

Livrabil D2.2.

Raport asupra analizei calitative și cantitative

WP2 PROIECTAREA SAU ÎMBUNĂTĂȚIREA O CALIFICARE

COMUNĂ ÎN VET,

RESPONSABIL WP

WP2, Read-Lab



Erasmus+ EACEA

Grant Agreement Number: **2018 - 2099 / 001 - 001**

Project Number: **597876-EPP-1-2018-1-EL-EPPKA3-VET-JQ**

Start Date of the Project: **1/11/2018**

Duration: **24 months**

Pachet de lucru:	WP2
Tip:	Document
Nivelul de diseminare:	Public
Versiune:	V.2
Data de livrare:	M10
Cuvinte cheie:	Nevoi de formare la oficiul poștal, programe de învățământ profesional, comerț electronic, cursuri de formare, lipsuri de competențe, nevoie, instruire, angajați poștali
Autori:	ReadLab Petros Chondros: chondros@read-lab.eu Stefanos Vagenas: vagenas@read-lab.eu

Rezumat

Acest raport include concluziile implementării studiului cantitativ și calitativ în Bulgaria, Grecia și România. Scopul este de a oferi un instantaneu al situației actuale în a) nevoile și provocările actuale din sectorul poștal și b) lipsurile de competențe și dispozițiile de formare.

Nevoile și provocările actuale din sectorul poștal

Aproape toți participanții au identificat comerțul electronic drept principalul factor care determină schimbările în sectorul poștal. Pătrunderea puternică pe piață a comerțului electronic are ca rezultat mai multe provocări care trebuie abordate. Operatorii poștali publici, cândva dominanți, se confruntă cu întreruperi considerabile ale afacerilor lor din cauza liberalizării pieței și a sosirii internetului. Acestea sunt sub presiune, deoarece companiile private investesc timp și bani în digitalizarea afacerii lor și pretind o cotă de piață semnificativă, în special în domeniul coletelor și al curieratului. Acesta este cazul în Bulgaria, Grecia și România, unde USP-urile servesc o cotă mult mai mică din piața coletelor și expres decât piața scrisorilor. Principala constatare este că pachetele sunt acum mai importante decât literele în termeni de venituri și cresc mai repede decât scad scrisorile. Aceasta înseamnă că sectorul poștal este din nou o afacere în creștere, în care numărul întreprinderilor care furnizează sectoare poștale este în creștere.

Importanța transformării digitale a fost recunoscută în mod corespunzător de majoritatea părților interesate din Poștă care au participat la cercetarea NeWPOSTfield. Noile tehnologii schimbă lumea poștală, iar creșterea comerțului electronic este o realitate emergentă. Serviciile poștale electronice noi și inovatoare necesită reproiectarea și instalarea de noi sisteme și funcționalități IT, în timp ce serviciile poștale clasice precum logistica și livrarea sunt transformate și remodelate.

Sectorul poștal din Bulgaria și România poate fi caracterizat ca adoptatori târzii ai integrării tehnologice în planurile lor de afaceri, în timp ce Posturile grecești sunt considerate ca majoritate târzie la nivelul UE.

Părțile interesate din cele trei țări participante și-au exprimat aceeași îngrijorare cu privire la condițiile de muncă din oficiile poștale. Locul de muncă nu este atractiv, cel puțin pentru angajații cu înaltă calificare, iar în combinație cu lipsa unor instruiți actualizate sau cu salarii mici, rotația angajaților este destul de ridicată.

Un alt punct interesant a fost comerțul electronic care a modificat comportamentul consumatorului în ceea ce privește comunicarea și consumul de produse / servicii. Impactul este că oficiile poștale trebuie să se adapteze la nevoile clienților în continuă dezvoltare în ceea ce privește comunicarea online, îmbunătățind în același timp serviciile și produsele lor. Magazinele online de produse filatelice și poștale, comunicarea promoțională prin poștă digitală și semnături online, diferite opțiuni de plată, dulapuri pentru colete, facturare electronică, e-mail hibrid, rapoarte de performanță și analize, gestionarea conturilor online sunt doar o parte a serviciilor digitale poștale din noua eră.

Lacune de competențe și dispoziții de formare - noul angajat postal

În general, există o tendință de formare continuă în sectorul poștal la nivel european legat de noile tehnologii și de evoluțiile recente bazate pe date de la oficiile poștale naționale din întreaga Europă (Bpost, Royal Mail, La Poste, Correos Group). Activitățile de instruire aferente evidențiază dinamica internă a mediului poștal și dezvăluie impactul transformării digitale. Toți participanții au fost de acord că familiarizarea cu tehnologia în ceea ce privește instrumentele și echipamentele software este o competență obligatorie. Cu toate acestea, în urma discuțiilor cu privire la deficiențele de competențe, a fost clar că sunt necesare și competențe ușoare.

Un punct focal interesant identificat a fost natura multitasking a sarcinilor de zi cu zi. În caz de urgență sau de lucru sub presiune, toată această distragere afectează calitatea muncii, iar angajații poștali sunt în mod constant în modul „reactiv”. Prin urmare, nu au timp să reflecteze și să-și aplice cunoștințele sau experiența. Soluția la aceasta ar fi formări interne care să permită angajaților să obțină claritate asupra a ceea ce trebuie să acorde prioritate. Claritatea cu privire la prioritățile de rol, mai degrabă decât prioritățile specifice sarcinilor, abilitățile de gestionare a atenției, mai degrabă decât abilitățile de gestionare a timpului și un sistem de management al fluxului de lucru stabilit sunt abilitățile necesare pentru a depăși astfel de provocări.

Participanții din cele trei țări au declarat că sunt necesare competențe ușoare legate de gestionarea clienților. Abilitățile de comunicare, tehnicile de vânzare, gândirea creativă, etica muncii în echipă, gestionarea timpului și relația cu clienții sunt principalele abilități identificate.

Următoarea listă evidențiază cele mai importante puncte cheie în ceea ce privește dispozițiile de formare și ar putea fi considerate ca potențiale domenii de formare:

- Ar trebui promovate metodele de livrare, inclusiv învățarea bazată pe muncă. Stagiile sau mentoratele împreună cu strategiile eficiente de evaluare pot oferi „aspectul interior” atât de necesar. Cu toate acestea, după cum s-a menționat, este destul de dificil să se stabilească antrenamente interne din cauza lipsei de timp și de experiență a personalului.
- GDPR și confidențialitatea competențelor de comunicare fac deja parte din setul de competențe necesare. Având în vedere ciclul complet de procesare a informațiilor despre produsele poștale (colectare, sortare, distribuție, transport, serviciu de cutii poștale) în conformitate cu legislația privind protecția datelor și confidențialitatea este o sarcină dificilă și este necesară o formare actualizată. Angajatul poștal ar trebui să aibă cunoștințele și, prin extensie, să poată răspunde la întrebări:
 - Tipuri de date personale colectate
 - Gestionarea cererilor de ștergere a datelor sau a formularelor de consimțământ
 - Unde este postată o notificare de confidențialitate
 - Cine este punctul de contact legal în caz de cazuri complexe sau modul în care ar trebui efectuată escaladarea.

- Logistica a fost un potențial domeniu de instruire identificat de mulți participanți, în principal deoarece acesta este un factor cheie care descrie calitatea serviciilor, în special pentru clienții corporativi.

În cele din urmă, schemele de formare ar trebui să depășească cu siguranță seminariile și zilele de informare existente. Sunt necesare cursuri structurate cu obiective și rezultate specifice de învățare, care să integreze tehnici practice și metode de livrare cu utilizarea cazurilor de testare, scenarii din viața reală, sarcini de echipă etc..

Cuprins

Rezumat	Error! Bookmark not defined.
Cuprins	Error! Bookmark not defined.
Tabelul figurilor	Error! Bookmark not defined.
Lista de mese	Error! Bookmark not defined.
1 Scopul acestui raport	Error! Bookmark not defined.
2 Abordare metodologică	Error! Bookmark not defined.
3 Cercetare cantitativă.....	Error! Bookmark not defined.
3.1 Analiza cantitativă - Constatări	Error! Bookmark not defined.
3.2 Descoperiri legate de instruire.....	Error! Bookmark not defined.
3.3 Descoperiri legate de abilități	Error! Bookmark not defined.
4 Găsirea analizei calitative.....	Error! Bookmark not defined.
4.1 Bulgaria	31
4.1.1 Schimbări și provocări în sector	31
4.1.2 Lipsuri de competențe	32
4.1.3 Dispoziții privind formarea.....	32
4.2 Greece	33
4.2.1 Schimbări și provocări în sector	33
4.2.2 Lipsuri de competențe.....	34
4.2.3 Dispoziții privind formarea.....	35
4.3 Romania	36

4.3.1	Schimbări și provocări în sector	36
4.3.2	Lipsuri de competențe	37
4.3.3	Dispoziții privind formarea.....	37
5	Rezumatul și sinteza constatărilor	38

Tabelul figurilor

Figura 1: Grupa de vârstă a respondenților	9
Figura 2: Caracteristicile generale ale profilului participanților la sondajul NeWPOST - Nivel de gen vs nivel profesional	10
Figura 3: Participarea la o instruire condusă de instructor finanțată de companie	11
Figura 4 Tipul de instruire deja primit	12
Figura 5: Aviz cu privire la eficiența metodelor de instruire - Vizualizarea țării	13
Figura 6: Aviz cu privire la eficiența metodelor de instruire -pe grupe de vârstă	13
Figura 7: Aviz cu privire la cursurile curente oferite	14
Figura 8: Importanța nevoilor de instruire	15
Figura 9: Abilități lipsă	16
Figura 10: Importanța competențelor în sectorul poștal actual (toate țările)	17
Figura 11 Importanța competențelor în sectorul poștal actual (pe țară)	17
Figura 12: Importanța abilităților legate de IT (pe țară)	18
Figura 13 Importanța abilităților legate de IT (toate țările)	18
Figura 14: Importanța instrumentelor de rețea socială	19
Figura 15: Abilități de servicii pentru clienți	20
Figura 16: Motivația de a adopta noile tehnologii digitale	21

Lista de mese

Table 1 România Cercetare calitativă - FG puncte principale	27
Table 2 Interviu puncte principale, România	29
Table 3 Punctele principale ale GF, Bulgaria	31
Table 4 Interviu puncte principale, Romania	33
Table 5 Interviu puncte principale Greece	33
Table 6 Punctele principale FG, Greece	34

1 Scopul acestui raport

Cercetarea actuală face parte din Analiza nevoilor de formare. Următorul raport este elaborat pe baza unei cercetări calitative și cantitative detaliate efectuate de parteneriatul NeWPOST. Obiectivul principal este de a dobândi o privire aprofundată asupra punctelor de vedere ale forței de muncă poștale, experților, educatorilor și părților interesate cu privire la abilitățile lipsă și necesare în sectorul poștal.

2 Abordarea metodologica

Analiza nevoilor de formare este necesară pentru a identifica decalajul în formarea angajaților poștali și nevoile de formare conexe. Activitățile de formare sunt axate pe realizarea schimbării: faceți o tranziție de la o anumită stare specifică de cunoștințe, abilități și competențe între un anumit grup de oameni la una superioară, îmbunătățită și mai practică. Identificarea discrepanțelor dintre nivelul actual și necesar de cunoștințe și abilități va ajuta la conturarea activităților de formare NeWPOST.

Colectarea datelor a fost structurată în două etape:

- **Faza 1:** cercetare calitativă. Se referă la desfășurarea de interviuri semi-structurate în profunzime și discuții în focus grupuri în Bulgaria, Grecia și România. Parteneriatul a dezvoltat un set de șabloane adecvate (a se vedea D2.1. Cadrul metodologic) pentru: a) facilitarea procesului de cercetare de teren și b) furnizarea unui eșantion omogen de colectare a datelor care să permită prelucrarea datelor și analiza recunoașterii modelelor / tendințelor. Cercetarea calitativă vizează experții din sector și părțile interesate naționale în vederea validării și testării rezultatelor cercetării desktop descrise în D2.3.
- **Faza 2:** cercetare cantitativă pentru a obține informații dintr-un eșantion mai larg și divers. Un sondaj online a fost conceput și implementat de parteneriatul NeWPOST care vizează în mod specific forța de muncă poștală actuală care acoperă toate profesiile relevante. Sondajul acoperă aceleași subiecte ca cele incluse în interviuri față în față și focus grupuri. Sondajul online (a se vedea Cadrul metodologic D2.1) a fost structurat în jurul nevoilor de formare și a abilităților lipsă, concentrându-se pe abilitățile IT și abilitățile specifice sectorului, cum ar fi Abilitatea serviciului pentru clienți.

3 Cercetare cantitativă

Analiza cantitativă a fost implementată în Bulgaria, Grecia și România. Grupul țintă a inclus o gamă variată de oameni din forța de muncă poștală, inclusiv diferite ocupații și funcții.

Chestionarul sondajului a fost implementat atât online, cât și offline pentru a asigura un număr adecvat de răspunsuri. Consorțiul și în principal, cele trei oficii poștale naționale, au difuzat ancheta prin rețeaua și canalele lor de comunicare bine stabilite, iar rezultatul a fost în total

peste 600 de respondenți. Versiunea online a chestionarului a fost implementată prin intermediul instrumentului de anchetă UE. Sondajul se desfășoară de la M5 la M8 al proiectului.

Structura sondajului s-a bazat în principal pe întrebări strânse, deoarece scopul principal a fost măsurarea ipotezei de lucru (decalajul de competențe în ceea ce privește alfabetizarea digitală și abilitățile soft). Ipoteza a fost testată și prin verificarea încrucișată a rezultatelor focus grupurilor și a interviurilor care au fost implementate în paralel în cele trei țări în vederea unui studiu mai reprezentativ.

Principalele constatări ale sondajului NeWPOSTonline / offline sunt prezentate în secțiunea următoare.

3.1 Analiza cantitativa-Constatarari

Caracteristicile respondenților au fost luate în considerare într-un efort de a urmări eventualele tendințe sau diferențe în ceea ce privește identificarea competențelor și nevoile de formare. În plus, se anticipează că majoritatea respondenților vor participa la activitățile de formare NeWPOST. Astfel, o imagine de ansamblu a profilului lor în ceea ce privește caracteristicile urmărite va contribui la proiectarea curriculumului și la livrarea programului de formare. Urmărirea întrebărilor de screening aferente:

- Grupa de vârstă
- Categorie care descrie cel mai bine nivelul profesional actual și,
- Sex

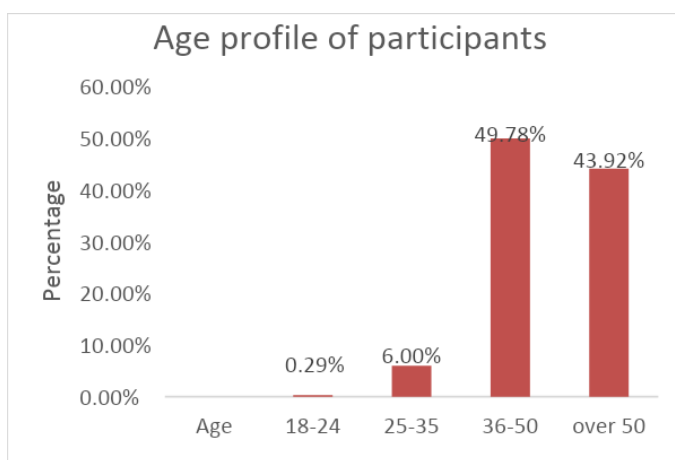


Figure 1: Age group of the respondents

Figura 1 și Figura 2 vizualizează profilul respondenților din sondajul NeWPOST. Principalele perspective sunt:

- Majoritatea respondenților sunt femei, ceea ce este comun pentru toate țările - aproape 78% sunt femei respondente, Bulgaria ajungând la 87%!
- Aproape o treime dintre respondenți sunt clasificați ca personal de sprijin sau administrativ, în timp ce o cantitate mică (aproximativ 5%) este clasificată ca directori sau directori adjuncți în mai multe departamente poștale. Din punct de vedere calitativ al datelor, aceasta înseamnă că marea majoritate a participanților sunt conștienți de sarcinile de zi cu zi și de procedurile repetitive legate de interacțiunea cu clienții, activitățile de la front office, relația cu clienții, logistica și livrarea produselor poștale etc..
- Majoritatea respondenților au peste 36 de ani, în timp ce există o pondere semnificativă a persoanelor cu vârsta peste 50 de ani (44%). Aceasta este o caracteristică crucială, deoarece familiaritatea grupului de vârstă specific cu instrumentele TIC este de așteptat să fie scăzută. Pe de altă parte, acest lucru implică faptul că toate datele colectate provin de la persoane cu o experiență puternică în sectorul poștal și contribuția lor va oferi o perspectivă mai profundă cu privire la nevoile de formare și abilitățile lipsă.
- Femeile și bărbații sunt reprezentați la toate nivelurile profesionale, cu excepția Bulgariei, unde nu există directori sau directori adjuncți.

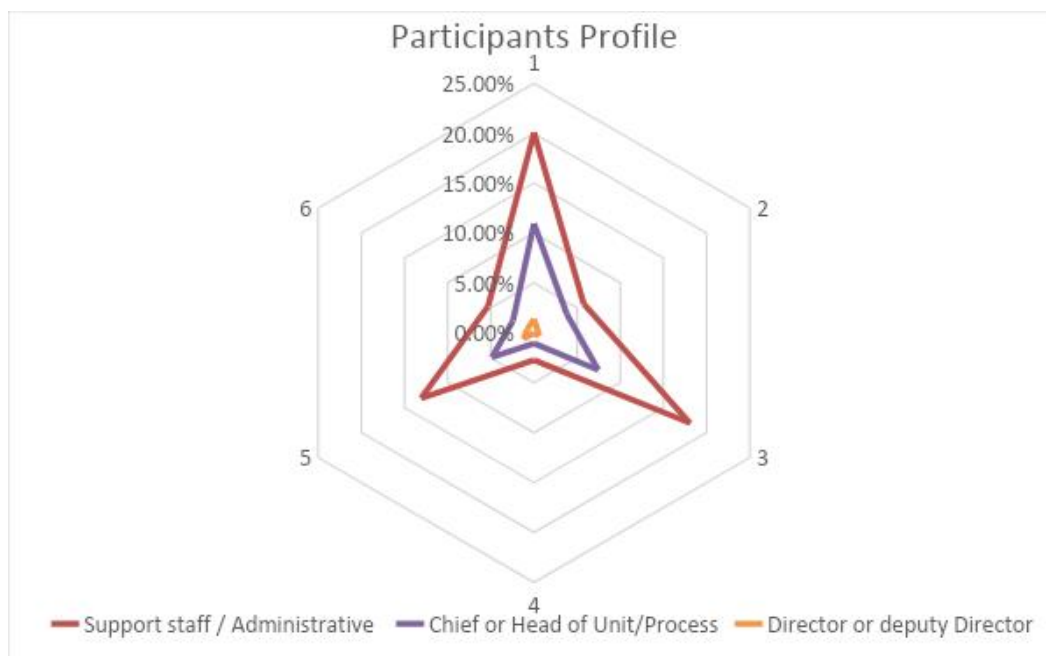


Figura 2 Caracteristici generale ale profilului participantului la sondajul NeWPOST - Nivel de gen vs Profesional

3.2 Constatări legate de instruire

Patru întrebări au fost dedicate colectării de date privind necesitățile și activitățile de formare. Datele colectate se referă la:

- Instruiri anterioare în companie
- Tipuri de livrare a instruirii primite
- Evaluarea metodelor de instruire
- Evaluarea cursurilor VET oferite curent în sectorul poștal
- Scopul este dublu:
- Înțelegeți situația „așa cum este” urmărind frecvența și tipurile de instruire deja primite
- Urmăriți procesul „care urmează să fie” în ceea ce privește metodele de formare și programele actuale oferite de VET prin întrebări de opinie.

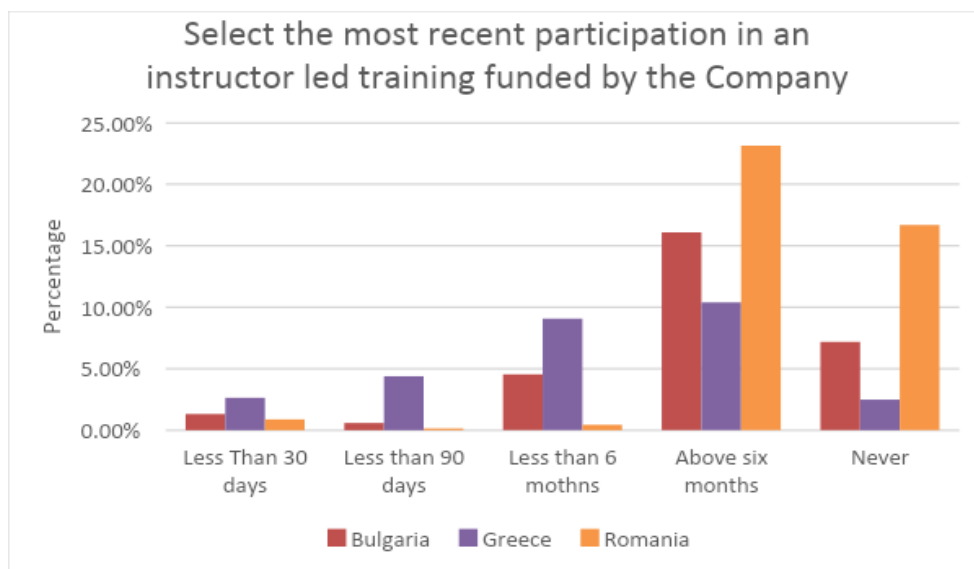


Figure 3: Participation in an instructor led training funded by the Company

În ceea ce privește frecvența antrenamentelor, tendința dominantă este că cea mai recentă pregătire a fost de peste 6 luni de la data anchetei. În special în România, există o pondere semnificativă a respondenților care nu au participat niciodată la o sesiune de instruire (17%). Pe de altă parte, respondenții greci par să fi primit mai multă formare în ultimele șase luni (aproape 16%).

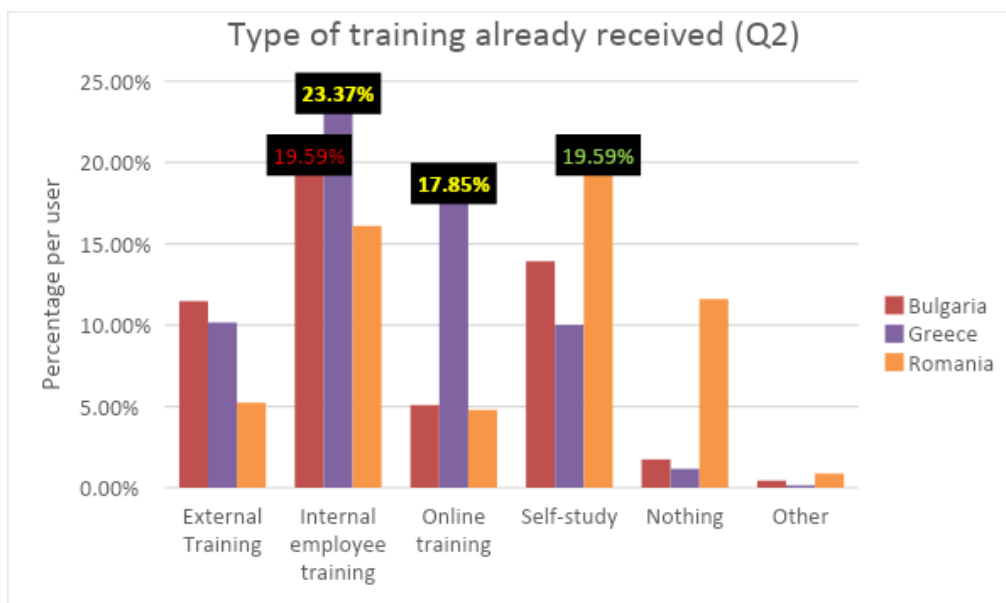


Figure 4 Type of training already received

Pentru Bulgaria și Grecia, formarea internă a angajaților este cel mai frecvent tip de instruire, în timp ce pentru România este auto-studiu, ceea ce implică din nou o lipsă de formare a angajaților Poșta Română în comparație cu celelalte două țări. Un punct important este ponderea mare de instruire online pentru angajații greci, care este cu mult mai mare decât celelalte două țări (17,85%), adică se anticipează că angajații greci sunt mai familiarizați cu metodele și tehnicile de învățare online și de predare online. Deoarece respondenții ar putea selecta mai multe opțiuni, este interesant să vedem cât de diverse sunt rezultatele. Respondenții greci au participat mai mult la diferite tipuri de instruire (62,7% suma procentelor) comparativ cu România (58,2%) și Bulgaria (52,2%).

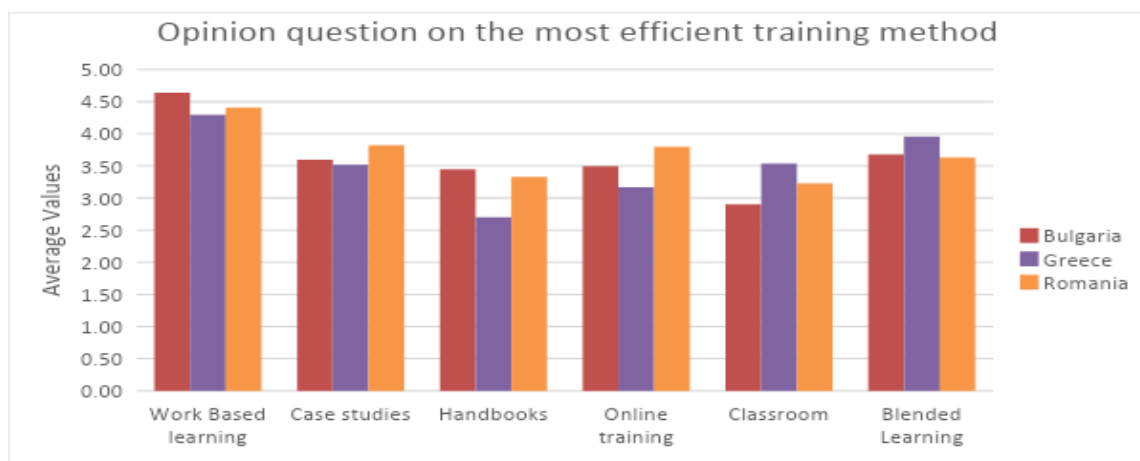


Figure 5: Opinion on efficiency of training methods - Country view

Participanții la instruire au fost rugați să evalueze eficiența fiecărei metode de formare. Învățarea bazată pe muncă și învățarea mixtă au fost cele două tendințe dominante, în timp ce manualele și instruirile la clasă au primit cel mai mic scor. Această tendință este comună pentru cele trei țări.

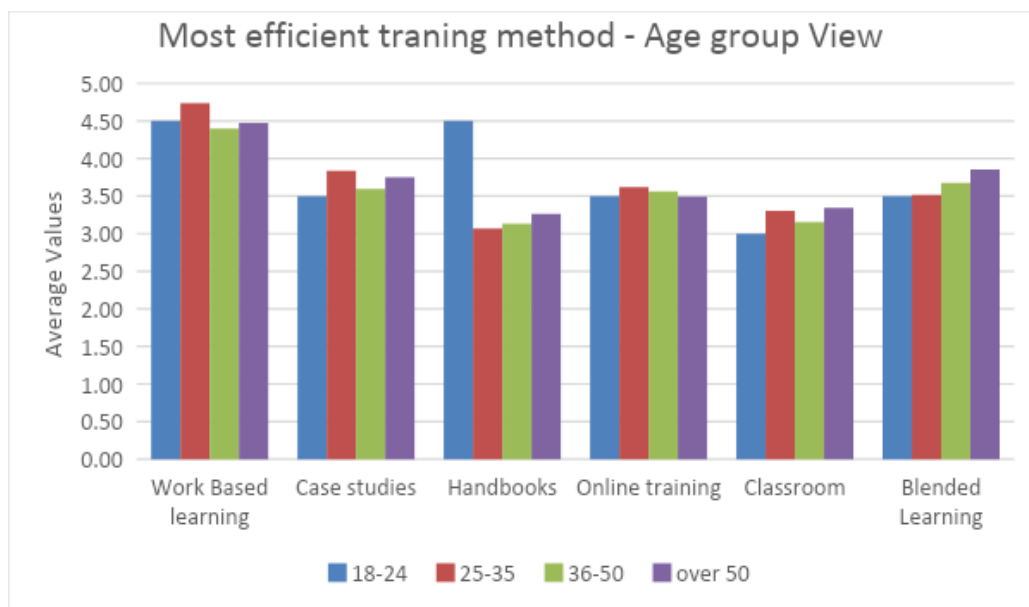


Figure 6: Opinion on efficiency of training methods - Age group View

Analizând opinia respondenților pe grupe de vârstă, principalele rezultate sunt:

- Manualele sunt foarte populare la vârste cuprinse între 19 și 24 de ani, ceea ce evidențiază necesitatea unor proceduri de îmbarcare mai bune și necesitatea unei documentații standard pentru noii veniți.
- Grupul de vârstă de peste 50 de ani afirmă clar că învățarea bazată pe muncă este cea mai eficientă metodă de formare comparativ cu restul opțiunilor. Tendința este aceeași pentru grupa de vârstă 36-50, care favorizează învățarea mixtă ca a doua metodă de antrenament cea mai eficientă. Aceasta este o perspectivă valoroasă, deoarece aproape 90% dintre respondenți aparțin acestor două grupe de vârstă.

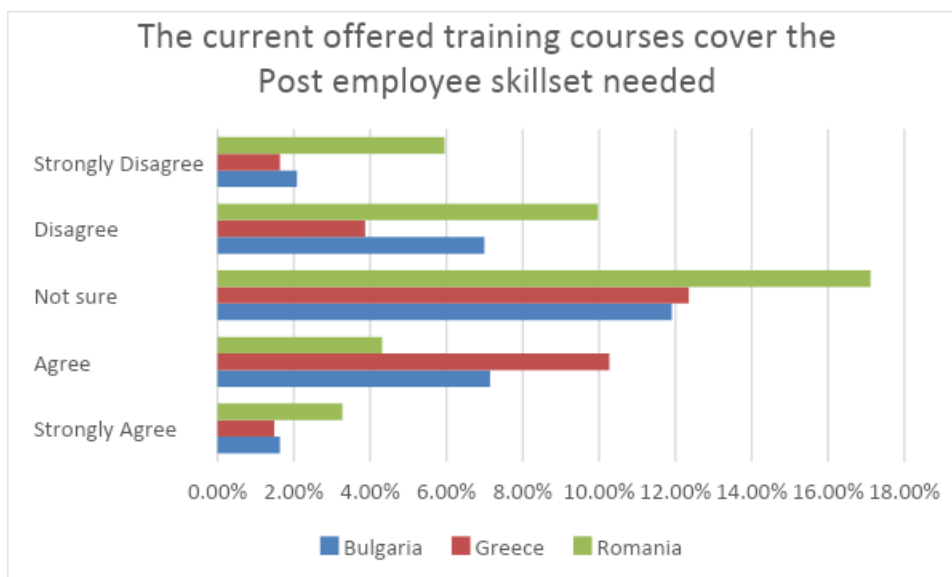


Figure 7: Opinion on current courses offered

În cele din urmă, respondenții nu erau siguri dacă cursurile de formare actuale acopereau setul de competențe necesare. Aceasta înseamnă că nu există dovezi clare că schemele actuale de formare în sectorul poștal au impactul anticipat. Pentru Grecia, punctele de vedere pozitive (14%) sunt mai mari decât punctele de vedere negative (5%); Bulgaria are cele mai multe rezultate ale soldului (9% atât pentru opiniile pozitive, cât și pentru cele negative); România prezintă cele mai negative opinii (16%) și cel mai mic procent de opinii pozitive (7%).

3.3 Descoperiri legate de competențe

A treia grămadă de întrebări sunt legate de lipsurile de competențe. Analiza se bazează pe întrebări de opinie privind abilitățile lipsă și necesare în general și abilitățile specifice domeniului, deoarece acestea au fost deja identificate și prezentate în cerere (descriere detaliată). Mai precis, respondenții au trebuit să evalueze 7 abilități predefinite lipsă, și anume abilități de comunicare, luarea deciziilor și gestionarea riscurilor, gestionarea conflictelor, abilități digitale / IT, managementul timpului și planificare, abilități analitice și de rezolvare a problemelor, abilități de vânzare și marketing. Selecția abilităților specifice a fost condusă de experții NeWPOST din sectorul poștal în vederea reflectării provocărilor și condițiilor reale din sector. În orice caz, respondenții au putut selecta până la trei răspunsuri diferite, în timp ce au avut opțiunea de a include în răspunsul lor o abilitate lipsă care nu este listată; faptul că doar 10 din 692 de răspunsuri în total au identificat o abilitate lipsă nedefinită, evidențiază corectitudinea proiectării chestionarului și exhaustivitatea.

Pentru a obține o perspectivă mai detaliată cu privire la importanța abilităților specifice și o înțelegere mai profundă a ceea ce este de fapt necesar în sectorul poștal, sondajul a inclus

întrebări de opinie legate de competențe IT / digitale, abilități de servicii pentru clienți și social media și abilități legate de rețea. În cele din urmă, a fost inclusă o întrebare care măsoară motivația de a adopta noi instrumente și procese, deoarece a fost declarată în mod clar ca o provocare puternică în timpul primelor întâlniri de proiectare din cadrul parteneriatului NeWPOST.

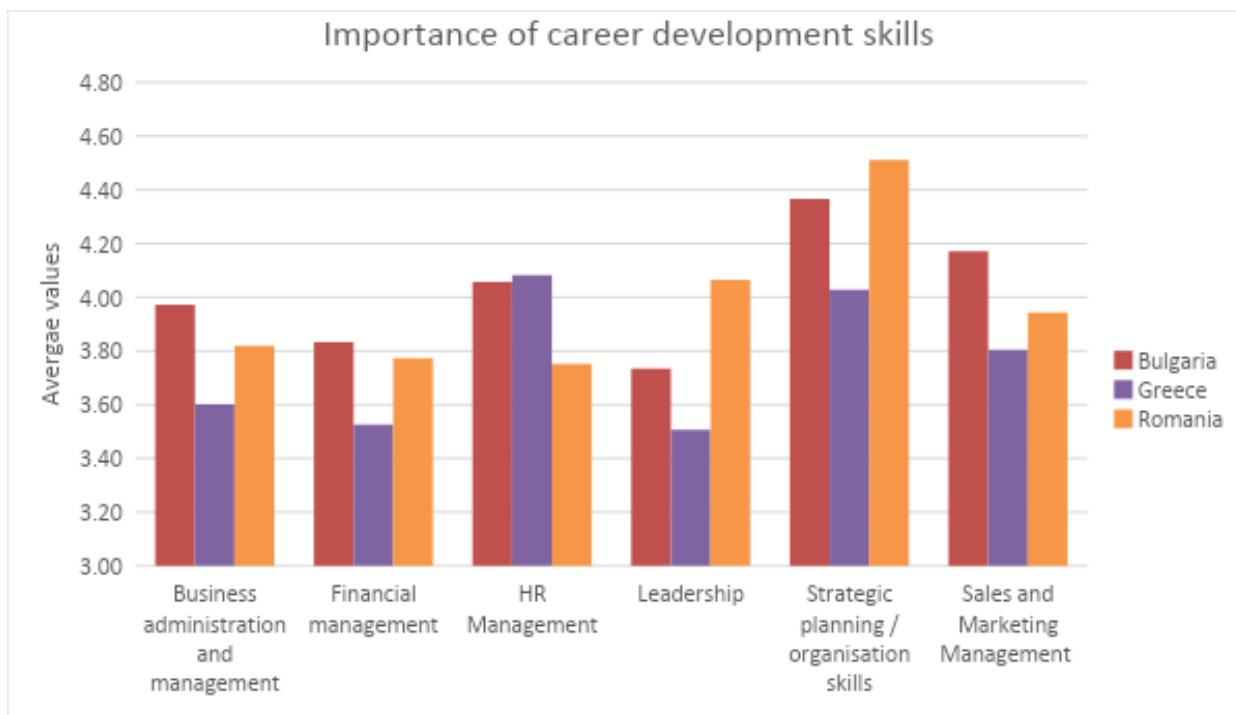


Figure 8: Importanța nevoilor de formare

Planificare strategică și abilități organizatorice sunt cele mai importante abilități pentru dezvoltarea carierei în sectorul poștal. Având în vedere profilul respondenților, acest lucru implică faptul că există o gamă variată de sarcini zilnice și procese repetitive care necesită abilități organizaționale puternice. Pregătirea legată de vânzări și marketing este a doua tendință majoră care se evidențiază din datele colectate. Pe de altă parte, problemele legate de managementul financiar par a fi domeniul tematic în care angajații ar pierde mai puțin timp și efort, deoarece contribuie mai puțin la dezvoltarea carierei lor.

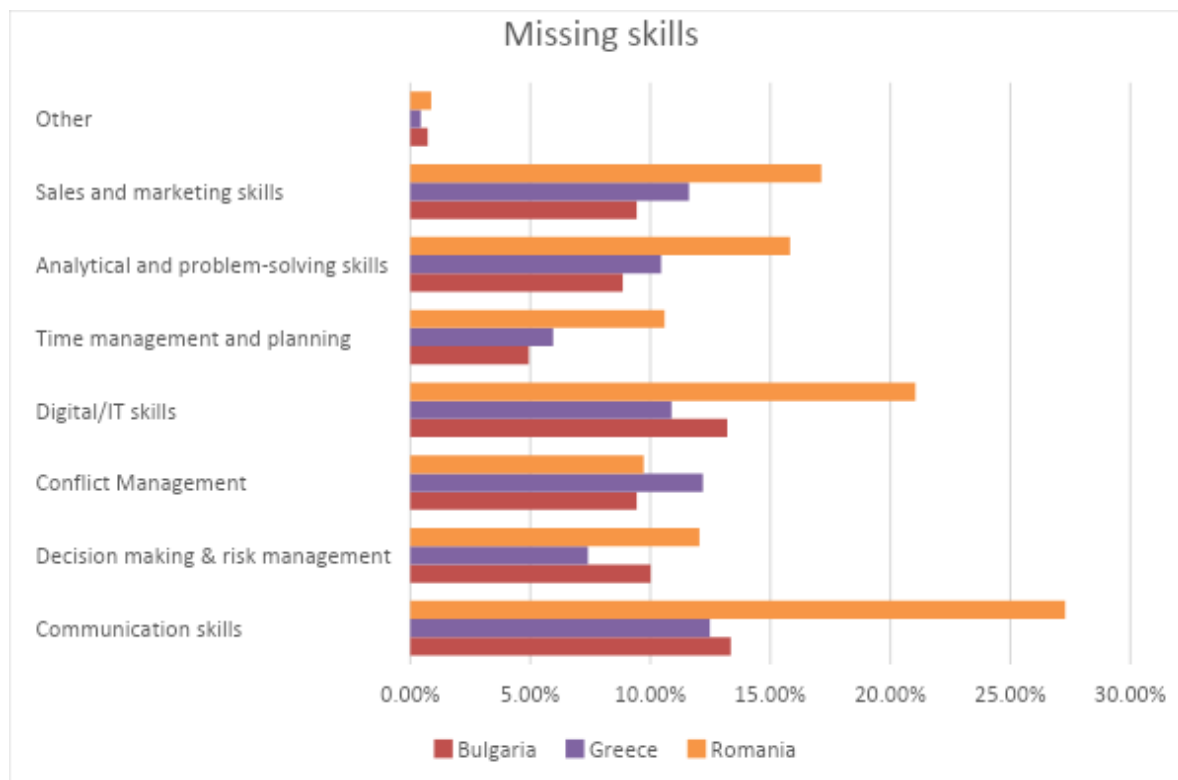


Figure 9: Abilități lipsă

Comparând abilitățile curente care lipsesc în sectorul poștal, respondenții au selectat abilitățile digitale și abilitățile de comunicare ca cele care lipsesc adesea - aproape jumătate dintre respondenți au selectat aceste opțiuni. Rezolvarea problemelor analitice și abilitățile legate de vânzări au fost selectate aproximativ de o treime din respondenți. **Aceste tendințe sunt comune în toate cele trei țări.**

Participanții la sondaj au putut selecta până la trei opțiuni. Respondenții români au avut tendința de a selecta toate cele trei opțiuni (2,7 opțiuni pe utilizator în medie) în timp ce utilizatorii din Bulgaria și Grecia au atins în medie 2,1 și respectiv 2,2 opțiuni pe răspuns.

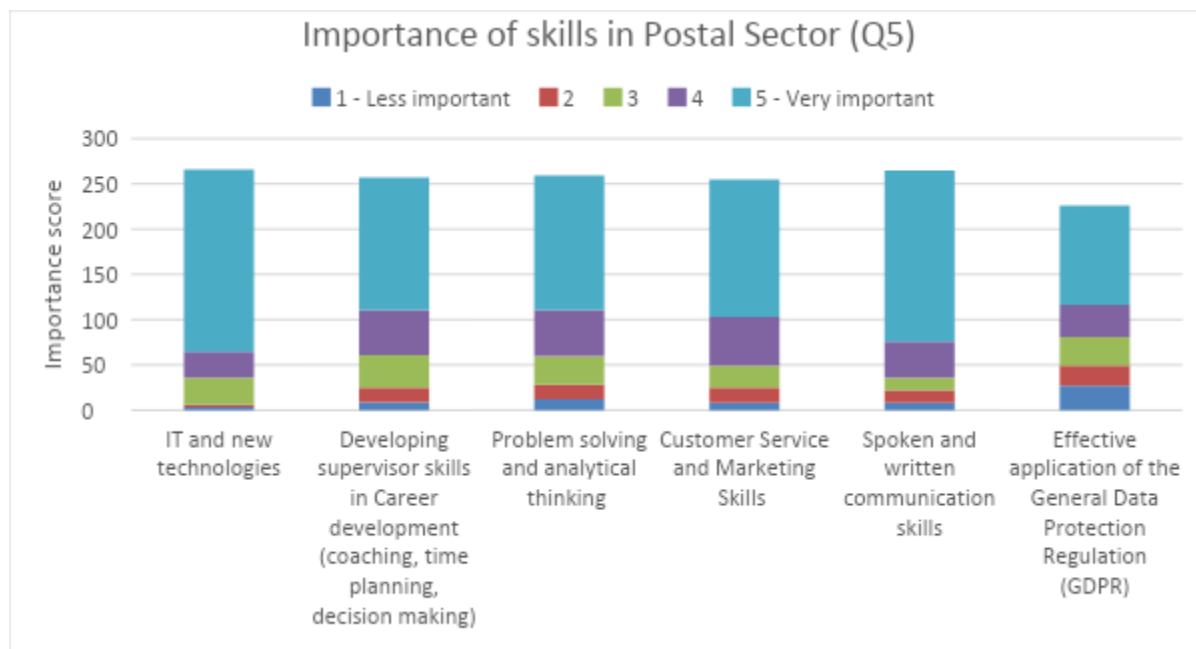


Figure 10: Importanța competențelor în sectorul poștal actual (toate țările)

În următoarea întrebare de opinie, măsurând importanța abilităților, există o viziune mai clară: **abilități digitale / abilități de comunicare vorbită și scrisă** au primit majoritatea celor mai importante răspunsuri.

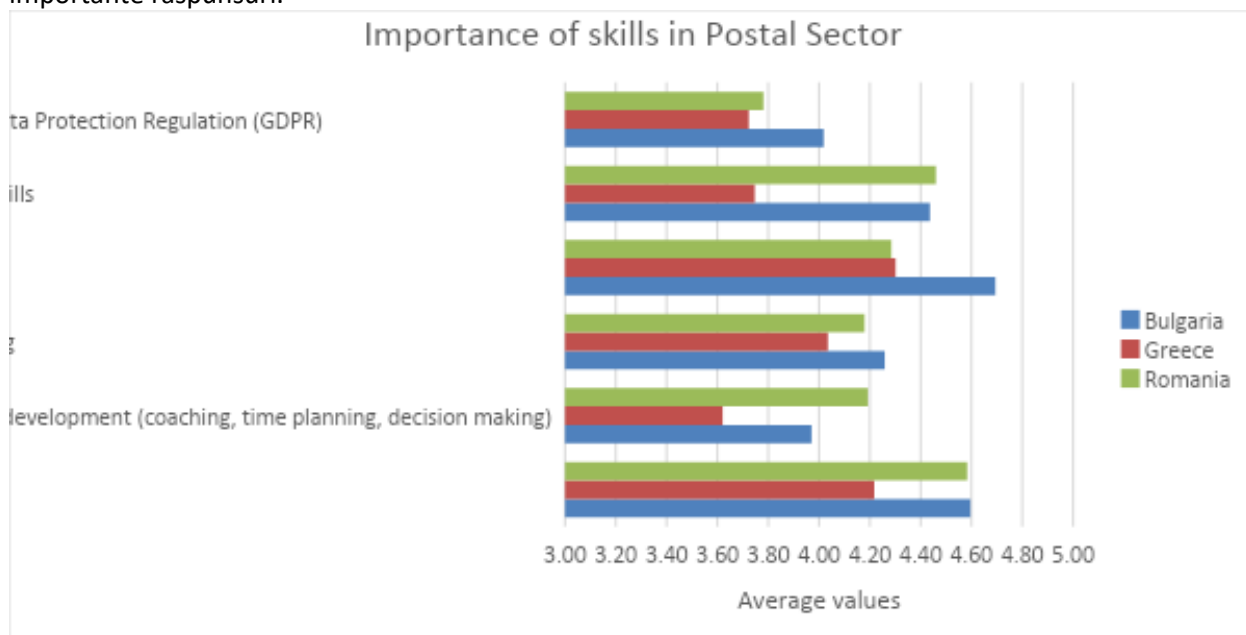


Figure 11 Importanța competențelor în sectorul poștal actual (pe țară)

La nivel de țară, Grecia și România urmează acest model, în timp ce Bulgaria ratează **Abilități de servicii pentru clienți și tehnologii digitale** ca abilități mai importante și necesare.

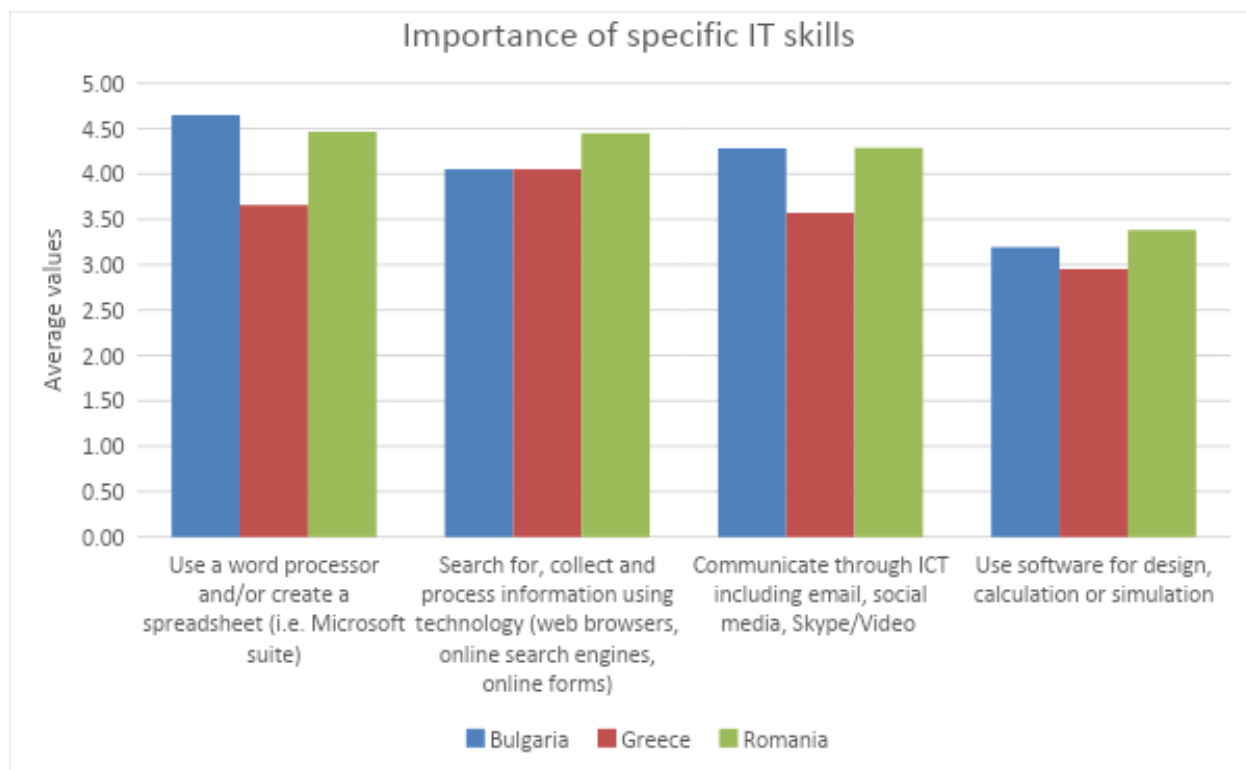


Figure 11: Importanța abilităților legate de IT (pe țară)

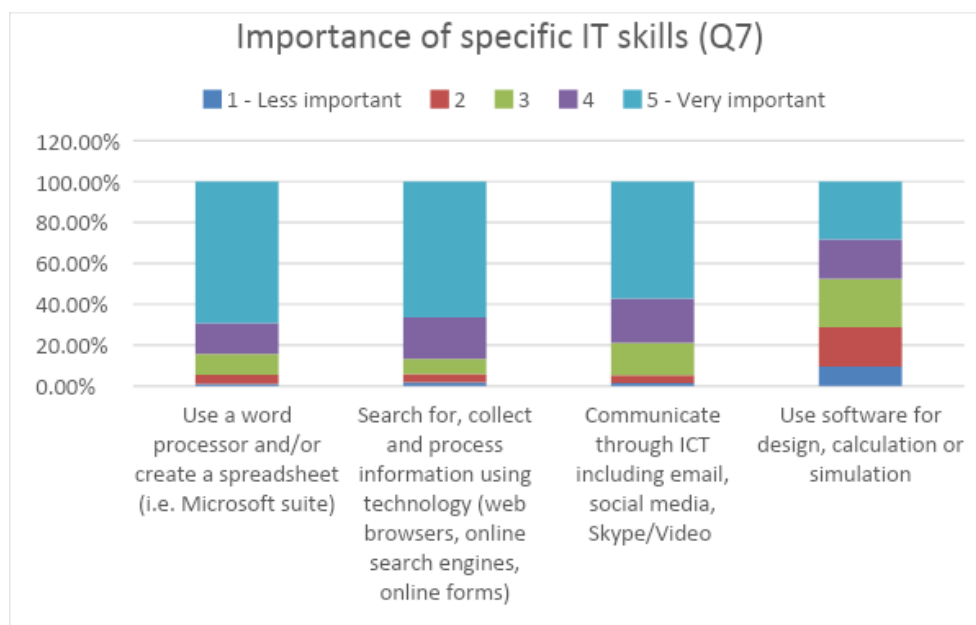


Figure 13 Importanța abilităților legate de IT (toate țările)

Aprofundându-se în competențele IT / Digital, respondenții nu consideră importantă utilizarea de software și instrumente specializate care au legătură cu simularea sau proiectarea. Cu toate

acestea, toate celelalte aspecte ale competențelor digitale, inclusiv sarcinile legate de Office, regăsirea informațiilor online și comunicarea prin intermediul instrumentelor TIC și a rețelelor sociale sunt mai importante în toate cele trei țări.

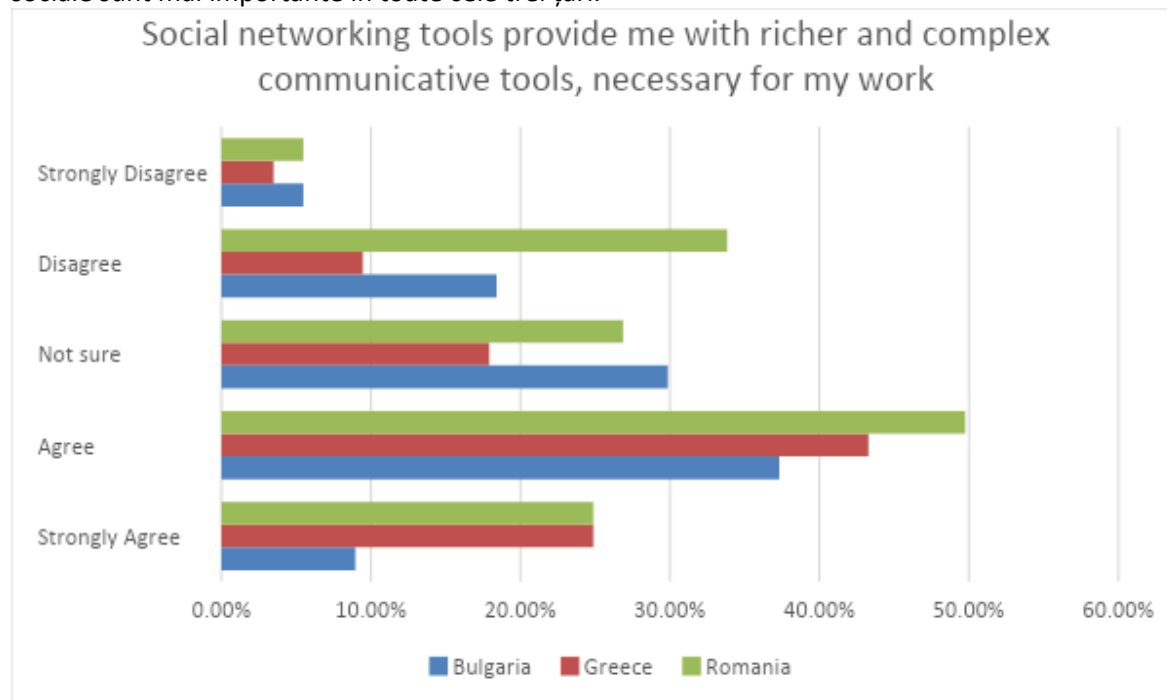


Figure 12: Importanța instrumentelor de rețea socială

Utilizarea rețelelor sociale a fost identificată inițial ca un potențial domeniu de formare în sectorul poștal. Răspunsurile pentru toate țările au arătat că:

- 55,64% dintre respondenți au avut opinii pozitive, 22,40% au avut opinii negative și 21,96% au răspuns că nu sunt siguri. Cea din urmă cifră implică faptul că utilizarea rețelelor sociale în sarcinile de lucru are o rată de penetrare mică. **Cu alte cuvinte, o cantitate semnificativă de angajați poștali nu au folosit niciodată rețelele sociale pentru a îndeplini sarcini de serviciu.**
- Cifrele proiectate la nivel național se diferențiază: în Bulgaria valorile pozitive sunt de 46,27%, în Grecia ponderea este de 68,16% și în România de 74,63%. Respondenții din Bulgaria nu cred că rețelele sociale sunt importante în sarcinile de zi cu zi sau nu sunt atât de familiarizați în comparație cu angajații poștali greci și români.

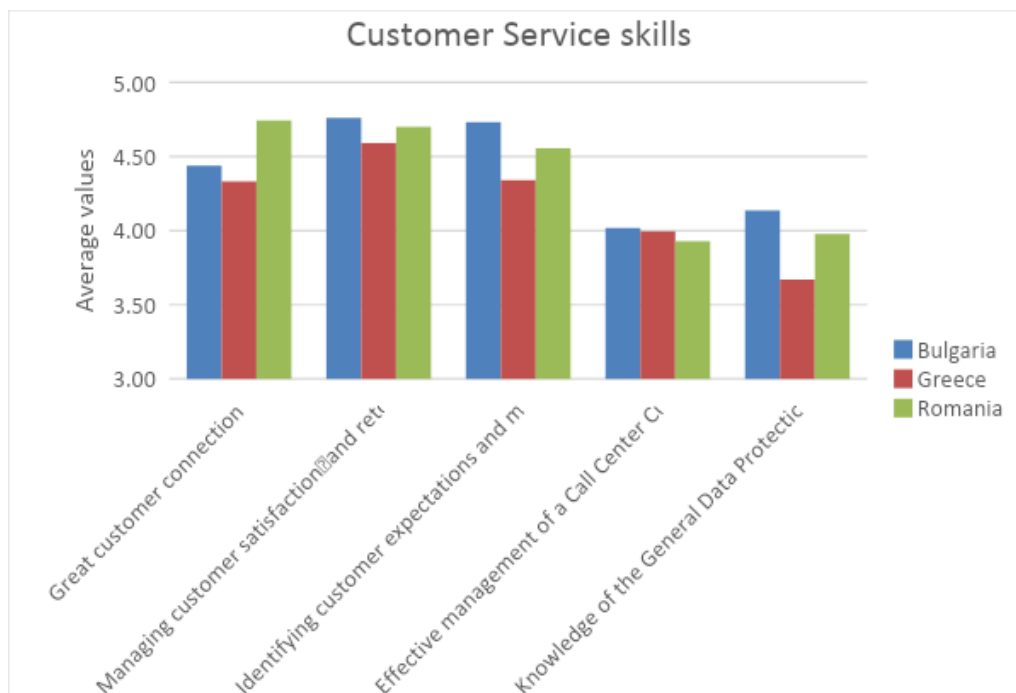


Figure 13: Abilitati serviciul clienti

În sectorul poștal sunt necesare abilități de servicii pentru clienți. Dar cum evaluează forța de muncă poștală importanța cunoștințelor și competențelor conexe? Principalul model este că conexiunea cu clienții, gestionarea satisfacției clienților și posibilitatea de a identifica așteptările clienților sunt ridicate pe scara importanței. Pe de altă parte, managementul centrelor de apeluri și cunoștințele despre GPDR sunt caracterizate ca fiind mai puțin importante.

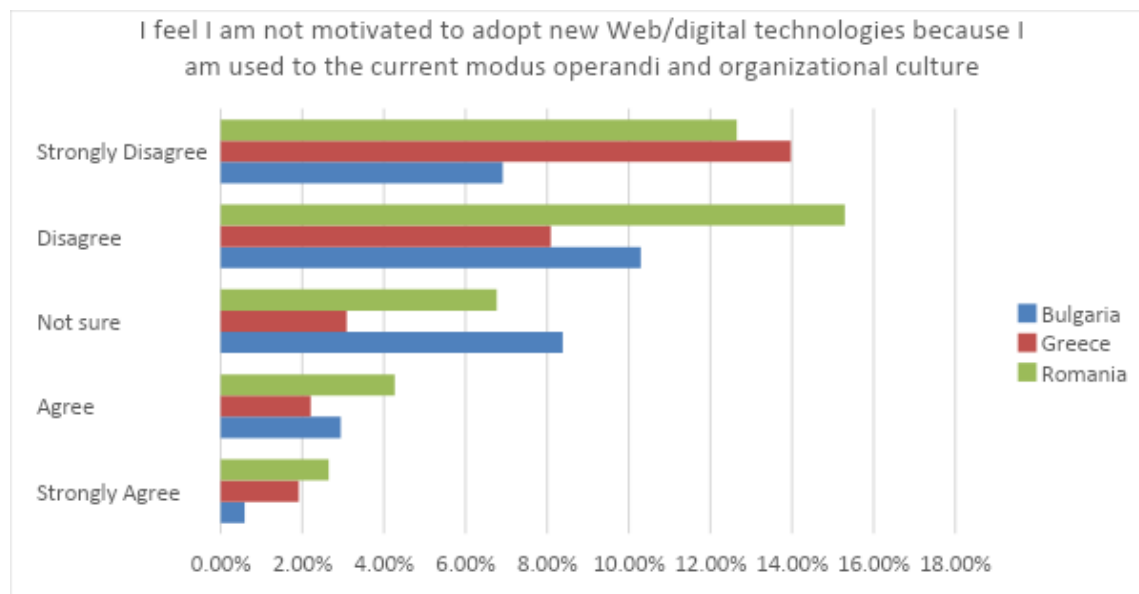


Figure 14: Motivația de a adopta noile tehnologii digitale

În cele din urmă, participanții au fost rugați să-și prezinte opinia cu privire la motivația lor de a se adapta la noile tehnologii și instrumente provenite din evoluția tehnologiei. Răspunsurile sunt:

- 67,21% dintre toți respondenții se simt suficient de motivați pentru a se adapta la noile tehnologii și instrumente, 18,24% se simt destul de reticenți și 14,56% văd această tranziție într-un mod negativ.
- La nivel național, respondenții din Grecia (75,38%) și din România (67,14%) se simt suficient de motivați pentru a adopta noi tehnologii web și digitale, în timp ce Bulgaria ajunge aproape la 60%. O cifră interesantă este că 29% dintre participanții bulgari au răspuns „nu sunt sigur”, de departe cu atât mai mare dintre cele trei țări.

Rezultatele arată că respondenții sunt motivați să adopte noile tehnologii. Având în vedere profilul grupei de vârstă - marea majoritate are experiență Post angajați - aceasta este o perspectivă semnificativă care implică faptul că condițiile sectorului sunt mature pentru tranziția de la instrumente și procese tradiționale la cele inovatoare.

4 Găsirea analizei calitative

Cadrul metodologic pentru analiza calitativă a fost deja descris în cadrul metodologic livrabil D2.1.

- În urma metodologiei de analiză a necesităților de formare, parteneriatul s-a desfășurat la nivel de țară:
- 10 interviuri aprofundate care implică diverse părți interesate, inclusiv:
 - Experți și decidenți politici din sectorul postului
 - Angajatori din sectorul poștal care acoperă o gamă largă de profesii
- 2 grupuri care implică diverse părți interesate, inclusiv:
 - Experți și decidenți politici din sectorul postului
 - Angajatori din sectorul poștal care acoperă o gamă largă de profesii

Studentii nu fac parte din această cercetare de teren, deoarece obiectivul a fost să analizeze și să înțeleagă nevoile reale, provocările și abilitățile la bordul persoanelor cu expertiză și experiență de lucru diferită / complementară în sectorul poștal.

Interviurile cu grupurile de focus au fost implementate utilizând un șablon de raport comun pentru a facilita documentarea rezultatelor într-o manieră ușoară și simplă pe de o parte și pentru a putea trage eficient unele comparații și identifica tendințele pe de altă parte. Cele trei părți principale care cuprind raportul de cercetare calitativă sunt:

- Partea 1: faza introductivă. Scopul aici este de a sparge gheața și de a-l face pe respondent să se familiarizeze cu procedura și să se simtă confortabil în timpul discuției. Problemele generale privind schimbările și / sau provocările din sectorul poștal fac parte din discuția din această primă etapă.
- Partea 2: faza exploratorie, în care accentul este pus pe abilitățile curente și lipsă în timp ce se evaluează programele de învățământ profesionist conexe.
- Partea 3: Faza de concluzie în care sunt identificate și înregistrate cele mai semnificative concluzii ale subiectelor discutate.

Pe baza acestei abordări, următoarea matrice pe țară oferă o imagine de ansamblu asupra cercetării calitative din Bulgaria, Grecia și România.

- Ultima secțiune a cercetării calitative oferă o analiză sub formă de concluzii pe baza celor trei piloni menționați mai sus:
- Identificați contextul și condițiile înconjurătoare din sectorul poștal pe țară, luând în considerare schimbările și provocările și modul în care acestea afectează sectorul atât din punct de vedere al pieței, cât și din punct de vedere operațional.

- Concentrați-vă pe abilități, inclusiv urmărirea abilităților lipsă și necesare, verificarea încrucișată cu cercetarea pe desktop a abilităților necesare și încheiați într-o listă finală de abilități.
- Concentrați-vă pe programele curente oferite și oferiți informații legate de nevoile de formare, în timp ce elaborați mai multe caracteristici de formare conexe, incluzând schemele de învățare / învățare, metodele de instruire și tehnicile de livrare, identificând dezechilibrele dintre oferta și nevoile reale ale pieței.

No.	Romania	Modificări de bază identificate	Aviz cu privire la punctele legate de competențe	Opinion on current curricula
FG01	Date: 15.05.2019: Tip: Angajați ai Poștei Române Organizare: post românesc	Reducerea postului tradițional de scrisori Creșterea volumelor de colete Creșterea serviciilor de comerț electronic Nevoia de automatizare în procesele de afaceri	Abilitățile de comunicare trebuie îmbunătățite din cauza condițiilor de muncă dificile Adaptați-vă la noile procese introduse de utilizarea instrumentelor IT (urmărirea și urmărirea coletelor, Sunt necesare abilități analitice și de rezolvare a problemelor	Concentrați-vă în principal pe nevoile pe termen scurt și nu se bazează pe un plan pe termen lung Nu este complet aliniat la viziunea organizației Nu acoperă diferite niveluri de angajați Multe cursuri nu au o abordare de învățare prin practică
FG02	Date: 14.03.2019 Tip: Instruirea experților Organizare: Eurofed	Digitalizare Urmărirea satisfacției clienților	Accentul este pus pe relația cu clienții și gestionarea conflictelor Lipsa completă a abilităților IT pentru personalul în vârstă - fără timp pentru instruire Abilități de comunicare	- învățarea online sau la distanță ar fi foarte utilă, dar nu există timp sau familiaritate cu instruirile online

Table 1 Romania Qualitative research – FG main points

No	Modificări / provocări de bază identificate	Aviz cu privire la abilități	Opinion on current curricula
Int01	Schimbări - Creșterea exponențială a comerțului electronic, - productivitate crescută prin utilizarea de noi tehnologii (inteligentă artificială, blockchain), - utilizarea „big data”, digitalizare, - modificări ale legislației vama Provocare - Adoptați modificările legislației personalizate, inclusiv transfrontaliere - Fii interoperabil cu alte servicii poștale naționale, integrează-te cu acestea prin digitalizare	- abilități profesionale, - abilități de operare a computerului, - orientarea către client, - sociabilitate, - flexibilitate, - Onestitate.	- Not aware of VET courses in the Romanian Postal sector - Need for training on HR topics
Int02	Schimbări - declinul serviciilor tradiționale, de ex. scrisoare - Creșterea spectaculoasă a cumpărăturilor online a generat un volum mare de colete care trebuie transportate - existența multor companii de curieratChallenge	- Cunoștințe privind legislația vamală la nivel UE / global - cunoștințe de calculator, - cunoașterea limbilor străine (pentru schimb internațional	- Not aware of VET courses in the Romanian Postal sector

	• Rămâneți competitiv, din punct de vedere al comerțului electronic • Îmbunătățirea logisticii	• birouri), • abilități de comunicare cu clienții și gestionarea crizelor	
Int03	Schimbări • Comerțul electronic și livrarea coletelor au crescut Provocare • Investiții în logistică • Angajații în vârstă se luptă să se adapteze la noile tipuri de servicii	• servicii pentru clienți • abilități de comunicare • gestionarea crizelor	• Training should be focuses on communication skills and digital skills
Int04	Extinderea comerțului electronic are o mare influență asupra volumelor de corespondență ale furnizorului de servicii poștale universale, cu implicații asupra durabilității serviciului poștal universal	• servicii pentru clienți • abilități de comunicare • gestionarea crizelor	• Training should be focuses on communication skills and digital skills
Int05	• Comerțul electronic introduce concurența • Gestionarea coletelor devine factorul dominant pentru succes și creștere	• Fii motivat • Abilități de servicii pentru clienți	• Lack of training courses in the Postal sector • Employment of in-house instructor could be an efficient training method given that (s)he is well trained
Int06	Schimbări • Comerțul electronic introduce concurența • Cerințele de servicii pentru clienți se transformă Provocare • Creșterea calității serviciilor • digitalizare și investiții în echipamente de sortare și livrare a performanțelor.	• Pro-activ, deschis la minte pentru a învăța și a îmbunătăți permanent, inițiativa, capacitatea de a gestiona mai multe sarcini în același timp • Abilități de comunicare	• Lack of training courses in the Postal sector • Need for WBL training schemes
Int07	Schimbări • Comerțul electronic introduce concurența • Numărul de colete este în continuă creștere Provocări • Creșterea calității serviciilor în comerțul electronic	• Abilități digitale • Fii social • Fii sincer • Fii flexibil	• Need for up to date training modules
Int08	Schimbări • Comerțul electronic introduce concurența • Sistemele de urmărire se schimbă - integrarea coletelor internaționale Provocări • Clienții cer o calitate și o viteză ridicate în servicii • Lipsa resurselor umane	• Abilități de comunicare • Cunoașterea legislației internaționale privind comerțul electronic • Limbi străine • Managementul crizelor • Legislația vamală și poștală	• Diversification for computer related training is needed • Not aware of current training courses
Int09	Schimbari	• Abilitati de comunicare	• Trainings would be more effective

	• Număr crescut de colete private • Provocări • Cunoștințe profesionale • Atragerea și păstrarea personalului de înaltă calitate • Inovație în oficiile poștale	• Abilități digitale • Cunoașterea politicilor și proceselor interne	• in out of office hours • Need for establishing a permanent training policy
Int10	Schimbări • Creșterea tranzacțiilor online Provocări • Atragerea și păstrarea personalului de înaltă calitate • • Logistica	• Competențe IT • Motivația de sine	• Not aware of current training programmes
Int11	Schimbări • Este nevoie de personal mai calificat Provocări • Inovație în oficiile poștale • Logistică și resurse umane	• Abilități digitale • Abilități de comunicare • Managementul timpului	• Need for updated training material

Table 2 Interviews main points, Romania

No	Bulgaria	Modificări / provocări de bază identificate	Aviz cu privire la abilități	Opinion on current curricula
FG01	Date: 07.05.2019 Nume: FG_B01, Sectorul serviciilor poștale în mediul de afaceri din sectorul poștal în schimbare dinamică	Schimbări • Competiții cu companii private care pot oferi servicii mai bune, mai rapide și precise • Stabiliți noi măsuri și procese de îmbunătățire profesională a angajaților Provocări • învățarea să funcționeze și să monetizeze cu succes serviciile pe o piață nestructurată • securizarea canalului între companii și consumatori • conectarea serviciilor fizice și digitale pentru a deveni operator multicanal • dezvoltarea oportunităților de gestionare a relației cu clienții în cadrul operațiunilor de facturare a clienților prin mesaje multifuncționale, fizice și digitale • îmbogățirea logisticii fizice cu mesaje digitale adaptate la noul mediu de afaceri • • atragerea talentului, cu referire la cei tineri, necesari pentru gestionarea acestor afaceri	• Capacitatea de a lucra bine cu ceilalți • Abilități excelente de comunicare verbală • Abilități de servicii pentru clienți • Capacitatea de a face față și de a gestiona conflictele și situațiile problematice cu clienții sau cu colegii • Capacitatea de a utiliza și de a lucra cu noile instrumente IT / digitale pentru a îndeplini diferitele sarcini de serviciu • Abilitatea de a gestiona mai multe sarcini și de a atinge termenele de presiune	• VET related programs should provide and guarantee a wider offer of training programs, with an attention to those measured based on practical and theoretic approaches, able to ensure a real, deep and full acquisition of new competences and skills.

FG02	Date: 25.04.2019 Nume: FG_B02 - Să contribuie la identificarea abilităților și competențelor necesare angajaților din sectorul poștal, având în vedere dinamica pieței.	Următorii factori afectează mesajele bulgare • Noi soluții tehnologice, inclusiv TIC, drone, robotică, inteligență artificială, big data etc. • Creșterea rapidă a comerțului electronic. • Schimbarea cerințelor și atitudinilor consumatorilor, inclusiv canalele de comunicare utilizate și comportamentul de cumpărare • Reglementări	• Participanții la focus grup au identificat următoarele tipuri de abilități ca fiind esențiale pentru angajați: abilități de bază de informatică, abilități de comunicare, lucru în echipă, gestionarea conflictelor, abilități ale clienților, limbi străine (cel puțin o limbă engleză de bază pentru poștași și angajați de la birou), abilități de lucru cu clienții vârstnici. Aceste abilități trebuie îmbunătățite. • Nevoia de experți în formare externă	• Necesitatea unor module de instruire actualizate pentru a ține pasul cu dinamica pieței
-------------	---	---	---	---

Table 3 GF main points, Bulgaria

No	Bulgaria	Modificări / provocări de bază identificate	Aviz cu privire la abilități	Opinion on current curricula
Int01	Pozitie: Profesor Organizare: Centrul de educație și formare profesională „Interbusiness - Radka Stamenova“	• penetrare puternică a comerțului electronic, • Globalizarea pieței	• Abilități de comunicare • Să poți acționa rapid	• More interactive methods of training are needed • Current WBL schemes are adequate • Gamification method should be adopted
Int02	Pozitie: - Profesor Organizare: Centrul de Formare Profesională „BPI” “	• Folosirea noilor tehnologii și TIC, serviciile poștale de modă veche trebuie să se adapteze	• Ambițios • Doriți să învățați • Fii auto-motivat	• Practice oriented trainings • Produce sector specific training material in terms of tools and processes employed • Lack of GDPR knowledge
Int03	Pozitie: Angajat Organizare: Star Post	• Creșterea comerțului electronic și a noilor tehnologii • Serviciul pentru clienți și gestionarea reclamațiilor	• Capabil să lucreze cu software specific intern	• Lack of curricula focusing on specialized Post

		este o provocare • Posibilă integrare cu alte mijloace de transport precum feriboturile • Globalizarea pieței	• Fii responsabil • Respectați programul • Abilități de servicii pentru clienți • Fii experimentat	software, ecommerce and ICT
Int04	Pozitie: Angajat Organizare: Rapido BG	• Comerț online și digitalizare (adică livrări GPS) • Digitalizarea ar trebui să contribuie la creșterea calității serviciilor și a veniturilor și la reducerea costurilor și a prețurilor	• Fii responsabil • Adaptabilitate	• Lack of updated training curricula
Int05	Pozitie: profesor Organizare: Institutul de studii postuniversitare	• Comerț electronic și noi tehnologii	• Abilități digitale	• Specialized training on professional skills
Int06	Pozitie: Curier Organizare: Tip Top couriers	• Piața respectivă se extinde • Pătrunderea comerțului electronic	• Fii exact • Fii eficient • Abilități legate de serviciile pentru clienți	• Need for certifications schemes recognized in EU level
Int07	Pozitie: Președinte NACBI Organizare: Agenția Națională pentru inițiative civile și de afaceri	• Mediu foarte competitiv: pe de o parte, sectorul prezintă un potențial imens, pe de altă parte, companiile mici își vor pierde cota pe piață	• Fii responsabil • Dorind să știu • Fii auto-motivat • Fii exact	• Incorporate IT in trainings • Training curricula should be more specific on specific needs
Int08	Pozitie: Presedinte Organizare: Institutul Național de formare profesională și educațională	• /	• /	• Should be more focused on IT and digital skills • Need for updated curricula
Int09	Pozitie: Șef departament Servicii Poștale Organizare: Bulgarian Post	• traficul poștal este transformat cu o reducere serioasă a volumelor de scrisori în detrimentul pachetelor mici din comerțul electronic.	• Abilități de comunicare • Jucător de echipă • Gestionarea conflictelor • Abilități didactice și pedagogice	• Lack of sustainable training programs • Lack of Trainers with good teaching skills
Int10	Pozitie: Șef de sector: Activitate socială, securitate și sănătate la locul de muncă, selecție și formare a personalului Organizare: Bulgarian Posts	• Factorii în schimbare sunt: condițiile și dezvoltarea economică, digitalizarea, urbanizarea. • Piața poștală bulgară este determinată de volumul în creștere rapidă a articolelor generate de comerțul electronic. • Nevoia de îmbunătățire a modelului de afaceri actual și a strategiei de dezvoltare.	• Adaptare la noul mediu de piață • Comunicare eficientă, inclusiv abilități de feedback • Jucător de echipă • Orientat spre client • Gestionarea conflictelor și a clienților „duri”.	• Trainings are focusing on technology of work, introduction of new software products, new services and products; • Training related to upgrading skills is not sufficient due to limited

				financial resources in the organization; • Workplace training is difficult to implement due to heavy workload of postal workers; • It is necessary to organize and conduct training in specialized programs related to improving customer service, upgrading and improving soft skills.
--	--	--	--	---

Table 4 Interviews main points, Romania

No	Grecia	Modificări / provocări de bază identificate	Aviz cu privire la abilități	Opinion on current curricula
Int01	Pozitei: HR Director Organizare: Hellenic POST S.A, ELTA	Schimbări / Provocări • Mediu foarte contradictoriu, creștere rapidă a digitalizării care a dus deja la pierderi mari de profit. • Transformarea digitală necesită mult timp - dificultăți în planificarea strategică	• Centrat pe client • Dornic de învățare, • Pozitiv la schimbări	• Not aware of VET courses in the Romanian Postal sector • Need for training on HR topics
Int02	Pozitie: Șef Servicii Poștale Organizare: Hellenic POST S.A, ELTA, Privacy Post & Couriers services dpt	• Forța de muncă este în principal veche, obosită și demotivată. • Datorită globalizării, confidențialitatea ar trebui să facă parte integrantă din digitalizarea poștală	• Doriți să învățați • Adaptabil la schimbări	• Trainings in new technologies taking into consideration the ageing profile of the participants

Table 5 Interviews main points, Greece

No	Grecia	Modificări / provocări de bază identificate	Aviz cu privire la abilități	Opinion on current curricula
FG01	Date: 23.04.2019 Nume: FG_GR01, Sectorul serviciilor poștale în mediul de afaceri din sectorul poștal în schimbare dinamică	Schimbări / Provocări • Tendința către produsele financiare • Creșterea serviciilor de curierat și a comerțului electronic • Relația cu clienții este mai dificilă, deoarece clienții sunt mai bine informați despre produsele și serviciile conexe	• Politicos și dornic de învățare • Abilitățile IT / digitale lipsesc și majoritatea angajaților nu știu cum să utilizeze corect sistemele și echipamentele actuale	• Practical training and /or on the job training is mainly missing

FG02	Date: 22.04.2019 Nume: FG_GR02 - Sectorul serviciilor poștale în mediul de afaceri din sectorul poștal în schimbare dinamică	Schimbări / provocări • Creșterea comerțului electronic crește nevoia de digitalizare în ceea ce privește infrastructura și serviciile digitale	• Tehnici de vânzare • Cunoașterea excelentă a sarcinilor interne poștale • Disponibilitate, dar lipsă de motivație	• More training is needed on new technologies
FG03	Date: 09.05.2019 Nume: FG_GR03 - Sectorul serviciilor poștale în mediul de afaceri din sectorul poștal în schimbare dinamică	• Creșterea comerțului electronic și substituirea digitală a poștei. • Concurență ridicată în raport cu dimensiunea sa. • Un diferențiator cheie al serviciilor este dimensiunea asigurării confidențialității e-mailurilor	• servicii pentru clienți într-un „mod inteligent” • abilități de comunicare • percepția și comunicarea necesității protecției vieții private atât în interiorul, cât și în afara companiei	• Proposal about specific training “Ensuring Privacy of Communication”. • The program should be addressed to permanent employees of ELTA, contract staff and agents, and should focus on privacy issues for all postal items (emphasis should also be placed on simple postal items)

Table 6 FG main points, Greece

4.1 Bulgaria

The following section describes the main findings based on interviews and focus groups discussions implemented in the Bulgaria by partners ITPIO and Bulgarian Posts.

4.1.1 Sector changes and challenges

After the liberalization of postal market in Bulgaria, the disruption especially in the courier sector is wide. In domestic market the two main competitors are targeting relatively different customers: “Econt Express” focuses on small shipments for individuals or SMEs while “Speedy” operator is targeted at corporate customers and complex/large shipments. International courier services demonstrate a very competitive landscape as well with local representatives being very active and building their own networks.

The increase in parcel transports/orders, as a direct consequence of e-commerce increase, introduces the need for updating current workflows and employing innovative tools and services towards ensuring quality of service. In general, it is stated that Bulgarian Postal operators feel well prepared for entering the new “era” despite the level of competitiveness. The respondents recognized the potential in terms of market share due to digitalization highlighting that big and robust companies will be benefited since they have the resources to invest in time and money towards more innovative and qualitative services and products.

Under this context, Bulgarian Posts have a competitive advantage based on their size, network and geographical coverage and can play a significant role in the e-commerce era. Bulgarian Posts experts went a step further regarding their business development and outlined a few potential services beyond the traditional postal services. **Financial services**, especially in small towns and villages or **establishing social services** (e.g. targeting elderly people) were the most characteristic examples.

It was made clear that Postal workforce acknowledges the importance of digital transformation. However, there are a lot of uncertainties on the actual implementation and a lack of knowledge in fully reaping the benefits of digitalization. For simple workflows, automated tasks have been carried out (generation of automated delivery notifications through SMS, collecting and reporting vast amount of data). For complex flows with several control points and multiple configurations (custom clearance procedures or tasks where manual actions are needed) a more holistic approach is needed towards digital transformation including not only software implementations but also updates on hardware/Data bases followed by the appropriate privacy and safety requirements. E-commerce is such an example where currently the delivery of one “e-commerce item” takes more time and effort than sending a letter. In addition, **cross-border e-commerce** adds a new dimension to the online shopping experience where parameters like wide range of products, numerous price options and discounts and exchange rate fluctuations should be in place and fully handled by Postal employees.

Therefore, Postal operators need to invest in **multidisciplinary capabilities**. Partnering with IT experts or lawyers specialized in data privacy and transparency or even with data managers with

background in operations or marketing are key enabling factors towards a successful digital transformation.

As stated, an important obstacle is the **age group of the postal employees**. In Bulgaria, the majority of postal employees is in the age group of 45-60. This group of workers is less flexible and reportedly demotivated on engaging themselves to acquire new competencies and digital skills. In overall the need to activate older workers and to attract/retain younger employees was one of the most common discussion topics in the interviews and focus groups with Bulgarian stakeholders.

4.1.2 Skills gaps

Bulgarian participants expressed their great interest into NeWPOST training activities and underlined the importance of continuous and high-quality trainings of the Postal employees mainly focusing on transversal or soft skills.

The discussions revealed two different trends regarding the skills needed. On the private sector the need for training in innovative and specialized software was pointed out, while for the Bulgaria Posts the trend was more on soft skills and customer management since trainings in using the established software are currently held.

More specifically the ideal employee should master:

- basic computer skills,
- communication skills and teamwork,
- conflict management,
- customer skills,

In addition, resolving conflicts and negotiation skills were considered as must have capabilities especially for employees working in front-office. Handling complaints, settling disputes and resolving grievances and conflicts are the main capabilities brought up during the research.

Finally, missing skills were focused around organizational competencies when arranging working processes, lack of teamwork skills and motivation to work. The low level of IT skills also affects the execution of daily obligations and overall performance even if the technological solution is up and running.

4.1.3 Training provisions

Regarding training provisions, the general picture was that trainings in the sector should be updated and cover the modern sector requirements. Trainings should focus on e-commerce and handling of cargo/courier services thus being in line with the current trends in Bulgaria.

Another crucial point identified through discussions with the private sector was the limited or zero onboarding activities into specialized software. It seems that there are cases where even if advanced automated tools have been put into effect there is lack of knowledge on how to use

functionalities such as automated back-office transactions or mail management and package logging tools.

The picture is reversed for the Bulgarian Posts where trainings are organized when new software solutions are introduced, or new services are offered. A train-the-trainer approach is applied towards diffusing knowledge to postal employees. However, as explicitly stated, the company must keep developing a corporate culture with emphasis on continuous learning and a comprehensive training system employing professional trainers when needed. **The types of trainings offered should be updated on a regular basis** to keep up with market dynamics and should be linked to induction training.

A worth-mentioned good practice described was the collaboration of Bulgarian posts with the University of Telecommunications and Post where targeted programs tailored to BG posts needs were offered. Unfortunately, due to lack of attractiveness of the program and low demand this is no longer the case and the impact is visible: newcomers are not so well prepared for working in the company.

In general, the potential training areas identified were focused on how to improve customer service and up skilling of soft skills. However, Bulgarian Posts regarding in-house trainings face several challenges such as:

- The lack of sustainable training sessions
- Missing teaching skills for in-house trainings
- Workplace training is a hard process and difficult to implement due to heavy workload of postal workers.

4.2 Greece

4.2.1 Sector changes and challenges

The Greek postal sector has been affected by the opening and the disruption of the market due to the booming of e-commerce and the constant penetration of electronic services.

Two main sectors are comprising the Greek postal market: 1. The Universal Services (US) consisting of the Universal Service Provider (ELTA) and 10 private companies holding an Individual license and 2. The courier services sector consisting of 538 companies under General Authorization ¹.

The main highlighted point is the e-commerce penetration along with the tendency to offer financial products. On the one hand the adoption of new “e-services” and products has increased the competition in the sector, on the other hand ELTA had the opportunity to increase their sales and provide price-competitive services and products.

¹https://www.eett.gr/opencms/opencms/EETT_EN/PostalServices/Register_Of_Postal_Service_Operators/showNM.html?cat=eidikes_en

Compared to Bulgaria and Romania, Postal sector in Greece is not a late adopter of digital transformation. For example, there are several ICT developments in the UPS including the establishment of an integrated Enterprise Resource Planning (ERP) system, the automation of transaction management in points of engagement, development of track & trace functionalities, etc. However, as it was made clear when discussing with staff from the Greek UPS, the views and messages received were ambiguous. New specialized systems and technologies are constantly being deployed but either they are not fully operational, or the users are not yet familiarized with them. As stated, *ELTA is losing sales because it reacts slowly to digital changes*. Concluding, the Hellenic post is still a key player due to its brand and the once established extended network.

Overall, the competition especially in the parcel sector is hard and the new strategy of the sector is to invest in an increasingly close bond: Big data and postal services. E-commerce companies and Postal operators are generating a vast amount of consolidated and some-times real-time data and the emerging trend is to translate collected data to actionable business and policy insights and to support faster data-driven decision making towards resource mobilization and intelligent.

The Greek Postal operators have many operations that deal with transactions and end-customers. Systems and technologies that are focused on data collection that can be aggregated and analyzed with a view to discover areas of improvements. As described one such example is the failed delivery attempts; cutting down on failed first attempts based on data analysis may save the parcel/post operators a substantial amount of money.

4.2.2 Skills gaps

Having new services and products it's more challenging for the employee to be fully aware and have a deep understanding of Company's products and internal procedures. IT skills are missing mainly in terms of using appropriately existing software or equipment.

As repeatedly mentioned, a lot of customers are better prepared and informed about postal products and services; in a nutshell customer relationship is much more challenging now. This calls for a bunch of must have skills:

- Be able to actively listen, decipher and empathize someone's requests. In other words, receive training on emotional intelligence.
- Problem solving, creativity and willingness to figure things out
- Crisis management employing techniques like conduct-role playing or LAST (Listen, Acknowledge, Solve, and Thank).

It is not surprising that Greek stakeholders, like Bulgarian participants, pointed out a common concern: Postal workforce, due to its ageing, is inelastic in changing the way of working or show demotivation when the time comes to learn new tools. Losing engagement of aged but

experience employees means losing their knowledge and in a broad sense losing years of experience and job insights. The best way to engage this age group is to demonstrate simple but impactful training programs. Collaboration SaaS tools like slack, hangouts or Facebook could improve collaboration among departments, encourage transparency and break down workplace silos. Demonstrating why the older tools, methods and ways of thinking are no longer viable and providing the right tools, employees are going to feel valuable.

Finally, soft skills that are related to customer relationship/management were identified as must have skills. Communications skills, customer friendly, excellent knowledge of company's portfolio and mastering sales techniques were pointed out as soft skills that need to be improved.

4.2.3 Training provisions

The basic observation for the Greek case was the lack of practical training. This should include Case studies and experiential training employing production of short films or educational videos following a micro learning approach.

E-learning was a very welcomed approach and received many positive opinions. Past experiences with online training generated a positive impact and proved to be engaging and efficient.

Video based micro learning helps employees get answers quickly to “How to” questions that arise throughout the day. Potential training areas are founded on two axes. The first is specialized training focusing on installed systems and internal procedures related to services and products offered. The second axis is a more horizontal one and focuses on soft digital skills needed in the postal sector. These include:

- Training on collaboration environments or tools (strong candidates are slack, yammer, trello, etc.)
- G suite training including Docs, Sheets, Slides, Drive, Hangouts and more
- Microsoft Office trainings
- Social business training (social networking tools with a view to marketing efficiency)
- Digital skills for customer management (ways of connection between customer and service provider, improve customer experience, enabling personalized customer experience)

Finally, an interesting focal point was **data protection and privacy**. A Postal employee interacting with end users should have the necessary knowledge to be GDPR compliant. Indicative trainings areas are related to methodologies regarding personal data collection, when and how provide a privacy notice (in person, telephone, online, etc), respecting communication preferences (marketing emails), handling requests of personal information amendments and

record management. As explicitly stated privacy of communication is a “critical and weak point of the system”.

Data protection and privacy trainings should target permanent employees, contract staff and agents since the term privacy is widely applicable: It covers all stages of production process, e.g. collection, sorting, distribution, transportation, mailbox services etc. Having the appropriate perception and communication of the necessity of privacy protection both inside and outside the company.

4.3 Romania

4.3.1 Sector Changes and challenges

The Postal sector in Romania is characterized by the reduction of the traditional letter post and the volumes of traditional mail, and the increase of the parcel volumes. Therefore, as in Greece and Bulgaria, e-commerce is the key factor that drives the future developments in the sector.

Digital transformation in the Romanian Postal sector is an ongoing process facing a lot of challenges. More specifically, new customer requests regarding the delivery services and the logistics challenges generated by these, deployment of numerous online payment methods, fix pick-up points, mobile POS are the focal points identified.

Related to Romanian Posts, one of the main challenges described is that the company already lags in providing digital services. This does not only affect the transformation process inside the company but on a marketing/brand level as well. In the hypothetical scenario that what if digital services can be offered tomorrow the answer was clear: customers would keep preferring private postal operators and would feel very reluctant to opt to Romanian Posts services.

Succeeding in digitalization and being able to integrate ICT tools and systems, is absolutely needed and will bring positive changes in a horizontal manner. Some characteristic examples given were:

- A well-equipped sorting center would lead to efficient management of shipping volumes/more customers. Extra Staff could be re-positioned to delivery and distribution departments.
- GPS routing system for couriers
- Establishment of parcel lockers
- Upgrades in ERP system for administration and back office operations

In discussions with Romanian Posts, it was described that the situation affects mainly workers with physically demanding tasks like managing parcels. The call is to diminish physical work through establishing automation both systems and procedure wise.

Digitalization in Romania Postal sector is characterized as very low in terms of technology and equipment e.g. automated sorting centers now is considered to be a necessity and not a “nice-to-have” component.

Internal trainings are challenging due to the low performance of online systems.

4.3.2 Skills gaps

Communication skills and conflict management are the two common skills need in the postal sector since it's all about customer centric approach. Thus, all skills related to customer management including sales techniques, perfect knowledge of company's portfolio and conflict management, are of high priority. This is critical since real life examples show that the employee must communicate in an efficient manner in a very limited time. Being able to summarize, to be concentrated and offer useful information fast and efficiently is the cornerstone for front-office employees.

Having a deeper knowledge of company's products and services saves not only time, but supports selling techniques such as being able to present new offers, cross-sells, etc. As stated, a lot of new employees do not enjoy an "adjustment period". The result is that they don't understand what they are actually selling or the differences between the services.

The market is moving very fast and this affects the needed competencies for the postal sector. Under this volatile environment a postal employee should:

- Be able to adapt in new processes, requests, tools when established
- Be eager to learn and broaden his or her knowledge.
- Be a team player and try to find solutions on a team level
- Be proactive and flexible / owning time-management skills

4.3.3 Training provisions

Trainings in Romanian Posts lack a long-term and sustainable plan. Current trainings offered are driven by specific and relative narrow needs; they have the sense of emergency and are not part of a well-defined training approach. Regular in-house awareness raising trainings currently offered, focus on GDPR issues and are structured around the new regulation and the principles related to processing of personal data.

Again, the main trend is about practical training while being balanced between theory and learn by doing. Interactivity is a key component here, meaning that trainees should have the opportunity to pose questions or discuss with trainers' topics that still remain unclear.

An interesting point revealed, based on past experiences, was the limited motivation in participating in trainings that are focused on personal development. The general picture is that if there are no immediate economic benefits only a few will feel excited and willing to cooperate. The majority of participants, especially the ones located in small towns or in the countryside found "no sense" in participating in such trainings.

As already said Postal sector is a developing business. This means new stakeholders and new customers with different needs; e.g. young people now interact more with Postal operators due

to e-commerce). The need for personal development training rather than training on specific and strict procedures was highlighted by Romanian stakeholders.

On the other hand, e-commerce brings to light new knowledge and competencies: regulations, law and principles on national and international level and of course logistics.

5 Summary and synthesis of findings

Current needs and challenges

Almost all participants identified **e-commerce** as the main factor driving changes in the postal sector. The strong market penetration of e-commerce results in several challenges that need to be addressed. It is clear that Post offices must remain competitive in many ways with respect to digital services: providing competitive prices, being able to offer online services and products, introducing new and innovative services with a view to digitalization both in processes and tasks, introducing parcel lockers, updating logistic procedures, etc.

The once dominant public postal operators are facing considerable disruptions to their businesses due to market liberalization and the arrival of internet. They are under pressure as private companies invest time and money on digitalization of their business and they claim a significant market share, especially in parcel and courier business. This is the case in Bulgaria, Greece and Romania where the USPs serve a much smaller share of parcel & express market than the letter market. The main finding is that **parcels are now more important than letters in revenue terms** and they are growing faster than letters are falling. This means that **Postal sector is again a growing business** where the number of enterprises providing postal sectors is increasing².

The importance of digital transformation has been duly recognized by the majority of the Postal stakeholders who participated in the NeWPOSTfield research. New technologies are changing the Postal world and e-commerce booming is an emerging reality. New and innovative electronic postal services call for redesign and installation of new IT systems and functionalities while classical postal services like logistics and delivery are being transformed and reshaped.

Postal sector in Bulgaria and Romania can be characterized as **late adopters of technology** integration in their business plans. The utilization of technologies like barcoding or RFID, basic automated sorting centers or integrated end-to-end systems are being put in effect but as mentioned, the smooth integration of these developments is challenging.

The Greek Posts have many operations that deal with transactions and end-customers. Systems and technologies that are focused on data collection that can be aggregated and analyzed are potential components of improvements. As described one such example is the failed delivery

² In 2017, Bulgaria reaches 149 enterprises providing postal services, Greece has 543 and Romania 230.
[https://webgate.ec.europa.eu/grow/redisstat/databrowser/view/POST_CUBE1_X\\$NUM701/default/table?category=GROW_CURRENT](https://webgate.ec.europa.eu/grow/redisstat/databrowser/view/POST_CUBE1_X$NUM701/default/table?category=GROW_CURRENT)

attempts; cutting down on failed first attempts based on data analysis may save the parcel/post operators a substantial amount of money.

The stakeholders of the three participating countries expressed the same concern regarding working conditions in Postal offices. The job is not attractive, at least for high qualified employees, and in combination with lack of up-to-date trainings or low salaries the employee turnover is quite high.

Another interesting point was that **e-commerce has altered the consumer behavior**. in terms of communication and consumption of products/services. The impact is that postal offices need to adapt to constantly emerging customer needs in terms of online communication while improving or enhancing their services and products. Online philatelic and postal products shops, promotional communication through online digital postage and signatures, different payment options, parcel lockers, e-invoicing, hybrid email, performance reports and analytics, online account management are only part of the postal digital services in the new era.

Skills gaps and training provisions – The new Age postal employee

In general, there is a trend of continuous training in the Postal sector in a European level related to new technologies and recent developments. The examples below can be seen as best practices and show that there is tendency to invest money and time in related activities.

Bpost in Belgium gave around 27000 days of training or coaching with a focus to practical training in communication, sales, languages and leadership³.

In 2015-16, Royal Mail invested £20,5 million in training and delivered almost 90.000 days of training for their UK employees. These numbers decreased and in 2016-17 the investment was at £13,8 million for 25.000 days of training. Also, a Leadership Academy in support of the development of Mail Centre leaders were established⁴.

In France, 81% of La Poste's employees were trained in 2015 while in 2016 31.000 employees found a new position internally and more than 1.600 employees transferred to another business unit⁵.

The Correos Group in Spain aims to ensure that its employees are up-to-date with new skills needed for their job, including more than 400 training activities. The focus is on innovative techniques such as mobile learning and gamification with over 200.000 participants. In 2016, training activities accumulated to 1,6 million training hours. In addition, a pilot test for learning through mobile devices used by delivery staff was initiated⁶.

These case studies highlight the internal dynamics of the postal environment and reveal the impact of the digital transformation. All participants agreed that being familiar with technology

³bpost, annual report 2013, p.49, annual report 2015, p.41-42.

⁴ Royal Mail (2016), annual report 2015/16, p. 45 and 2015, p.39.

⁵ La Poste annual report 2015, p.77, and annual report 2016 p.33 and p.126.

⁶Correos (2017), annual report 2016, p.72.

in terms of software tools and equipment is a must have competency. However, following up on discussions regarding skills gaps it was made clear that soft skills are needed as well.

An interesting focal point identified was the multitasking nature of day-to-day tasks. In cases of emergency or working under pressure all this distraction takes a toll on the quality of work and postal employees are constantly in a “reactive” mode. Therefore, they do not have time to reflect and apply their knowledge or their experience. The solution to that would be in-house trainings enabling employees to gain clarity on what to prioritize. Clarity on role priorities rather than specific task priorities, attention management skills rather than time management skills and an established workflow management system are the needed skills to overcome such challenges.

In general, information processing is a potential training area for the intended NeWPOSTcurricula. More specifically, a postal employee should be able to:

- Compile, Categorize, audit or verify related information
- Classify, calculate, tabulate, summarize numerical data.
- Evaluate information to determine compliance with standards and identify specific events or processes that are in-line with in-house regulations or in general (e.g. GDPR compliance).

The following list highlights the most important key points regarding training provisions and could be considered as potential training areas:

- Trainings should definitely go beyond existing awareness raising seminars and information days. Structured courses with specific learning objectives and outcomes are needed.
- Integrate practical trainings with the use of test cases, real-life scenarios, team assignments, etc. It seems that the first cycle of getting familiarized with the topic is ending. A more hands-on approach is needed in favor of handbooks or static presentations.
- Delivery methods including Work-based learning should be promoted. Internships or mentorships along with effective evaluation strategies can provide the much needed “inside look”. However, as mentioned, it is quite challenging to establish in house trainings due to lack of time and experience personnel.
- GDPR and privacy of communication competencies are already part of the needed skills set. Given the end-to-end cycle of information processing of postal products (collection, sorting, distribution, transportation, mailbox service) in compliance with data protection and privacy law is a challenging task and up-to date training is needed. The postal employee should have the knowledge and by extend be able to answer questions about:
 - Types of personal data collected
 - Handling requests for data deletion or consent forms
 - Where privacy notice is posted
 - Who is the legal contact point in case of complex cases or how escalation should be performed.

Logistics was a potential training area identified by a lot of participants mainly because this is a key factor describing quality of service especially for corporate customers. Therefore, practical training regarding logistics should include:

- Description of an end-to-end order management
- Definition of procedures of shipments, delivery and returns especially when 3rd party providers are implementing the delivery process. Some advanced types of delivery mentioned were parcel lockers, scheduled delivery or delivery outside regular times, notice of delivery via e-mail or social media, etc.
- Postage price calculations along with information regarding shipping, delivery and conditions of return
- Parcel pickups (when applicable)
- Custom processes and regulations (when applicable).

Finally, as all stakeholders have described, soft skills related to customer management is needed. Communication skills, sales techniques, creative thinking, work ethic teamwork, time management and customer relationship are the main skills identified.