhvatio je analizu međunarodnih praksi, diskusije sa predstavnicima privatnog sektora i, posebno, **istraživanje sprovedeno sa kompanijama** o veštinama koje prepoznaju kao najvažnije za razvoj svojih zaposlenih. Sagledavanjem svih prikupljenih uvida zaključeno je da je neophodno omogućiti studentima sticanje multidisciplinarnih znanja koja nedostaju u okviru formalnog obrazovanja. Budući da reforme formalnog obrazovnog sistema zahtevaju vreme, u konsultaciji sa UNDP-om, univerzitetima i kompanijama razvijen je predlog neformalnog, multidisciplinarnog pilot programa.

**U ovom izveštaju biće predstavljeni rezultati istraživanja sprovedenog sa kompanijama**, sa ciljem da se prikaže koje veštine poslodavci danas najviše vrednuju i zbog čega upravo te kompetencije postaju ključne za uspešnu karijeru u dinamičnom, tehnološki ubrzanom okruženju. Izveštaj analizira kako digitalizacija, veštačka inteligencija i automatizacija menjaju zahteve tržišta rada, naglašavajući rastući značaj netehničkih i multidisciplinarnih veština kao osnovnih indikatora buduće konkurentnosti na tržištu rada i prilagodljivosti novim poslovnim ulogama.



# METODOLOGIJA



## Osnovni cilj istraživanja je razumevanje stavova kompanija o:



Ključnim veštinama koje su potrebne za poslove budućnosti.



Trendovima koji menjaju potrebe za određenim veštinama.



Tehničkim veštinama i znanjima koje su potrebne na tržištu rada.



Netehničkim veštinama i znanjima koja su potrebna na tržištu rada.



Načinima na koje se razvijaju veštine unutar kompanija.

U izveštaju „The Future of Jobs Report 2025” Svetskog ekonomskog foruma, identifikovane su veštine koje globalne kompanije smatraju ključnim za narednih pet godina. U tom kontekstu, cilj našeg istraživanja bio je da ispitamo u kojoj meri se očekivanja kompanija u Srbiji poklapaju sa globalnim trendovima i da li postoji jaz između potreba domaćeg tržišta rada i onoga što se prepoznaje na međunarodnom nivou.

Naše istraživanje je sprovedeno tokom jula 2025. godine putem onlajn upitnika i individualnih intervjuja. Onlajn upitnik je sadržao ukupno 54 pitanja otvorenog i zatvorenog tipa koji su bili podeljeni u pet segmenata. Sva pitanja su bila obavezna. Cilj upitnika bio je da se mapiraju aktuelne i buduće potrebe tržišta rada, kao i da se identifikuju najtraženije tehničke i netehničke veštine.

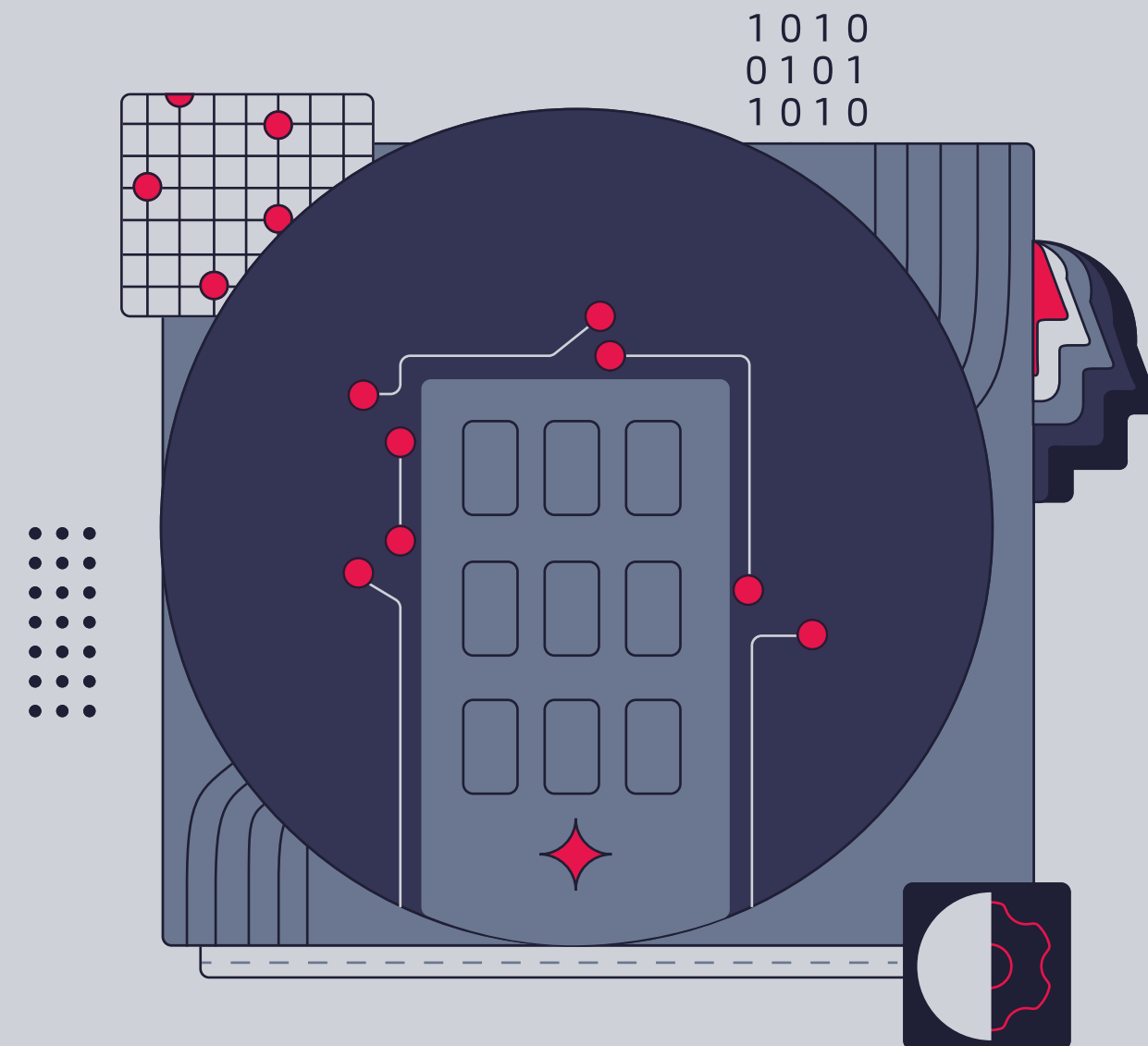
U tom kontekstu, upitnik predstavlja osnov za definisanje prostora za unapređenje formalnih i neformalnih obrazovnih programa. Intervjui sa predstavnicima HR sektora su trajali u proseku 30 minuta i omogućili su dublje razumevanje izazova i prilika u vezi sa zapošljavanjem i razvojem kadrova.

Prikupljeni podaci su analizirani u skladu sa uobičajenim kvantitativnim i kvalitativnim metodama koje se koriste za ovaj vid istraživanja.

# REZULTATI I ANALIZA



# Profil kompanija





## Istraživanje obuhvata domaće i međunarodne kompanije

Rezultati istraživanja zasnovani su na stavovima srednjih i velikih kompanija, koje posluju na domaćem i međunarodnom tržištu, što daje uvid u potrebe kompanija sa razvijenim operativnim strukturama.

1 0 1 0  
0 1 0 1  
1 0 1 0

# 94%

kompanija s kojima smo razgovarali  
ima više od 100 zaposlenih.



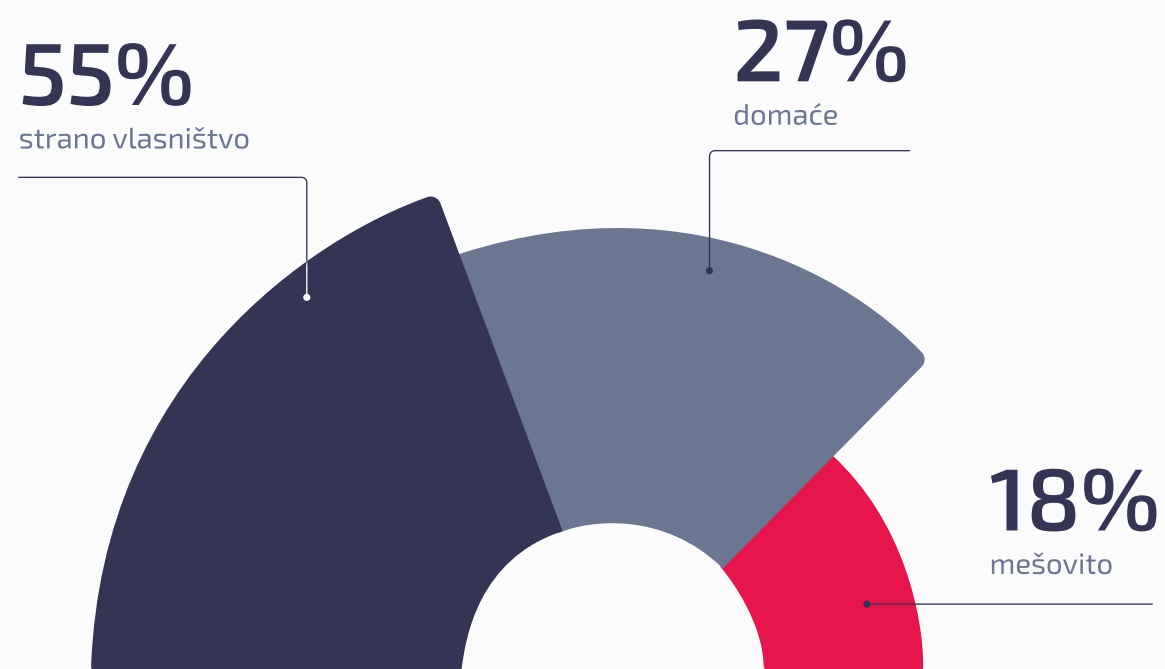
# 72,7%

je u stranom ili mešovitom vlasništvu.



## Profil kompanija

U istraživanju su učestvovalе kompanije različitih veličina, od malih i srednjih do velikih sistema sa više od 500 zaposlenih. Među njima, 42% kompanija ima više od 500 zaposlenih, 52% ima između 100 i 500 zaposlenih a 6% kompanija ima do 100 zaposlenih. Prema vlasničkoj strukturi, 55% kompanija je u stranom, 27% u domaćem, a 18% u mešovitom vlasništvu.



**42%**

500+ zaposlenih



**52%**

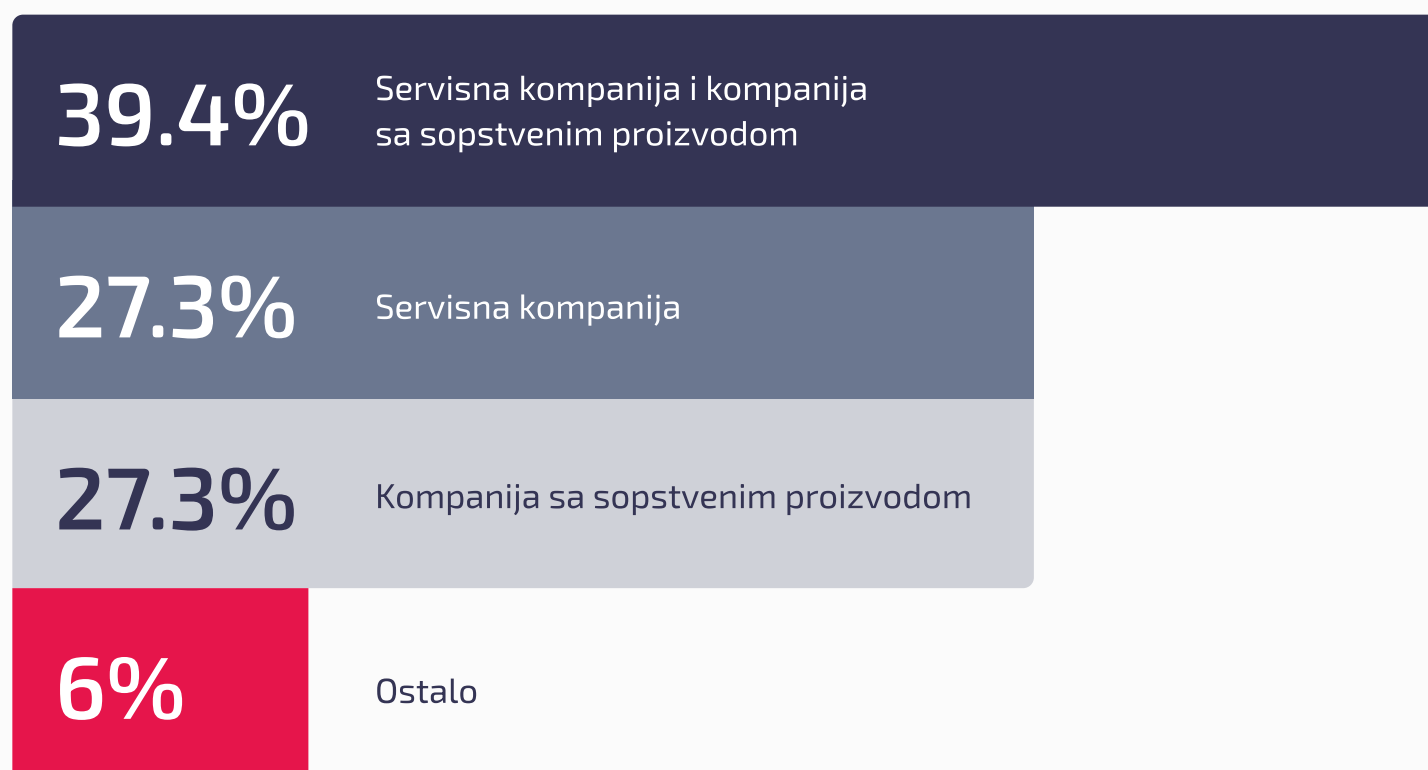
100 - 500 zaposlenih



**6%**

<100 zaposlenih

Više od 60% učesnika u istraživanjima su IT i digitalne kompanije, ali su učestvovali i predstavnici telekomunikacionog, pravnog i drugih sektora. Većina kompanija posluje na domaćem tržištu, ali značajan broj kompanija je deo međunarodnih grupacija ili ima mešovitu vlasničku strukturu. Gotovo 40% kompanija koje su popunile upitnik se izjasnilo da su servisne kompanije ali koje takođe imaju svoj proizvod, oko 27% se izjasnilo da su servisne kompanije, a 27% se izjasnilo da imaju sopstveni proizvod.

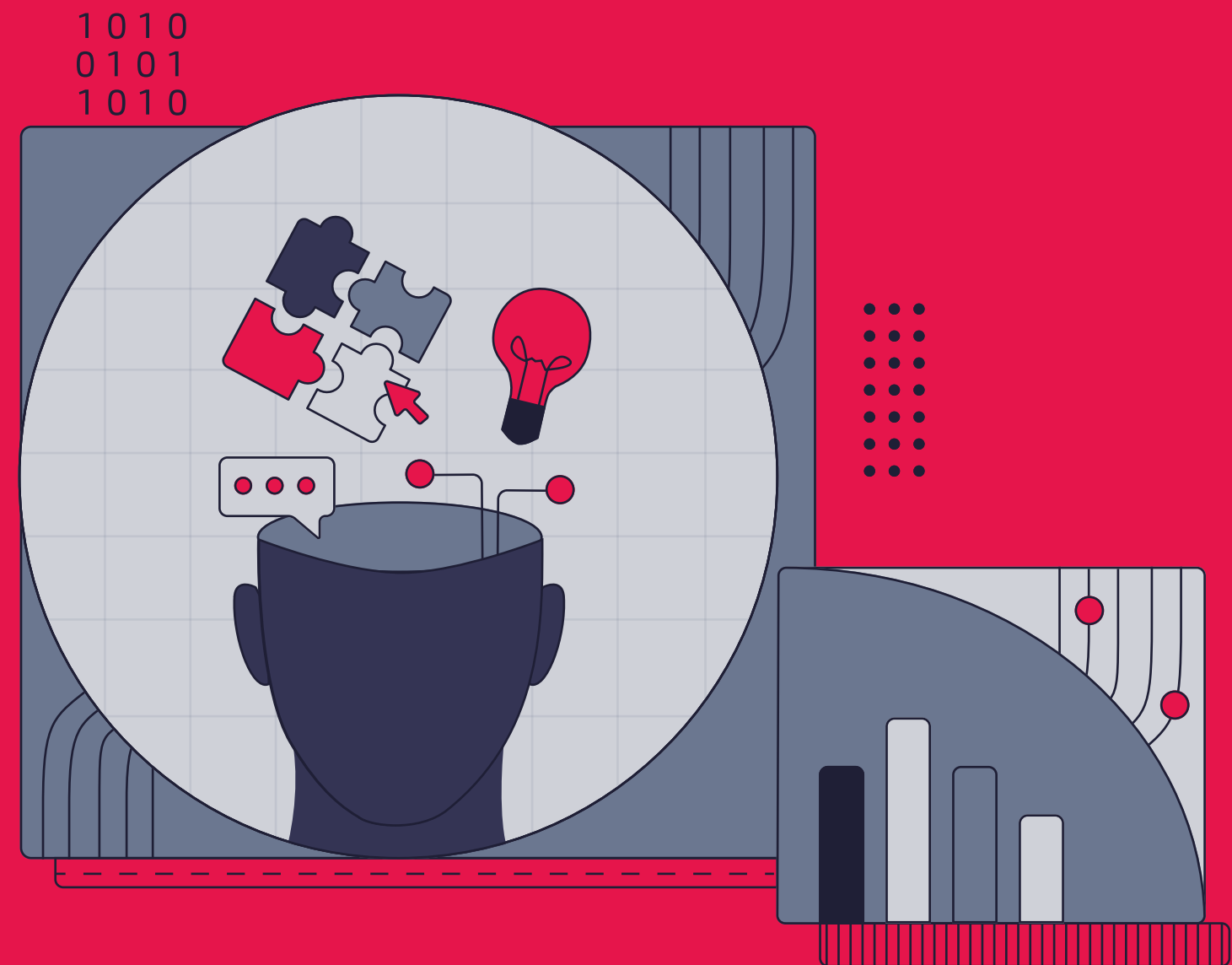


Grafikon 1. Tip kompanije



Grafikon 2. Delatnost kompanije

# Netehničke veštine





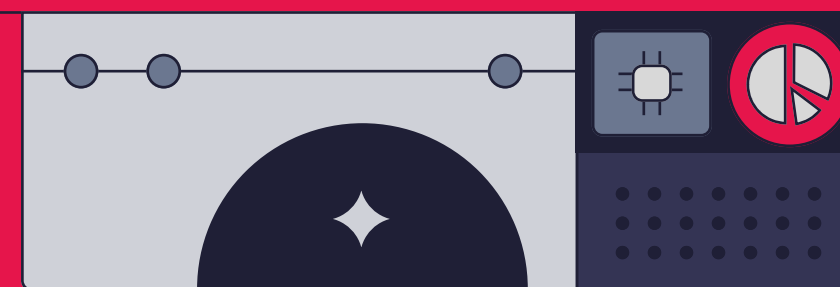
## Fleksibilnost je ključna veština

Adaptabilnost i spremnost na učenje  
(p)ostaju osnov konkurentnosti na  
tržištu rada.

1 0 1 0  
0 1 0 1  
1 0 1 0

# 81,8%

kompanija smatra da su  
fleksibilnost, prilagodljivost i  
kontinuirano učenje ključne  
veštine zaposlenih.



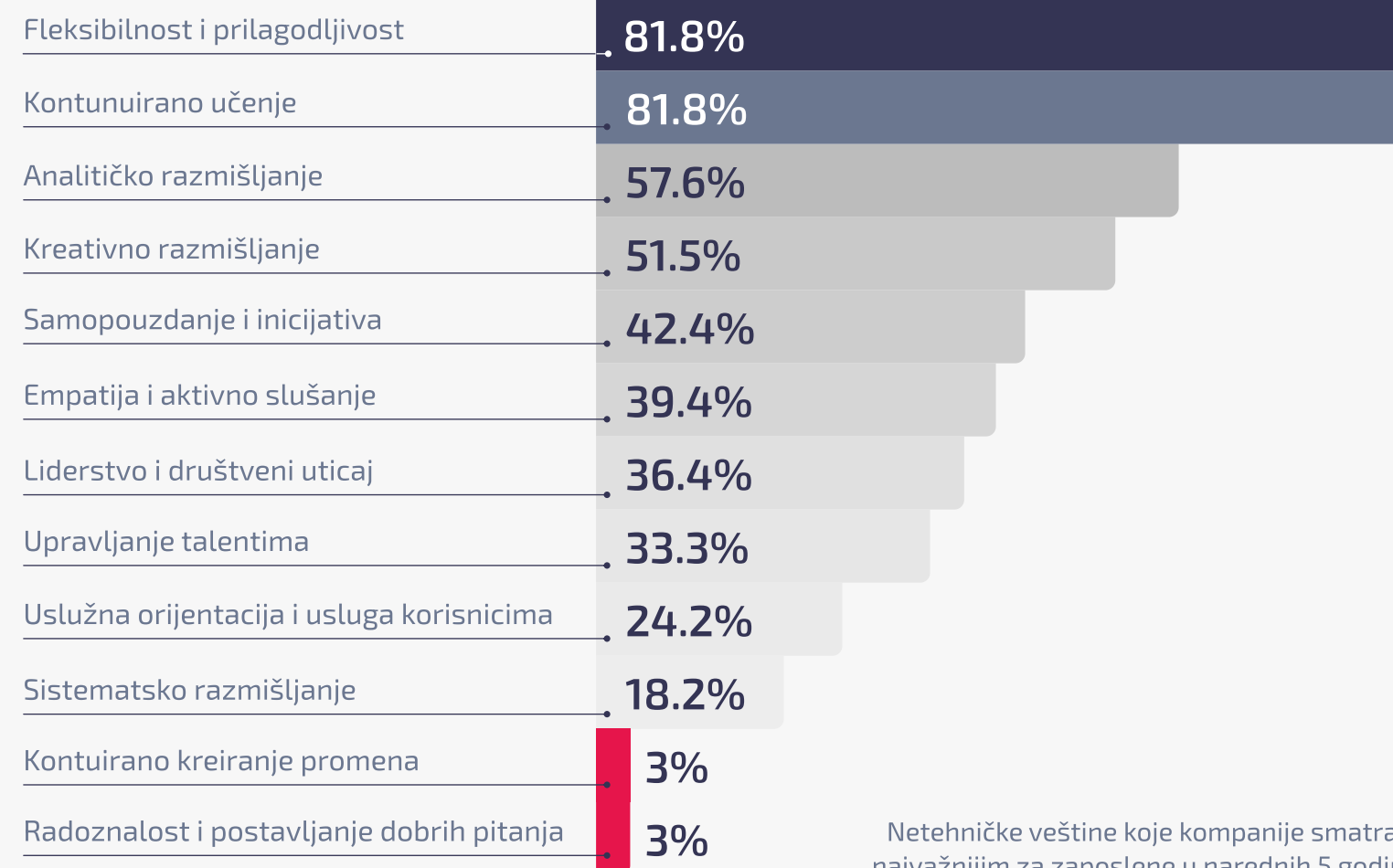
## Netehničke veštine

### Veštine koje se smatraju najvažnijim

Kada se govori o budućnosti, poslodavci sve češće ističu da su netehničke veštine, podjednako važne kao i tehnička znanja kako na globalnom nivou tako i kod nas, što možemo zaključiti i iz intervjuva koje smo imali sa kompanijama.

Iz upitnika možemo da zaključimo da su najčešće pominjane veštine koje će biti potrebne zaposlenima u narednih pet godina fleksibilnost i prilagodljivost (81,8%), kontinuirano učenje (81,8%), analitičko razmišljanje (57,6%), kreativno razmišljanje (51,5%), samopouzdanje i inicijativa (42,4%), empatija i aktivno slušanje (39,4%), kao i timski rad i komunikacione sposobnosti. Ove veštine se smatraju ključnim jer omogućavaju zaposlenima da se brzo prilagode promenama, uspešno rešavaju probleme i efikasno saraduju u dinamičnim radnim okruženjima.

Jedan od razloga zbog kog se ove veštine posebno ističu povezan je sa sve većom potrebom da se zaposleni prilagođavaju konstantnim promenama koje su posledica brzog tehnološkog napretka. Fleksibilnost, kontinuirano učenje i analitičko i kreativno razmišljanje pomažu u rešavanju složenih izazova, dok samopouzdanje, inicijativa, empatija i komunikacione sposobnosti doprinose efikasnoj saradnji u timovima i kvalitetnijim odnosima sa klijentima i partnerima.



Kada uporedimo podatke iz istraživanja Svetskog ekonomskog foruma koje je rađeno na globalnom nivou, možemo videti da poslodavci na globalnom nivou takođe smatraju da su jedne od ključnih veština koje su važne za zaposlene analitičko razmišljanje, fleksibilnost i agilnost, kreativno razmišljanje, dok je kod nas malo manji akcenat na veštinama kao što su liderstvo i društveni uticaj, upravljanje talentima, što nije slučaj na globalnom nivou. Kontinuirano učenje je jedna od veština koju kompanije kod nas smatraju značajnom, dok na globalnom nivou ne spada među prvih 5.

## Veštine koje nedostaju kandidatima koji se zapošljavaju

Kompanije ističu da su upravo veštine koje smatraju najvažnijim, upravo veštine koje kandidatima koji se prijavljuju i nedostaju. Mnogi kandidati imaju solidno tehničko znanje, ali pokazuju slabosti u pogledu rešavanja problema, komunikacije ili proaktivnosti. To otežava proces zapošljavanja i zahteva dodatna ulaganja u interne programe obuke i razvoja zaposlenih. Ono što kompanije ističu je da im je jedna od važnijih veština pri zapošljavanju adaptibilnost, rad sa ljudima, komunikativnost, fleksibilnost, saradljivost i spremnost na učenje i na promene.

Kao glavni razlog nedostatka ovih veština kompanije navode to što formalno obrazovanje i obuke najčešće stavljaju akcenat na tehnička znanja, dok se netehničke veštine retko razvijaju kroz praktične projekte i timski rad. Pored toga, veliki broj kandidata nema dovoljno prilika da kroz radno iskustvo uči kako da preuzme inicijativu, razvije samopouzdanje ili unapredi komunikacione i liderske sposobnosti. Zbog toga se ove kompetencije često ne prepoznaju kod kandidata, što otežava njihovu spremnost za dinamična i kompleksna radna okruženja.



Netehničke veštine koje najčešće nedostaju kandidatima koji konkurišu za posao

## Razvoj netehničkih veština kod zaposlenih

Kao što smo pomenuli, najčešće korišćeni mehanizmi za razvoj netehničkih veština su interne radionice, mentorstvo i coaching, kao i saradnja sa eksternim organizacijama koje nude specijalizovane treninge. Ovakvi mehanizmi obično zahtevaju značajne količine vremena i resursa. Na osnovu grafikona 5 možemo videti da zbog nedostatka određenih veština, kompanije u 94% slučajeva obezbeđuju interne treninge i radionice, a da u skoro 85% slučajeva zaposleni to čine i samostalno. Pored ova dva vida unapređenja veština, angažovanje eksternih organizacija za obuke i treninge koristi 58% kompanija.



Grafikon 5. Način razvijanja netehničkih veština kod zaposlenih

Veliki deo kompanija prepušta svojim zaposlenima da samostalno preuzmu inicijativu za učenje, putem platformi i kurseva koji su obezbeđeni od strane kompanija.

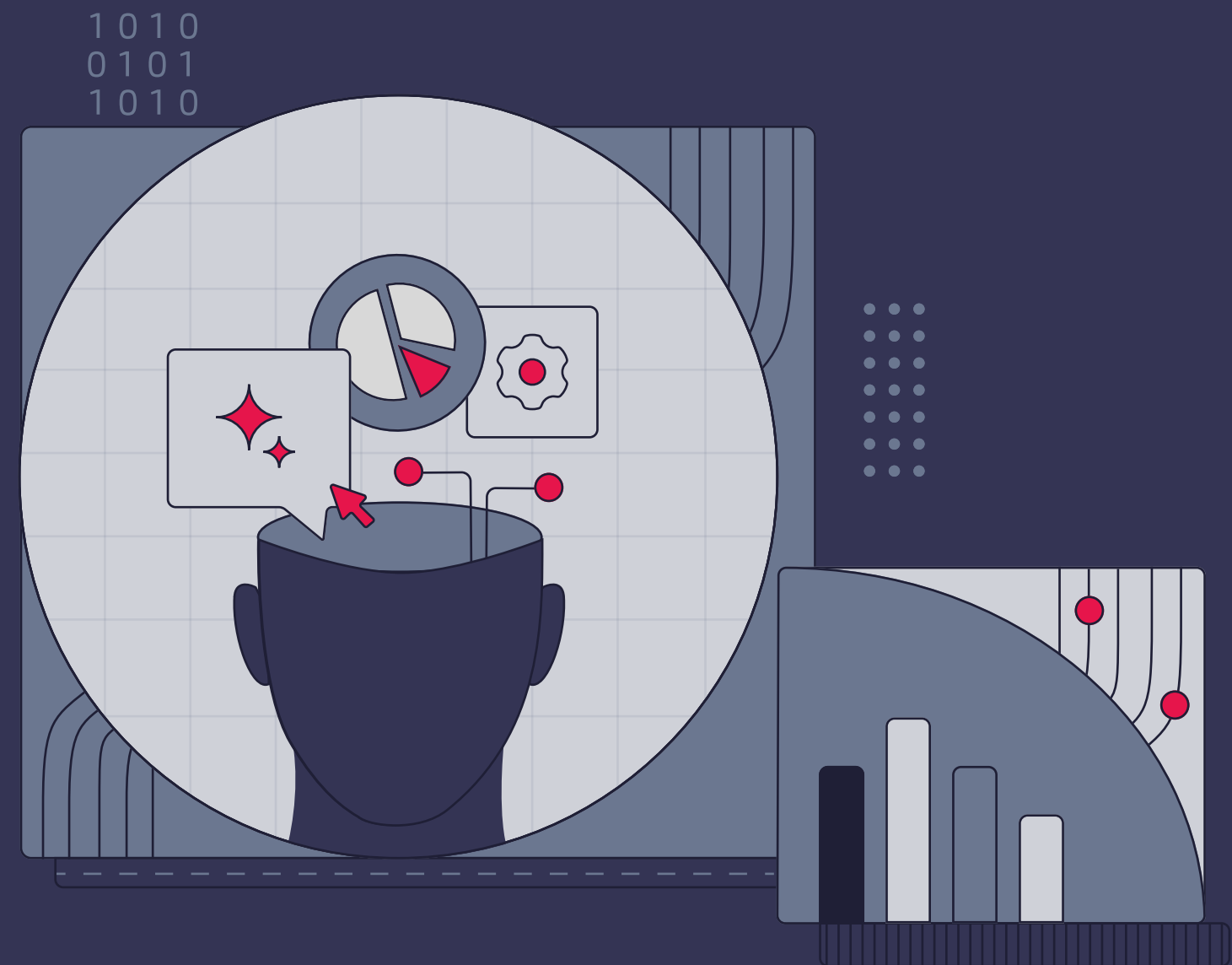
Više od 70% kompanija izjasnilo se da za obuke svojih zaposlenih u kontekstu netehničkih veština saraduje sa eksternim institucijama i konsultantima, jer oni donose specijalizovano znanje i najnovije metodologije koje interne HR službe često nemaju. Eksterni resursi omogućavaju brže podizanje kompetencija zaposlenih, objektivnu procenu njihovih veština i kvalitetno praćenje napretka, dok istovremeno smanjuju opterećenje internih timova. U praksi se ove obuke najčešće kombinuju sa internim programima mentorstva, coaching i onlajn kursevima, čime se omogućava fleksibilnost u tempu učenja i primeni stečenih veština u radu.

Ovakav pristup prati globalni trend u industrijama koje se brzo menjaju, gde kombinacija internih i eksternih programa pomaže kompanijama da agilno razvijaju zaposlene i odgovore na nove zahteve tržišta. Izazov je u tome što zbog brzih promena na tržištu i u tehnologiji, kratkih rokova projekata i pritiska na rezultate, kompanije često nemaju dovoljno vremena da novozaposlenima odmah omoguće sticanje svih neophodnih veština. Zbog toga proces adaptacije i postizanja pune produktivnosti može biti dodatno otežan.



Grafikon 6. Saradnja sa eksternim institucijama na unapređenju netehničkih veština

# Tehničke veštine





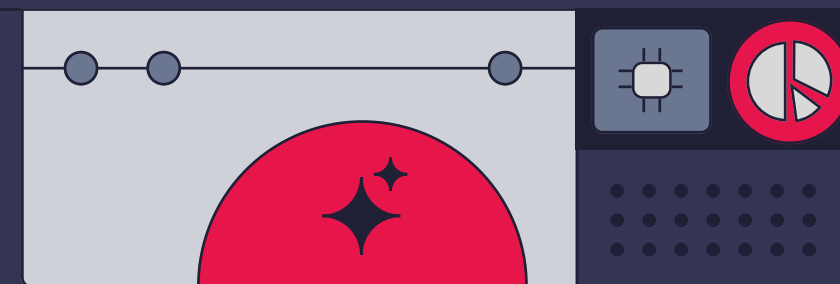
## AI je nova pismenost

Razumevanje i primena AI više nije specijalizovana veština, već osnovna kompetencija.

1 0 1 0  
0 1 0 1  
1 0 1 0

# 90,9%

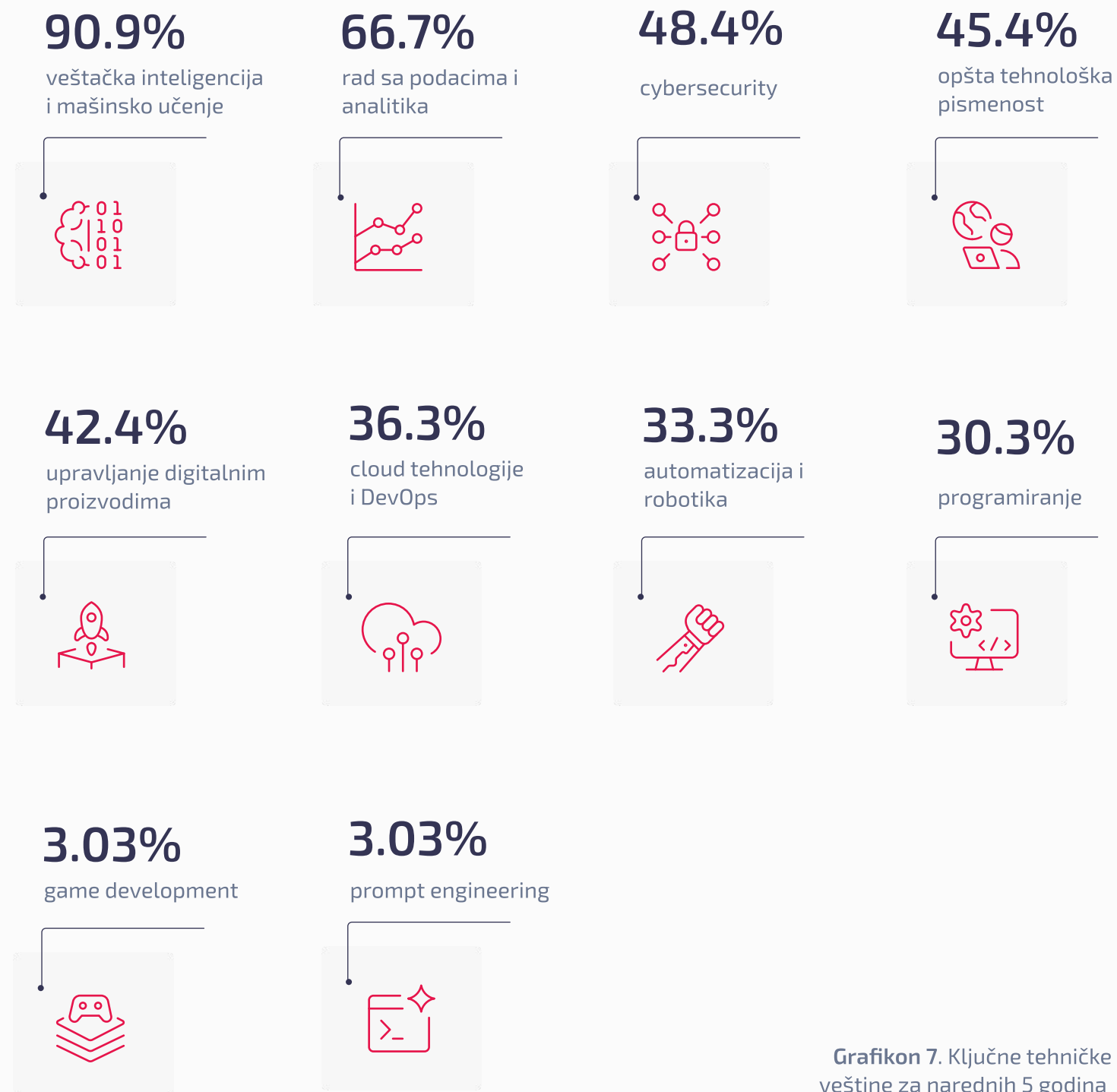
kompanija smatra AI ključnom tehničkom veštinom za narednih pet godina.



Prema izveštaju Svetskog ekonomskog foruma iz 2025. godine, globalne kompanije u narednih pet godina najvažnijim tehničkim veštinama smatraju veštačku inteligenciju (AI), rad sa podacima (Big Data), sajber bezbednost, kao i tehnološku pismenost – sposobnost rada sa digitalnim alatima i sistemima. Ove kompetencije, u kombinaciji sa analitičkim razmišljanjem, kreativnošću i agilnošću, biće ključne za konkurentnost na tržištu rada po mišljenju vodećih svetskih kompanija.

Kada je reč o tehničkim veštinama, iz upitnika možemo zaključiti da kompanije u narednih pet godina kao ključne tehničke veštine izdvajaju: veštačku inteligenciju i mašinsko učenje (90,9%), rad sa podacima i analitiku (66,7%), sajber bezbednost (48,5%), kao i tehničku pismenost i rad sa digitalnim alatima (45,5%). Uz ove oblasti, kompanije posebno naglašavaju važnost kontinuiranog učenja i sposobnost prilagođavanja brzim tehnološkim promenama. Veliki broj kompanija naglašava potrebu za kontinuiranim učenjem i adaptacijom na brze promene u tehnologiji.

U nastavku smo izdvojili i uporedili ključne tehničke veštine, pokazujući kako kompanije ocenjuju nivo znanja kod kandidata za tehničke pozicije u odnosu na kandidate za netehničke pozicije. Ova analiza pomaže da se uoči potencijalni jaz u veštinama i identifikuju oblasti u kojima kandidati mogu zahtevati dodatnu obuku ili podršku.

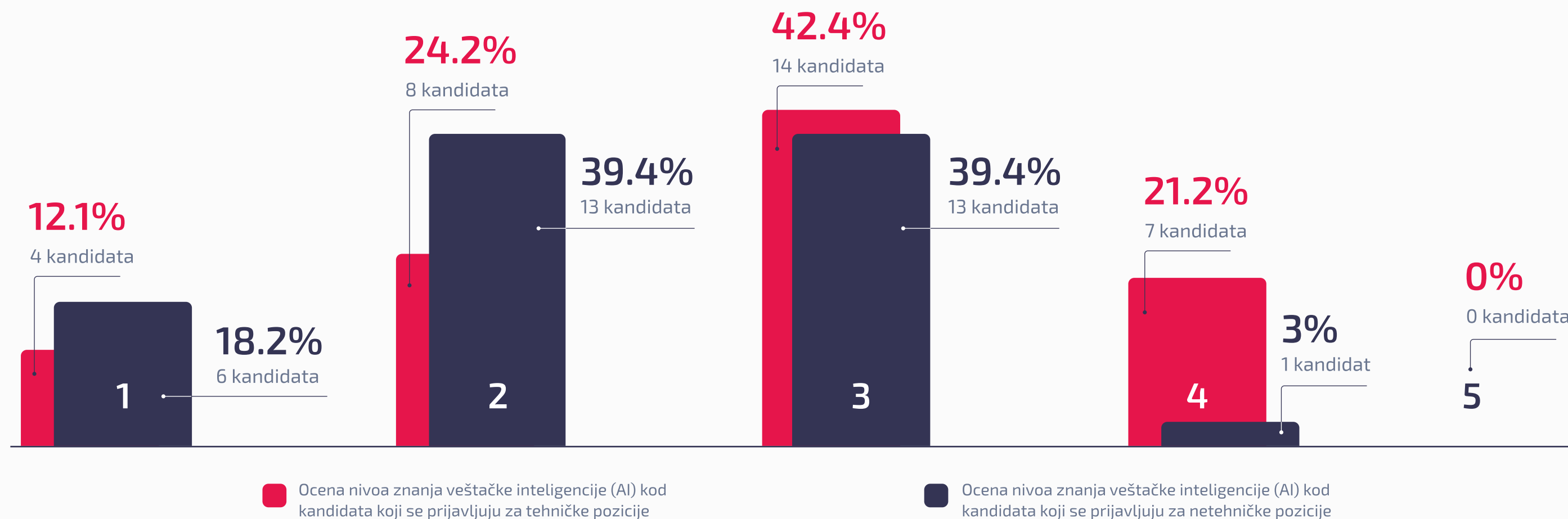


Grafikon 7. Ključne tehničke veštine za narednih 5 godina

## Ocena nivoa znanja veštačke inteligencije (AI) kod kandidata koji se prijavljuju za tehničke i netehničke pozicije

Na pitanje o nivou veština i znanja iz oblasti veštačke inteligencije kod kandidata koji se prijavljuju za tehničke pozicije, kompanije su u 42% slučajeva istakle da kandidati poseduju srednje razvijeno znanje i veštine. Tako je 42,4% ispitanika dalo ocenu 3, 21,2% ocenu 4, dok je 24,2% ocenilo ocenu 2, a 12,1% ocenu 1.

Nasuprot tome, kandidati koji se prijavljuju za netehničke pozicije u 40% imaju srednji nivo znanja i veština, dok skoro 60% kandidata ima jako nizak ili osnovni nivo znanja. Imajući u vidu da je ovo jedna od ključnih tehnologija koja značajno menja sve profesije, ovi rezultati sugerišu potrebu za dodatnim obukama i razvijanjem praktičnih kompetencija kako bi kandidati mogli da ispune sva očekivanja koje buduće pozicije nose sa sobom.

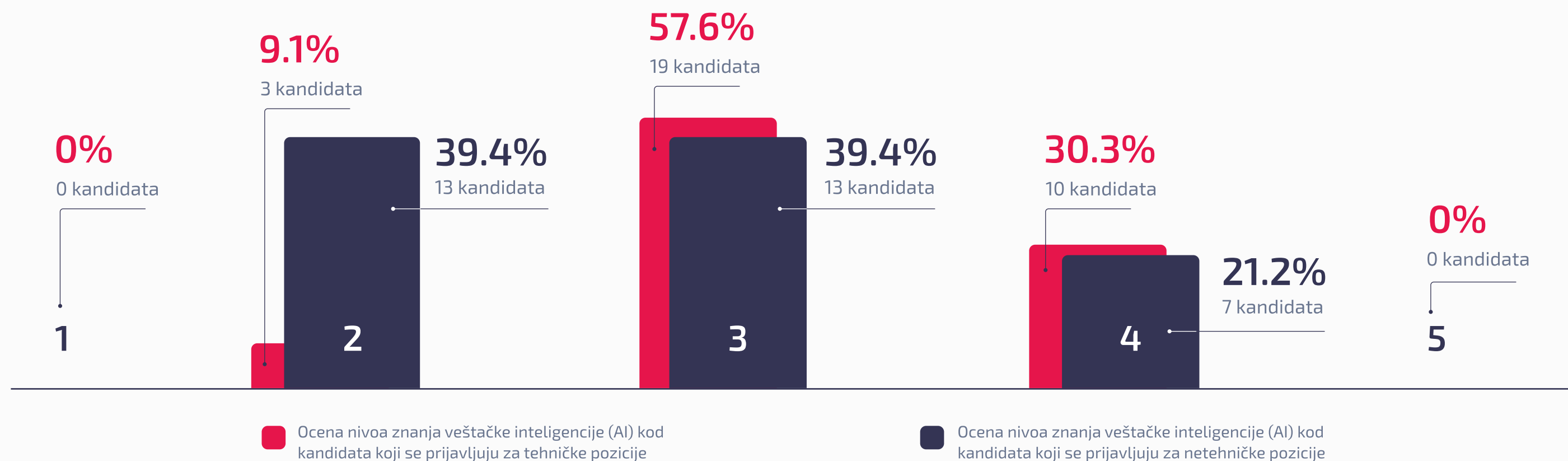


## Ocena nivoa znanja **analitičkog razmišljanja** kod kandidata koji se prijavljuju za **tehničke pozicije** i koji se prijavljuju za **netehničke pozicije**

Na pitanje o nivou analitičkog razmišljanja kod kandidata koji se prijavljuju za rad u kompaniji, većina ispitanika (57,6%) ocenila je ovu veštinu ocenom 3, dok je ocenu 4 dalo 30,3% ispitanika. Rezultati ukazuju da kandidati uglavnom poseduju srednji nivo analitičkog razmišljanja, sa manjim brojem onih koji pokazuju natprosečne sposobnosti. S obzirom na značaj analitičkog mišljenja za donošenje poslovnih odluka i rešavanje kompleksnih problema, preporučuje se da kandidati dodatno razvijaju ovu veštinu kroz praktične projekte, mentorski rad i kontinuirano usavršavanje.

Na pitanje kako ocenjuju nivo veština kandidata u oblasti analitičkog razmišljanja, rezultati pokazuju ujednačenu raspodelu stavova. Od ukupno 33 kompanije koje su popunile upitnik, možemo videti da je nivo znanja ocenjen srednjom ocenom.

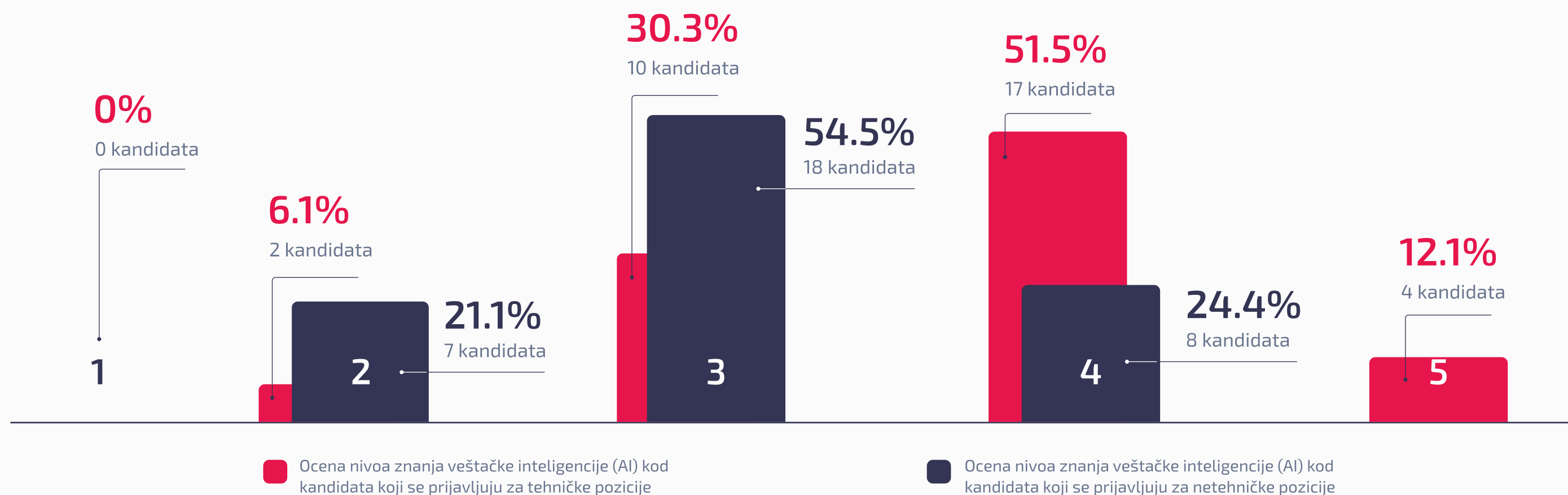
Ovi nalazi ukazuju da poslodavci generalno procenjuju da kandidati poseduju tek zadovoljavajući nivo kompetencija, pri čemu gotovo dve trećine ocena upućuje na značajan prostor za unapređenje u ovoj oblasti.



## Ocena nivoa znanja **tehničke pismenosti** kod kandidata koji se prijavljuju za **tehničke pozicije i netehničke pozicije**

Kad je u pitanju ocena nivoa tehničke pismenosti kod kandidata koji se prijavljuju za tehničke pozicije poslodavci smatraju da kandidati imaju bolji nivo znanja tehničke pismenosti, ali da još uvek postoji prostor za unapređenje. Ovi rezultati sugerišu potrebu za dodatnim razvojem veštine tehničke pismenosti kroz praktične zadatke, mentorski rad i kontinuirano usavršavanje, kako bi kandidati mogli da ispune zahteve tržišta rada.

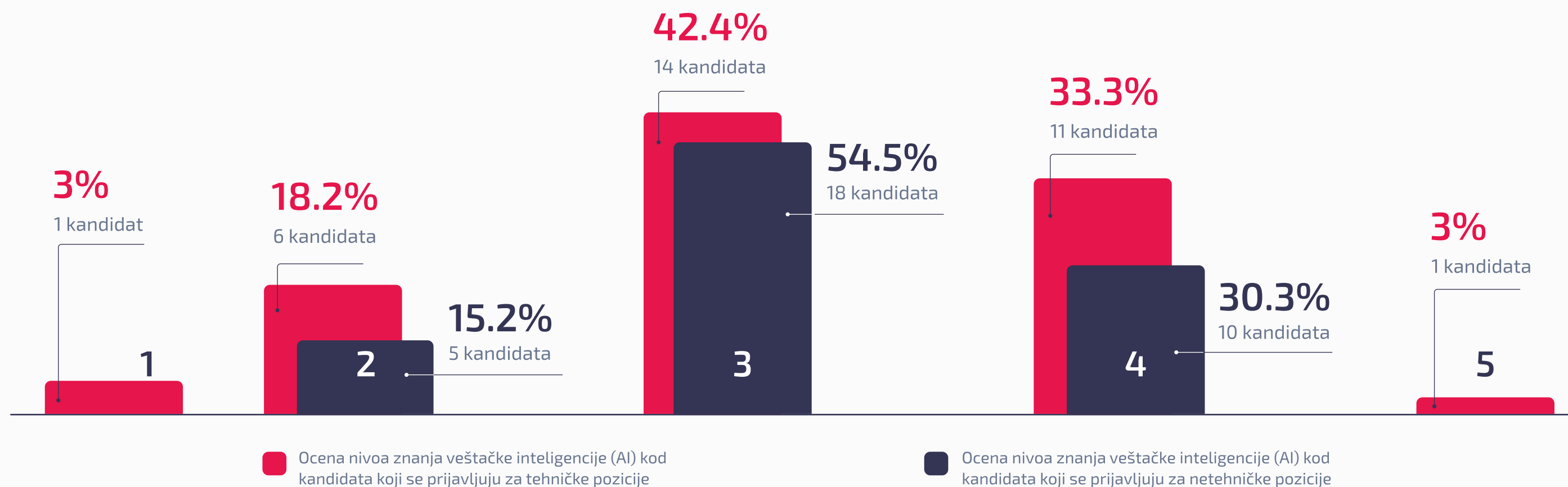
Na pitanje o nivou tehničke pismenosti kandidata koji se prijavljuju za posao, od ukupno 33 analizirana upitnika, većina ispitanika je dala srednju ocenu. Ovi rezultati ukazuju da se tehnička pismenost kandidata uglavnom procenjuje kao prosečna, uz manji broj ocena koje ukazuju na viši nivo kompetencija. Istovremeno, značajan procenat ispitanika smatra da kandidati pokazuju niži nivo ove veštine, što potvrđuje postojanje prostora za unapređenje kroz dodatne obuke i praktične programe razvoja digitalnih kompetencija.



## Ocena nivoa znanja kreativnog razmišljanja kod kandidata koji se prijavljuju za tehničke pozicije i netehničke pozicije

Na pitanje o nivou veštine kreativnog razmišljanja kod kandidata koji se prijavljuju za rad u kompaniji, većina ispitanika ocenila je ovu veštinu ocenom srednjom ocenom do ocene višeg nivoa znanja. Rezultati ukazuju da kandidati u većini slučajeva poseduju prosečan nivo kreativnog razmišljanja, ali da postoji prostor za unapređenje ove veštine kod značajnog dela kandidata. Preporučuje se dodatni razvoj kroz praktične zadatke, timske aktivnosti i mentorske programe kako bi kandidati mogli da dostignu viši nivo kreativnosti.

Na pitanje o nivou veštine kreativnog razmišljanja kod kandidata koji se prijavljuju za rad u kompaniji, rezultati pokazuju da je prosečni nivo znanja srednjeg nivoa. Ovakva raspodela ukazuje da kandidati poseduju određeni potencijal u ovoj oblasti, ali da je on najčešće na srednjem nivou i da postoji značajan prostor za dalje unapređenje naprednijih aspekata kreativnog razmišljanja.

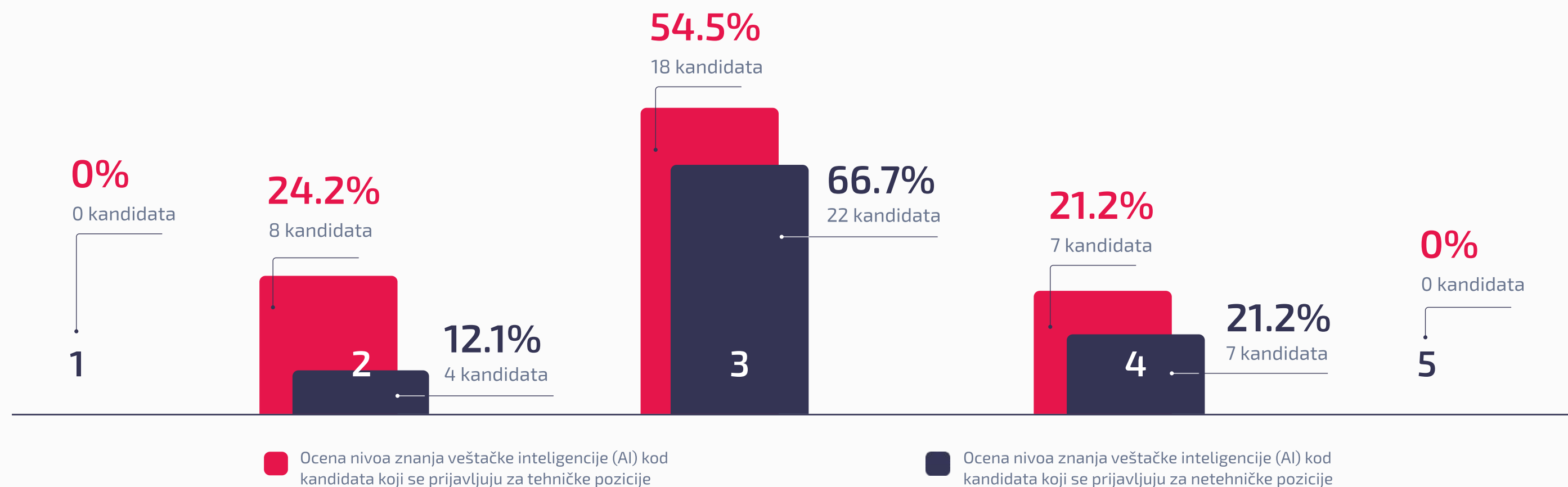


## Ocena nivoa znanja fleksibilnosti i prilagodljivosti kod kandidata koji se prijavljuju za tehničke pozicije i netehničke pozicije

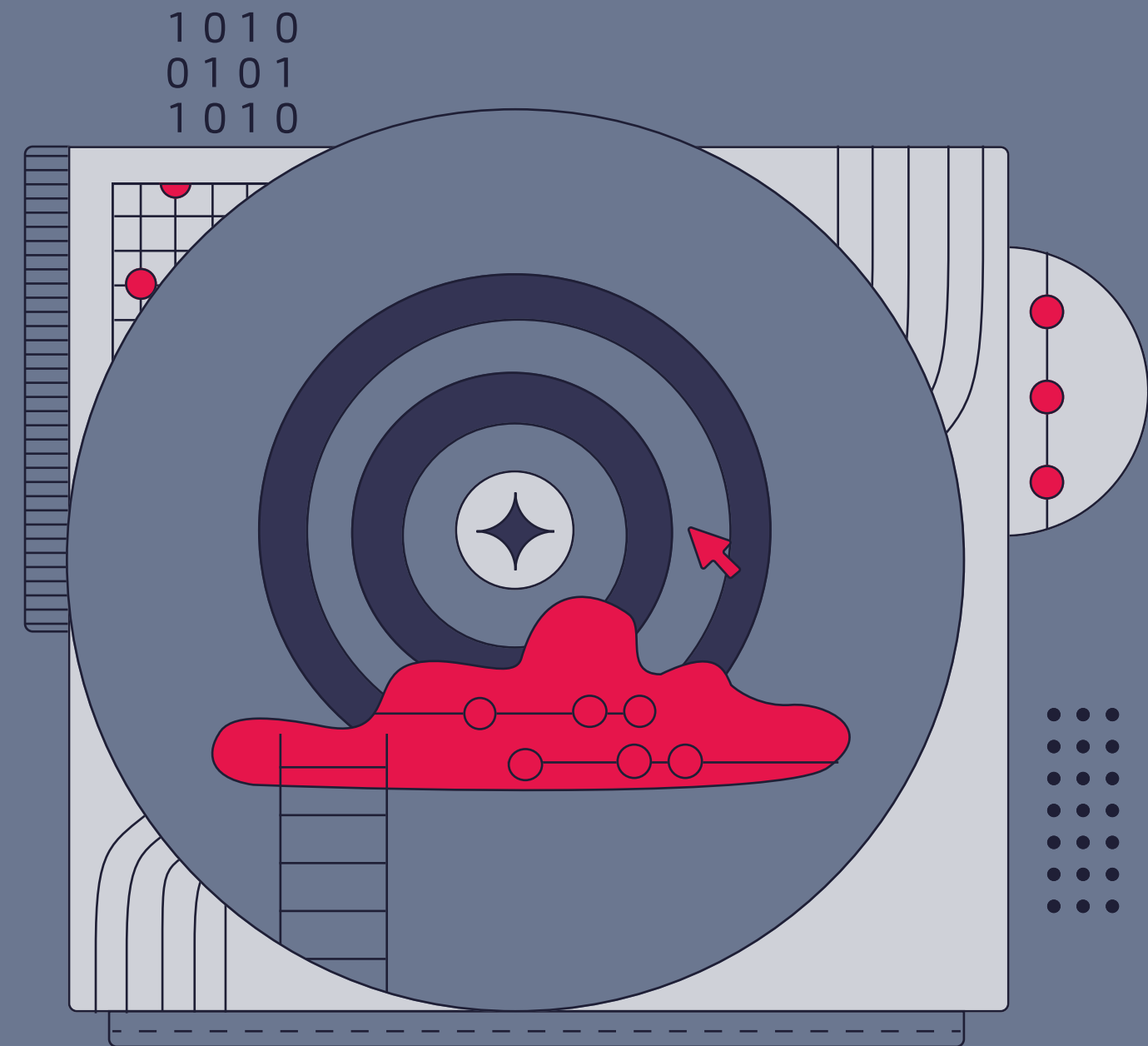
Na pitanje o nivou veštine fleksibilnosti i prilagodljivosti kod kandidata koji se prijavljuju za rad u kompaniji, većina ispitanika (54,5%) ocenila je ovu veštinu srednjom ocenom. Rezultati ukazuju da kandidati uglavnom poseduju prosečan nivo fleksibilnosti i sposobnosti prilagođavanja, ali da značajan deo još uvek ne dostiže željeni standard. Preporučuje se razvoj ove veštine kroz praktične zadatke koji zahtevaju prilagođavanje promenama, simulacije realnih poslovnih situacija i mentorstvo, kako bi kandidati mogli efikasnije da odgovore na dinamične zahteve tržišta rada.

Na pitanje o nivou fleksibilnosti i prilagodljivosti kandidata koji se prijavljuju za posao, većina ispitanih kompanija (66,7%) ocenila je ovu veštinu ocenom 3, dok je nešto više od petine (21,2%) dalo ocenu 4.

Ovakva raspodela ukazuje da se fleksibilnost i prilagodljivost kandidata dominantno percipira kao prosečna, sa ograničenim brojem kandidata koji se ističu višim nivoom ovih kompetencija, što otvara prostor za dalje unapređenje.



# IZAZOVI U ZAPOŠLJAVANJU





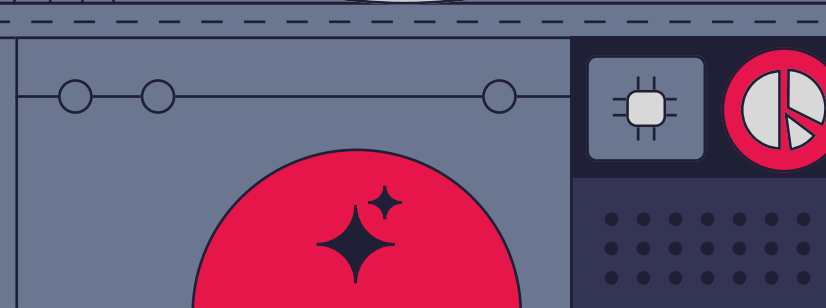
## Tržište je brže od formalnog obrazovanja

Postoji izražena potreba za jačom vezom između obrazovnih institucija i industrije, kako bi se studentima omogućilo sticanje veština koje su tržištu zaista potrebne.

1 0 1 0  
0 1 0 1  
1 0 1 0

# 87,9%

kompanija navodi specijaliste za veštačku inteligenciju i mašinsko učenje kao najtraženije profile za naredne godine.



Većina kompanija navodi da je nedostatak praktičnog iskustva jedan od glavnih izazova pri zapošljavanju novih kandidata. Mnogi kandidati dolaze sa diplomama fakulteta, ali bez potrebnih veština koje bi odmah mogli da primene na pozicijama za koje su aplicirali. Osim toga, često se primećuje manjak razvijenih netehničkih veština, što dodatno otežava proces selekcije. Motivacija i spremnost kandidata da uče i razvijaju se, su takođe značajan izazov po rečima HR menadžera.

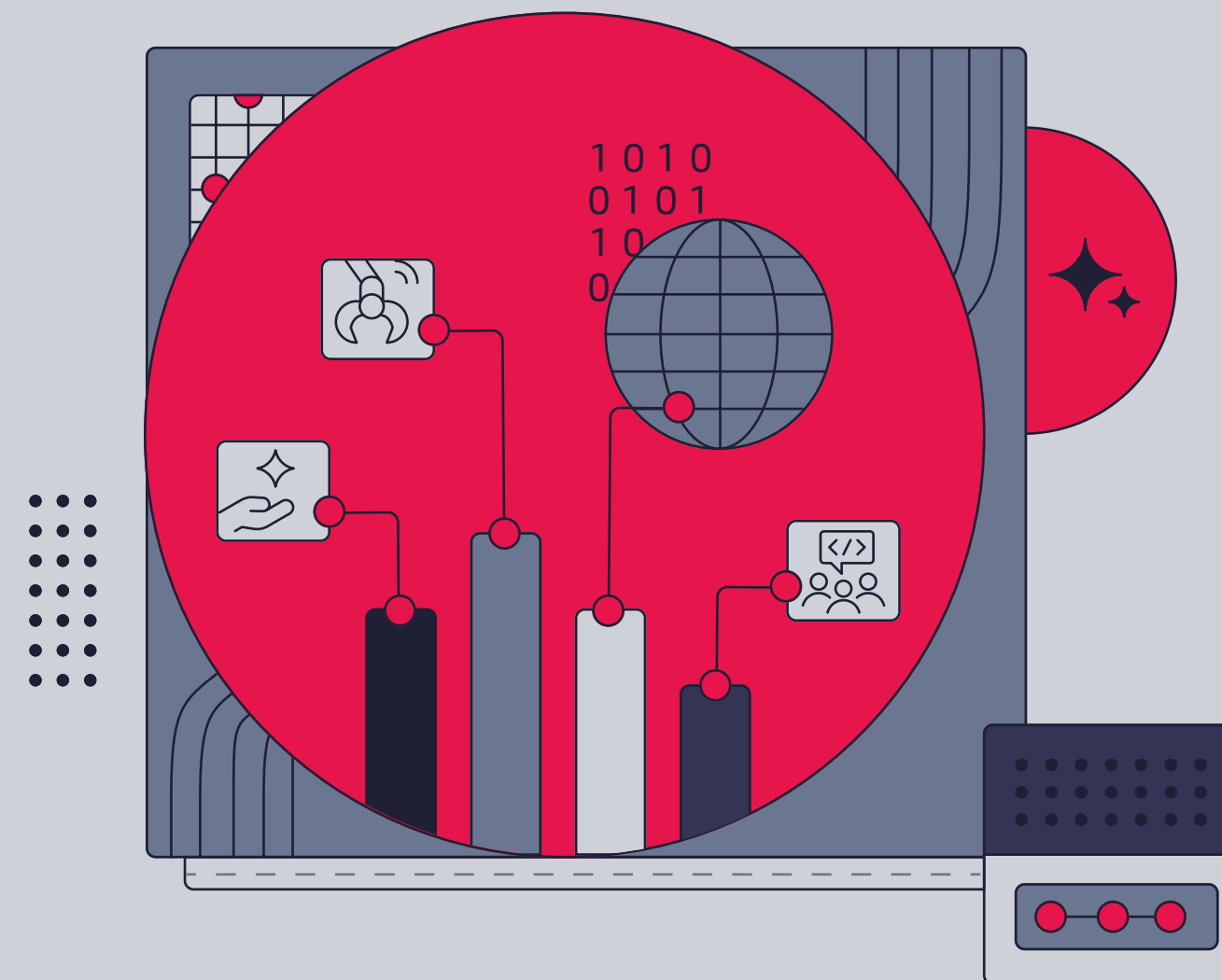
#### Najveći izazovi prilikom zapošljavanja novih kandidata su:

|  |       |
|--|-------|
| Nedostatak kandidata sa iskustvom u specifičnim tehnologijama  | 54,5% |
| Nedostatak kandidata sa praktičnim znanjem                     | 51,5% |
| Nedostatak netehničkih veština (komunikacija, timski rad itd.) | 51,5% |
| Nedovoljna motivacija i interesovanje kandidata za poziciju    | 30,3% |
| Specifične pozicije koje iziskuju kombinaciju više aktivnosti  | 3%    |

Kao posebno važno, gotovo sve kompanije su naglasile da formalno obrazovanje u sadašnjem obliku ne obezbeđuje dovoljno praktičnih i relevantnih znanja za budućnost, uprkos naporima koje pojedini fakulteti i profesori ulažu, da se postojeći programi prilagode. Postoji izražena potreba za jačom vezom između obrazovnih institucija i industrije, kako bi se studentima omogućilo sticanje veština koje su tržištu zaista potrebne.

Ispitanici ističu da postoji prostor za dodatno usklađivanje formalnog obrazovanja sa potrebama tržišta rada. Navode i da u narednom periodu izmene formalnog obrazovanja neće moći da isprate brzinu promena koja se dešava na tržištu pa je neophodno omogućiti kreiranje neformalnih programa koji će doprineti multidisciplinarnim znanjima budućih generacija. Kao ključnu preporuku navode i jačanje praktičnog aspekta obrazovnih programa kroz projekte i intenzivniju saradnju sa privredom, kako bi studenti razvijali veštine koje su u tom trenutku neophodne.

# Buduće pozicije i trendovi





## AI i rad sa podacima oblikovaće tržište rada u narednim godinama

Kompanije jasno prepoznaju da će njihova konkurentnost u narednom periodu zavisiti od kapaciteta u oblasti AI i analitike, što domaće potrebe usklađuje sa globalnim trendovima.

1 0 1 0  
0 1 0 1  
1 0 1 0

# 87,9%

kompanija navodi specijaliste za  
veštačku inteligenciju i mašinsko  
učenje kao najtraženije profile  
za naredne godine.



# 72,7%

ističe analitičare i naučnike za podatke.

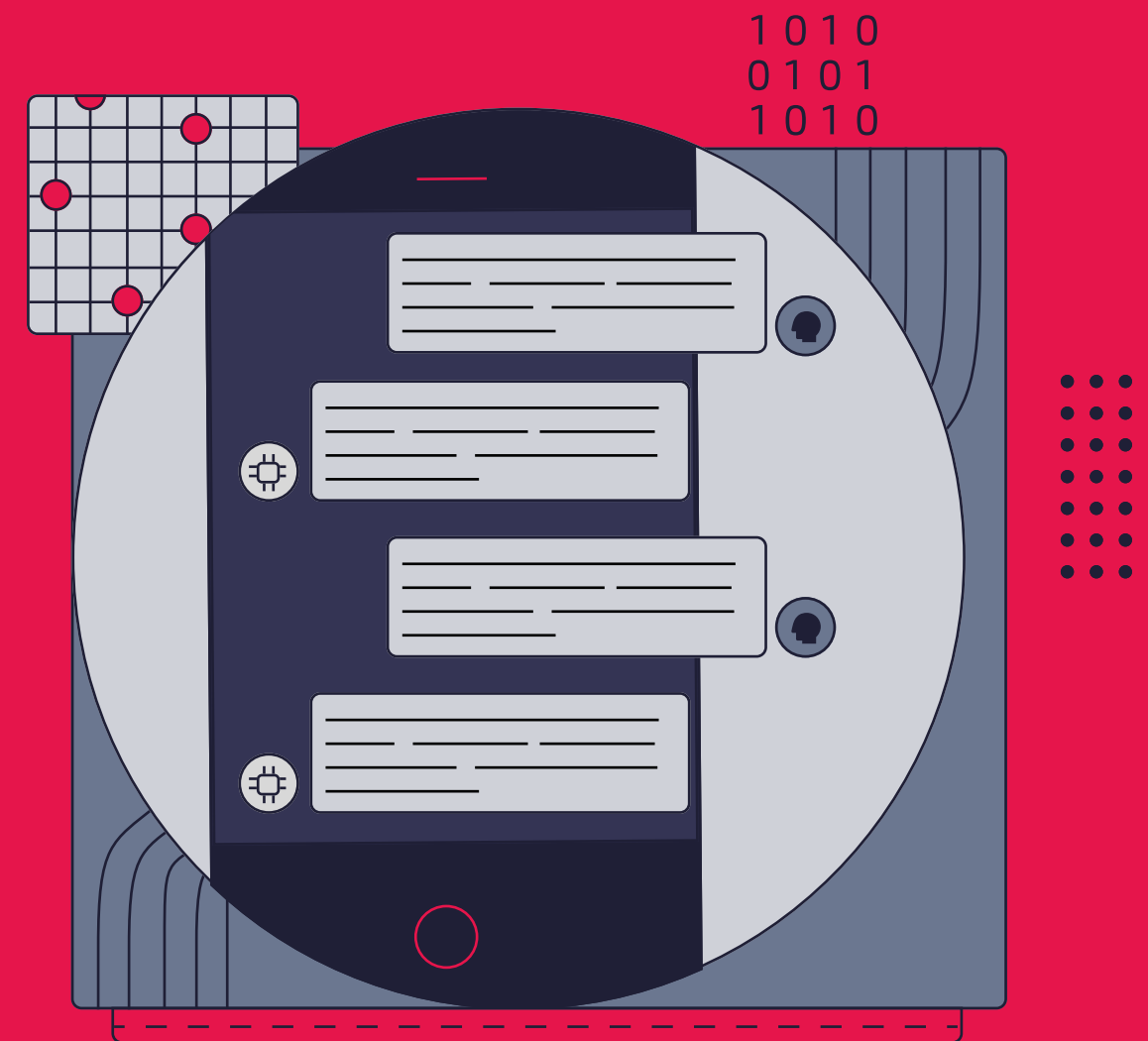
U savremenom poslovnom okruženju, koje se ubrzano menja pod uticajem digitalizacije i tehnološkog napretka, kompanije sve više prepoznaju potrebu za novim profilima stručnjaka. Na osnovu prikupljenih odgovora, jasno je da dolazi do promena u profilima kandidata koji se traže, menjaju se opisi pozicija, i to posebno u segmentu veština koje zaposleni treba da poseduju.

Na osnovu odgovora, izdvajaju se pozicije za koje kompanije smatraju da će u narednim godinama biti najtraženije kao na primer specijalisti za veštačku inteligenciju i mašinsko učenje (87,9%), analitičari i naučnici za podatke (72,9%), stručnjaci za sajber bezbednost, analitičari podataka (57,6%), i UX/UI dizajneri (36,4%).

Ovakvo razmišljanje lokalnih kompanija u velikoj meri prati globalne trendove. Prema najnovijem izveštaju Svetskog ekonomskog foruma (Future of Jobs Report 2025), najveći broj novih pozicija biće povezan sa veštačkom inteligencijom i mašinskim učenjem i analitikom podataka. Ovi podaci pokazuju da u Srbiji postoji svest o neophodnosti jačanja kapaciteta u oblastima koje oblikuju ekonomiju budućnosti. To dodatno potvrđuje i činjenica da mnoge kompanije planiraju uvođenje ovih pozicija u naredne tri godine, dok deo ispitanika već sada ima razvijene timove u ovim oblastima.



# Veštačka inteligencija



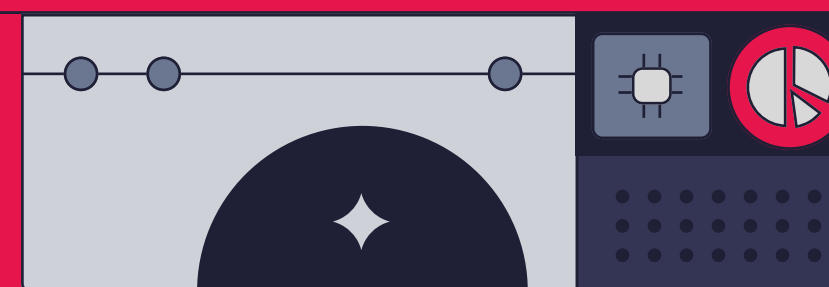


**Veštačka inteligencija neće  
zameniti ljude, već će oni koji ne  
koriste AI alate biti zamenjeni  
onima koji ih koriste.**

Veštačka inteligencija ne zamenjuje ljude, ali menja  
kriterijume konkurentnosti na tržištu rada.

1 0 1 0  
0 1 0 1  
1 0 1 0

Kompanije AI vide kao alat za  
unapređenje rada, i jasno  
ističu da će kompetencije u  
ovoj oblasti postati presudan  
faktor konkurentnosti na  
tržištu rada



Veštačka inteligencija istaknuta je kao jedan od ključnih pokretača promena u svim industrijama i upravo u tom kontekstu želeli smo da kroz ovo istraživanje dobijemo uvid u stepen primene i prisutnost ključnih veština našim kompanijama. U nastavku su uvidi koje su kompanije podelile sa nama.

### Upotreba AI u kompanijama

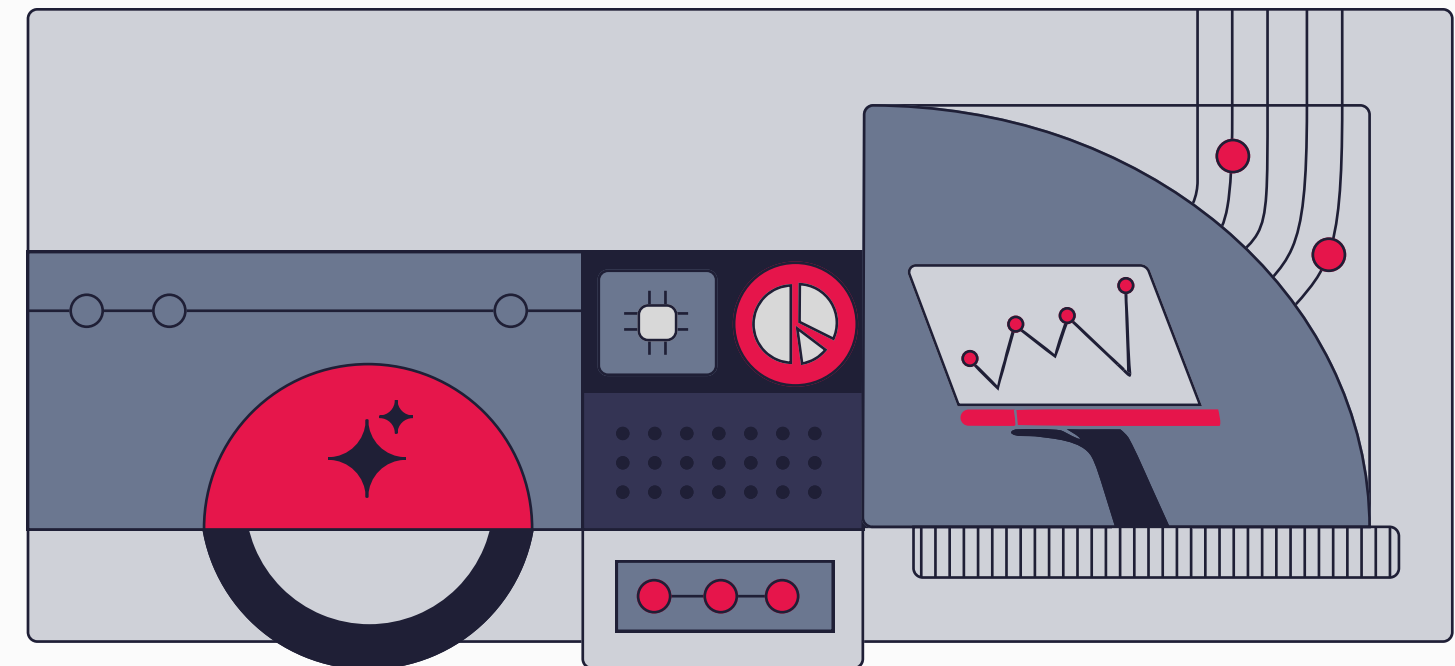
Većina ispitanih kompanija već koristi veštačku inteligenciju u određenoj meri, bilo kroz interne alate poput sistema za automatizaciju i analitiku, ili kroz komercijalne platforme za podršku radu i kreativnim procesima.

Neke organizacije razvijaju interne AI alate kako bi smanjile rizike i obezbedile sigurnost svojih podataka, dok druge primenjuju AI u određenim segmentima poslovanja, u skladu sa strategijama i politikama svojih centrala.

Postoje i kompanije koje su uvele interne procedure i obuke kako bi zaposleni koristili AI na siguran način i u skladu sa regulativom. Takođe, određeni subjekti planiraju šire uvođenje AI, uključujući obuke zaposlenih iz različitih sektora, kako bi se optimizovalo korišćenje novih tehnologija u svakodnevnom poslovanju.

Na pitanje o nivou veštine kreativnog razmišljanja kod kandidata koji se prijavljuju za rad u kompaniji, rezultati pokazuju da je prosečni nivo znanja srednjeg nivoa.

Ovakva raspodela ukazuje da kandidati poseduju određeni potencijal u ovoj oblasti, ali da je on najčešće na srednjem nivou i da postoji značajan prostor za dalje unapređenje naprednijih aspekata kreativnog razmišljanja.



## Ključne kompetencije za AI projekte

Učesnici istraživanja jasno su istakli da rad na AI projektima zahteva kombinaciju tehničkih i analitičkih sposobnosti. Pored klasičnih znanja iz oblasti nauke o podacima i mašinskog učenja, sve više se naglašava važnost kritičkog mišljenja i sposobnosti provere rezultata koje AI generiše.

Sajber bezbednost, etički i pravni aspekti korišćenja AI alata takođe postaju nezaobilazna kompetencija, naročito u industrijama koje koriste poverljive podatke ili podatke o svojim korisnicima. Zanimljivo je da kompanije naglašavaju potrebu da ne samo tehničko osoblje, već i zaposleni iz netehničkih oblasti razviju osnovno razumevanje i veštine za rad sa AI alatima.

## Obuke i edukacija

Gotovo sve kompanije uključene u istraživanje razvijaju interne programe obuke za korišćenje AI alata. Interni treninzi i platforme za zaposlene postaju standard, dok su eksterni kursevi i sertifikacije trenutno ređi, iako interesovanje za njih postepeno raste.

Obuke za alate poput Copilota i ChatGPT sve češće se integrišu u onboarding procese i interne akademije. Neke kompanije ističu važnost AI edukacije već tokom studentskih praksi, dok druge naglašavaju potrebu za sistematskim uvođenjem AI alata u interne programe obuke.

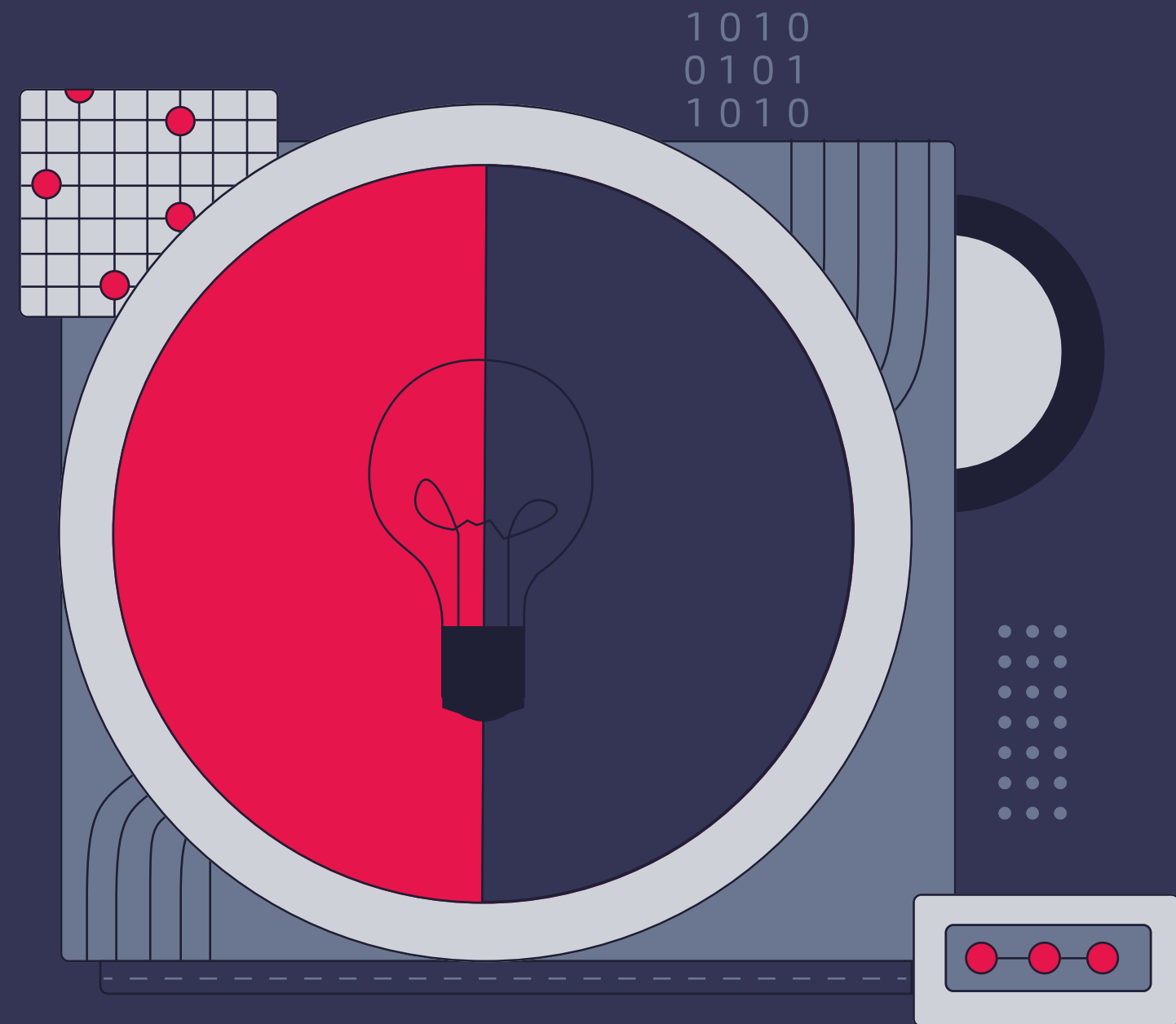
## Stav prema uvođenju AI

Većina ispitanih kompanija ocenjuje da je tržište rada u Srbiji trenutno na nivou od **2 do 3 na skali od 1 do 5**, kada je u pitanju spremnost za široku upotrebu AI tehnologija. **Pozitivno je što kompanije AI vide kao alat koji podržava i unapređuje rad zaposlenih, a ne kao pretnju potpunoj zameni radne snage. U tom smislu, naglašava se da će ljudi koji ne ovladaju AI alatima biti zamenjeni onima koji to znaju da koriste.**

Najveći izazovi u primeni AI tehnologija uključuju nedostatak kvalifikovanih kadrova sa potrebnim znanjem i veštinama, otpor starijih zaposlenih prema usvajanju novih tehnologija, kao i pravne i regulatorne praznine koje otežavaju implementaciju. Pored toga, javljaju se i etička pitanja u vezi sa privatnošću i odgovornim korišćenjem podataka, koja zahtevaju pažljivo razmatranje i jasne smernice.



# ZAKLJUČCI I PREPORUKE



Rezultati istraživanja jasno ukazuju na to da su najvažnije netehničke veštine koje svi zaposleni treba da poseduju analitičko i kreativno razmišljanje, fleksibilnost i liderske sposobnosti.

Sa druge strane, tehničke kompetencije koje će u narednim godinama biti posebno značajne uključuju veštine u oblasti veštačke inteligencije, rada sa podacima i sajber bezbednosti. Iako je formalno obrazovanje tokom prethodnog perioda prolazilo kroz značajne promene i unapređenja, **ono i dalje ne zadovoljava u potpunosti potrebe privrede, što ukazuje na neophodnost intenzivnije saradnje između akademskog i privatnog sektora.** Kompanije istovremeno prepoznaju značaj razvoja internih programa obuke i prekvalifikacije zaposlenih, kako bi unapredile kompetencije svojih timova.



## 01 Multidisciplinarno obrazovanje

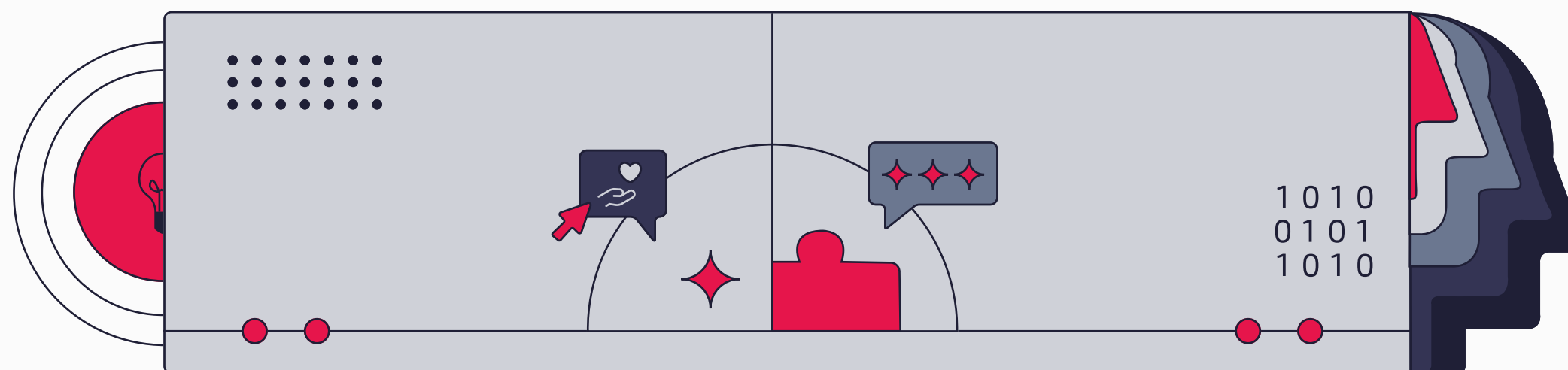
Razviti formalne i neformalne obrazovne programe i kurseve koji kombinuju tehničke i netehničke veštine, sa posebnim fokusom na međusobno približavanje studenata tehničkih i društvenih nauka.

Neophodno je omogućiti budućim generacijama da kroz interdisciplinarne programe stiču i razvijaju digitalne kompetencije, kreativnost, komunikacione veštine i sposobnost rešavanja kompleksnih problema. Posebno je važno da se studentima društvenih nauka omogući sticanje osnovnih tehničkih znanja (npr. rada sa podacima, razumevanja principa veštačke inteligencije ili digitalnih alata), dok bi studenti tehničkih smerova trebalo da razvijaju meke i menadžerske veštine koje su ključne za rad u intersektorskim timovima i na novim tipovima netehničkih pozicija koje uključuju razumevanje tehnologije.

## 02 Kompetencije budućnosti

Poseban fokus staviti na oblasti veštačke inteligencije, rada sa podacima i sajber bezbednosti kao ključne kompetencije budućnosti.

Sve buduće promene u formalnom i neformalnom obrazovanju treba da budu usmerene na primenu i sticanje znanja iz ovih oblasti, uz razvoj praktičnih veština koje omogućavaju razumevanje i odgovorno korišćenje tehnologije. Ovo je posebno važno za netehničke fakultete, kako bi njihovi studenti stekli osnovna tehnička znanja i mogli aktivno da učestvuju u transformaciji tržišta rada i donošenju odluka u digitalnom okruženju.



## 03 Integracija privrede

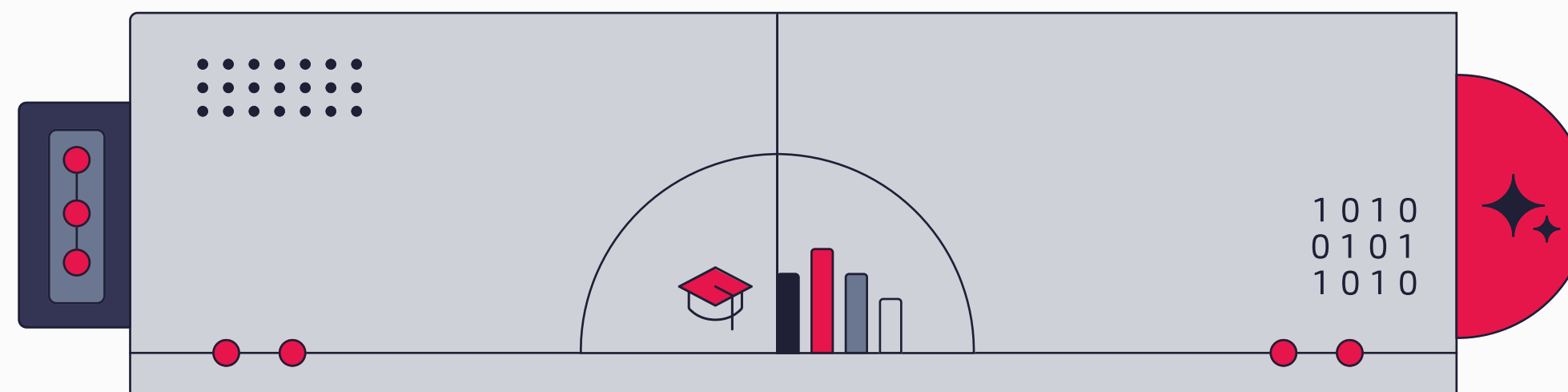
Povezati univerzitetu i industriju kroz zajedničke projekte, prakse i mentorske programe, uz uspostavljanje multidisciplinarnog odbora na nivou univerziteta koji bi okupljao dekane i stručnjake iz privrede.

Odbor bi imao zadatak da identifikuje potrebe tržišta rada, ukazuje na neophodne promene u obrazovnim programima i inicira projekte koji podstiču razvoj multidisciplinarnih znanja i veština. Dodatno, preporučuje se omogućavanje studentima da pohađaju izborne predmete na drugim fakultetima u okviru univerziteta (npr. student Elektrotehničkog fakulteta može da sluša predmete iz finansija ili menadžmenta na Ekonomskom fakultetu), čime bi se podsticalo razumevanje različitih oblasti i stvarala baza za nove, hibridne profesije budućnosti.

## 04 Regulatorna inovacija

Razviti regulatorni okvir koji omogućava primenu veštačke inteligencije u poslovanju uz poštovanje etičkih standarda, ali i sa ciljem podsticanja inovacija.

Neophodno je stvoriti uslove u kojima organizacije mogu bezbedno i odgovorno koristiti AI, uz jasne smernice o transparentnosti, zaštiti podataka i odgovornom donošenju odluka, dok istovremeno regulatorni okvir ne ograničava kreativnost i razvoj novih AI rešenja.



Ovaj izveštaj je pripremljen u okviru projekta „Zaustavimo Nasilje – Ostvarimo Ravnopravnost“, koji zajednički sprovode agencije UN-A u Srbiji, UNDP, UNFPA, UNICEF i UN Women, u partnerstvu sa Vladom Republike Srbije, uz podršku Vlade Švedske. Projektom se doprinosi stvaranju društva u kome su rodno zasnovana diskriminacija i nasilje neprihvatljivi, prava žena su zaštićena, a žene i muškarci ravnopravno učestvuju i doprinose svim sferama života.

Sadržaj izveštaja je odgovornost autora. Stavovi izneti u ovom dokumentu ne odražavaju nužno stavove Ujedinjenih Nacija, navedenih agencija UN-A, Vlade Republike Srbije niti Vlade Švedske.

