

Deliverable D2.2.

Доклад за качествения и количествения анализ

**WP2 ПРОЕКТИРАНЕ ИЛИ ПОДОБРЯВАНЕ НА
СЪВМЕСТНА КВАЛИФИКАЦИЯ В ПОО,**

RESPONSIBLE 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**

Работен пакет:	WP2
Вид:	Документ
Ниво на разпространение:	Публично
Версия:	V.2
Дата:	10-ти месец
Ключови думи:	Необходимост от обучение на пощенски служители, програми за ПОО, електронна търговия, курсове за обучение, пропуски в уменията, нужди, обучение, пощенски служители
Автори:	ReadLab Petros Chondros: chondros@read-lab.eu Stefanos Vagenas: vagenas@read-lab.eu

Съдържание

Таблица на фигурите.....	4
Списък на таблиците	4
Резюме.....	5
1 Цел на този доклад	8
2 Методически подход	8
2 Количествено проучване	8
3.1 Количествен анализ – констатации	9
3.2 Констатации, свързани с обучението	11
3.2 Констатации, свързани с уменията	16
3 Констатации от качествения анализ.....	26
4.1 България	36
4.1.1 Промени и предизвикателства в сектора	36
4.1.2 Липсващи умения	37
4.1.3 Осигуряване на обучение	38
4.2 Гърция	39
4.2.1 Промени и предизвикателства в сектора	39
4.2.2 Липсващи умения	40
4.2.3 Осигуряване на обучение	40
4.3 Румъния	42
4.3.1 Промени и предизвикателства в сектора	42
4.3.1 Липсващи мнения	43
4.3.3 Осигуряване на обучение	43
5 Обобщение на констатациите.....	44

Таблица на фигурите

Фигура 1: Възрастова група на респондентите	10
Фигура 2: Общи характеристики на профила на участниците в проучването NeWPOST – Пол и професионално ниво	11
Фигура 3: Участие в обучение, ръководено от инструктори, финансирано от компанията	12
Фигура 4: Вид на вече предоставеното обучение	13
Фигура 5: Мнение относно ефективността на методите за обучение по държави	14
Фигура 6: Мнение относно ефективността на методите за обучение по възрастови групи	15
Фигура 7: Мнение относно предлаганите в момента курсове	16
Фигура 8: Значение на потребностите от обучение	17
Фигура 9: Липсващи умения	18
Фигура 10: Значение на уменията в днешния пощенски сектор (всички държави)	19
Фигура 11: Значение на уменията в днешния пощенски сектор (по държави)	20
Фигура 12: Значение на уменията, свързани с ИТ (по държави) 2Error! Bookmark not defined.	
Фигура 13: Значение на уменията, свързани с ИТ (всички държави)	22
Фигура 14: Значение на инструментите за работа в социалните мрежи	23
Фигура 15: Умения за обслужване на клиенти	24
Фигура 16: Мотивация за усвояване на нови цифрови технологии	25

Списък на таблиците

Таблица 1 Основни въпроси във фокус групата, Румъния	28
Таблица 2 Основни въпроси на интервютата, Румъния	28
Таблица 3 Основни въпроси във фокус групата, България	30
Таблица 4 Основни въпроси на интервютата, България	32
Таблица 5 Основни въпроси на интервютата, Гърция	34
Таблица 6 Основни въпроси във фокус групата, Гърция	35

Резюме

Този доклад включва констатациите от изпълнението на количественото и качествено проучване в България, Гърция и Румъния. Целта е да се направи моментна снимка на текущото състояние на а) текущи нужди и предизвикателства на пощенския сектор и б) пропуски в уменията/недостиг и осигуряване на обучение.

Текущи нужди и предизвикателства на пощенския сектор

Почти всички участници определиха **електронната търговия** като основен фактор, който води до промени в пощенския сектор. Силното навлизане на пазара на електронната търговия води до няколко предизвикателства, които трябва да бъдат решени. Някога заемащите доминираща позиция публични пощенски оператори сега са изправени пред значителни смущения в бизнеса си поради либерализацията на пазара и навлизането на интернет. Те са под натиск, тъй като частните компании инвестират време и пари за дигитализация на своя бизнес и претендират за значителен пазарен дял, особено в колетния и куриерския бизнес. Такъв е случаят в България, Гърция и Румъния, където доставчиците на универсалната пощенска услуга обслужват много по-малък дял от колетния и експресния пазар отколкото пазара на писма. Основната констатация е, че **колетите сега са по-важни от писмата по отношение на приходите** и техният дял расте по-бързо, отколкото спада в дела на писмата. Това означава, че **пощенският сектор** отново е нарастващ бизнес, където броят на фирмите, осигуряващи пощенски услуги в сектора, се увеличава.

Значението на дигиталната трансформация беше надлежно признато от по-голямата част от заинтересованите страни в пощите, които участваха в проучването на NeWPOST. Новите технологии променят пощенския свят, а бумът на електронната търговия е нововъзникваща реалност. Новите и иновативни електронни пощенски услуги изискват препроектиране и инсталиране на нови ИТ системи и функционалности, докато класическите пощенски услуги като логистика и доставка се трансформират и прекрояват.

Пощенският сектор в България и Румъния може да бъде характеризиран като закъсняващ с внедряването на технологична интеграция в бизнес плановите, докато гръцките пощи се считат като закъсняващи на ниво ЕС.

Заинтересованите страни от трите участващи държави изразиха същата загриженост относно условията на труд в пощенските служби. Работата не е привлекателна, поне за висококвалифицирани служители, а в комбинация с липсата на съвременни обучения или ниските заплати, текучеството на служителите е доста голямо.

Друг интересен момент беше, че електронната търговия е променила поведението на потребителите по отношение на комуникацията и потреблението на продукти/услуги. Въздействието е, че пощенските служби трябва да се адаптират към постоянно възникващите нужди на клиентите по отношение на онлайн комуникацията, като

същевременно подобряват или подобряват своите услуги и продукти. Онлайн магазини за филателисти и пощенски продукти, промоционална комуникация чрез онлайн дигитални пощенски пратки и подписи, различни възможности за плащане, шкафчета за пратки, електронно фактуриране, хибридна електронна поща, отчети за ефективността и анализи, управление на онлайн акаунти, са само част от пощенските цифрови услуги през новата ера.

Пропуски в уменията и осигуряване на обучение – пощенският служител през новата ера

Като цяло се наблюдава тенденция на непрекъснато обучение в пощенския сектор на европейско ниво, свързано с новите технологии и последните развития, базирани на данни от националните пощенски служби в цяла Европа (Bpost, Royal Mail, La Poste, Correos Group). Свързаните дейности за обучение подчертават вътрешната динамика на пощенската среда и разкриват въздействието на дигиталната трансформация. Всички участници се съгласиха, че познаването на технологиите свързани със софтуерни инструменти и оборудване е задължителна компетентност. След проследяването на дискусиите относно пропуските в уменията стана ясно, че са необходими и меки умения.

Идентифициран интересен фокус беше многозадачността на ежедневните задачи. В случаи на извънредна ситуация или работа под напрежение, всичко това отвлеча вниманието и се отразява на качеството на работата, а пощенските служители са постоянно в „реактивен“ режим. Следователно, те нямат време да отразяват и прилагат своите знания или опит. Решение за това биха били вътрешни обучения, позволяващи на служителите да получат яснота относно това как да определят приоритетите си. Яснотата за ролевите приоритети, а не за конкретните приоритети на задачите, уменията за управление на вниманието, а не уменията за управление на времето и установена система за управление на работния процес са необходимите умения за преодоляване на подобни предизвикателства.

Участниците от трите държави заявиха, че са необходими меки умения, свързани с обслужването на клиентите. Уменията за комуникация, техники за продажба, креативно мислене, етична работа в екип, управление на времето и взаимоотношенията с клиентите са основните идентифицирани умения.

Следният списък подчертава най-важните ключови моменти по отношение на разпоредбите за обучение и може да се разглеждат като потенциални области на обучение:

- Трябва да се насърчават методите за доставка, включително обучение чрез работа. Стажовите или наставничеството заедно с ефективни стратегии за оценка могат да осигурят така необходимия „вътрешен поглед“. Въпреки това, както беше споменато, е доста трудно да се организират обучения на място поради липса на време и опит.
- GDPR и поверителността на комуникационните компетенции вече са част от необходимия набор от умения. Предвид цялостния цикъл на обработка на информация на пощенските продукти (събиране, сортиране, разпространение,

транспортиране, обслужване на пощенски кутии) в съответствие със Закона за защита на данните и поверителността, е предизвикателна задача и е необходимо съвременно обучение. Пощенският служител трябва да притежава знанията и в крайна сметка да може да отговаря на въпроси за:

- Видове събирани лични данни
- Обработка на заявки за изтриване на данни или формуляри за съгласие
- Къде е доставено поверително известие
- Кое е юридическото лице за контакт в случай на сложни ситуации или как трябва да се извърши ескалация
- Логистиката беше потенциална област на обучение, идентифицирана от много участници, главно защото това е ключов фактор, описващ качеството на услугата, особено за корпоративни клиенти.

И накрая, схемите за обучение определено трябва да надхвърлят съществуващите семинари за повишаване на осведомеността и информационните дни. Необходими са структурирани курсове със специфични учебни цели и резултати, интегриращи практически техники и методи на преподаване с използване на тестови казуси, сценарии от реалния живот, задачи за екипа и др.

1 Цел на този доклад

Настоящото проучване е част от анализа на потребностите от обучение. Докладът е разработен въз основа на подробно качествено и количествено проучване, проведено от партньорството по NeWPOST. Основната цел е да се придобие задълбочен поглед върху мнението на работещите в пощенския сектор, експерти, преподаватели и заинтересовани страни, относно липсващите и необходимите умения в сектора.

2 Методически подход

Анализът на потребностите от обучение е необходим, за да се идентифицират пропуските в обучението на служителите в пощенските служители и свързаните с тях потребности от обучение. Обучителните дейности са насочени към постигане на промяна: да се направи преход от определено специфично състояние на знанията, уменията и компетенциите сред определена група хора към по-високо, подобро и по-практично ниво. Идентифицирането на несъответствията между настоящото и необходимото ниво на знания и умения ще помогне при оформянето на обучителните дейности на NeWPOST.

Събирането на данни беше структурирано в две фази:

- **Фаза 1:** Качествено проучване. То се състоеше в провеждането на задълбочени полуструктурирани интервюта и дискусии във фокус групи в България, Гърция и Румъния. Партньорството разработи набор от подходящи шаблони (вж. D2.1. Методологична рамка) за: а) улесняване процеса на проучване и б) осигуряване на хомогенен шаблон за събиране на данни и тяхната обработка и анализ, и очерталите се модели/тенденции. Качественото проучване е насочено към експерти от сектора и национални заинтересовани страни с оглед валидиране и тестване на резултатите, получени от проучването с компютри, описани в D2.3.
- **Фаза 2:** Количествено проучване за получаване на резултати от по-широк и разнообразен шаблон. Онлайн проучването е разработено и осъществено от партньорството по NeWPOST, насочено към настоящите пощенски служители от всички професии в сектора. Проучването обхваща същите теми като тези, включени в личните интервюта и фокус групите. Онлайн проучването (вж. D2.1 Методологична рамка) е структурирано около необходимостта от обучение и липсващите умения, като се фокусира върху ИТ уменията и специфични за сектора умения като например уменията за обслужване на клиенти.

2 Количествено проучване

Количественият анализ беше приложен в България, Гърция и Румъния. Целевата група включваше разнообразен кръг от хора от пощенските служители с различни професии и длъжности.

Въпросникът за анкетата беше приложен както онлайн, така и офлайн, за да се осигури адекватен брой отговори. Консорциумът и главно трите национални пощенски служби разпространиха проучването чрез добре изградената си мрежа и комуникационни канали и резултатът беше общо над 600 респонденти. Онлайн версията на въпросника беше разпространена чрез инструмента¹ за проучване на ЕС. Проучването беше направено през периода от месец 5 до месец 8 на проекта.

Структурата на проучването се основаваше главно на затворени близки въпроси, тъй като основната цел беше да се измери работещата хипотеза (липса на дигитална грамотност и меки умения). Хипотезата беше тествана и чрез кръстосана проверка на резултатите от фокус групите и интервюта, които бяха проведени паралелно в трите страни, за да бъде проучването по-представително.

Основните констатации от онлайн/офлайн проучването на NeWPOST са представени в следващия раздел.

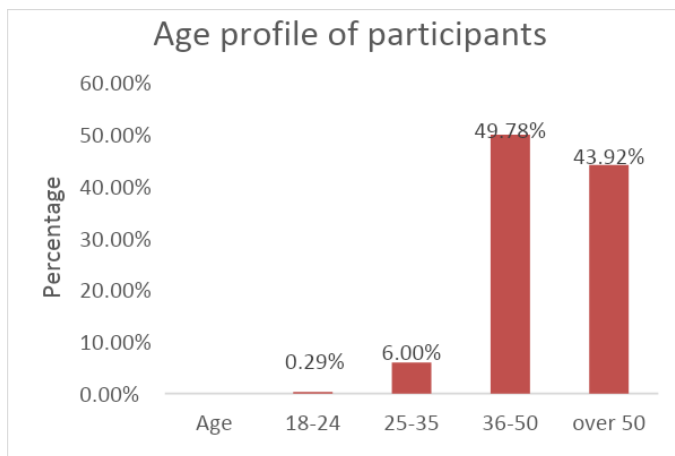
3.1 Количествен анализ – констатации

Характеристиките на респондентите бяха взети под внимание в опит да се проследят всички възможни тенденции или различия във връзка с идентифицирането на уменията и необходимостта от обучение. Освен това, очакването е повечето от респондентите да участват в обучителните дейности на NeWPOST. По този начин, преглед на техния профил по отношение на проследените характеристики ще допринесе за дизайна на учебната програма и за изпълнението на програмата за обучение. Свързаните въпроси за скрининг проследяват:

- Възрастова група
- Категория, която описва най-добре текущото професионално ниво и,
- Пол

¹ <https://ec.europa.eu/eusurvey/home/welcome>

Възрастов профил на участниците

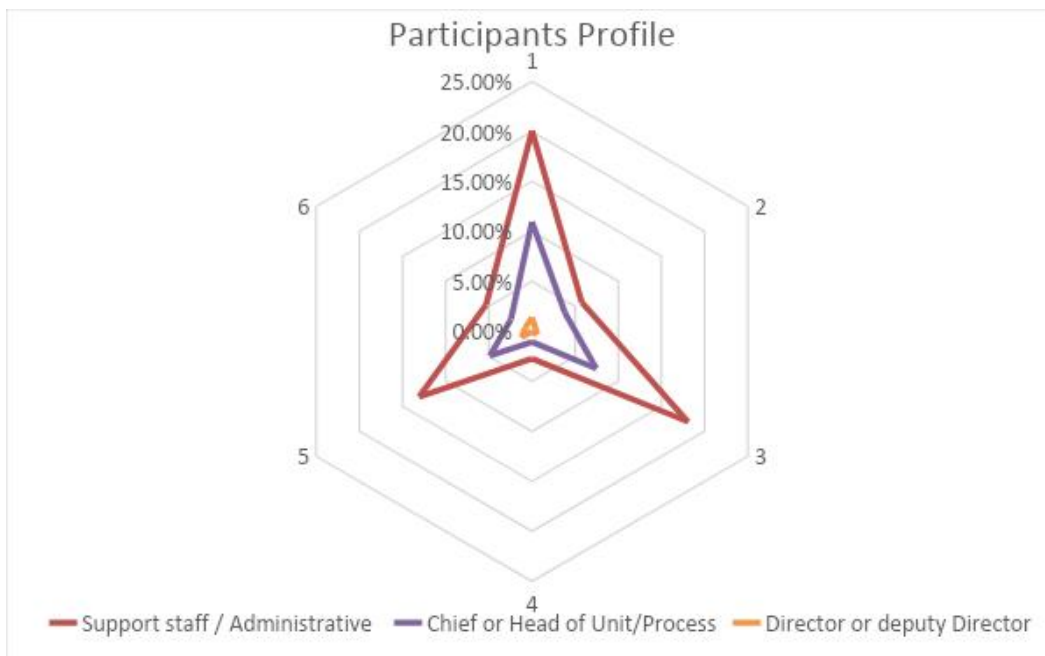


Фигура 1: Възрастова група на респондентите

Фигура 1 и Фигура 2 визуализират профила на респондентите в проучването на NeWPOST. Основните резултати са:

- По-голямата част от анкетираните са жени, което е характерно за всички страни – близо 78% са жени, а процентът им в България достига 87%!
- Близо една трета от анкетираните са класифицирани като помощен или административен персонал, докато малка част (приблизително 5%) е класифицирана като директор или заместник-директор в няколко пощенски служби. От качествена гледна точка на данните това означава, че по-голямата част от участниците са наясно с ежедневните задачи и повтарящите се процедури, които са свързани с взаимодействието с клиентите, фронт офис дейностите, връзката с клиентите, логистиката и доставката на пощенски продукти и т.н.
- Повечето от анкетираните са на възраст над 36 години, а делът на хората над 50-годишна възраст е значителен (44%). Това е много важна характеристика, тъй като при тази специфична възрастова група се очаква познаването на ИКТ инструментите да бъде ниско. От друга страна, това означава, че всички събрани данни са от лица със значителен опит в пощенския сектор и техният принос ще даде по-задълбочена представа относно нуждите от обучение и липсващите умения.
- Жените и мъжете са представени на всички професионални нива, с изключение на България, където няма мъже директори или заместник-директори.

Профил на участниците



Помощен/административен персонал Началник на звено Директор или зам. директор

Фигура 2: Общи характеристики на профила на участниците в проучването на NeWPOST – Пол и професионално ниво

3.2 Констатации, свързани с обучението

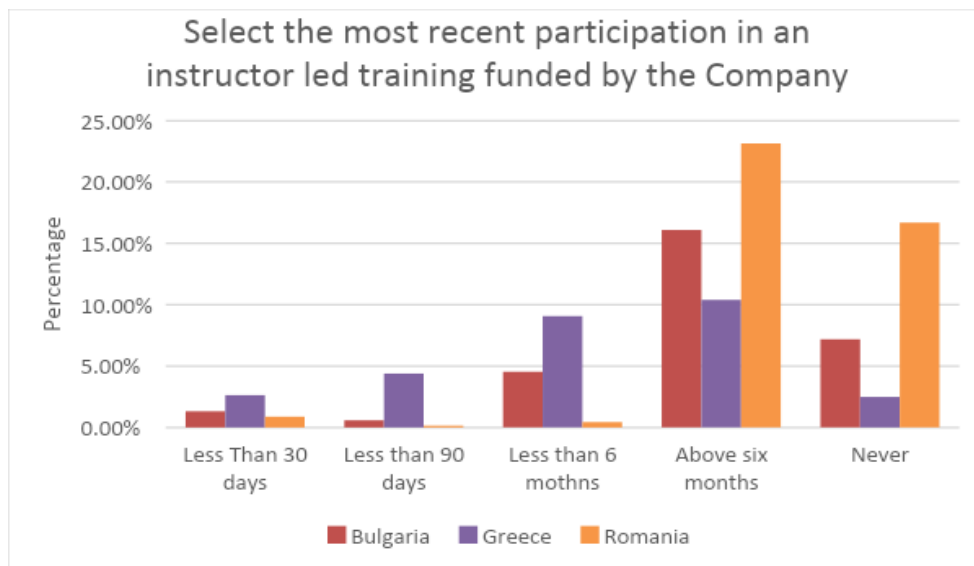
Четири въпроса бяха посветени на събирането на данни относно нуждите от обучение и дейностите. Събраните данни се отнасят до:

- Предишни обучения в компанията
- Видове предоставено обучение
- Оценка на методите за обучение
- Оценка на настоящите предлагани курсове за ПОО в пощенския сектор

Целта е двойна:

- Разбиране на ситуацията „такава, каквато е“ чрез проследяване на честотата и вида на проведените вече обучения
- Проследяване на „бъдещия“ процес по отношение на методите на обучение и предлаганите в момента учебни програми за ПОО чрез въпроси събиращи мненията.

Изберете последното си участие в обучение, ръководено от инструктор, финансирано от компанията

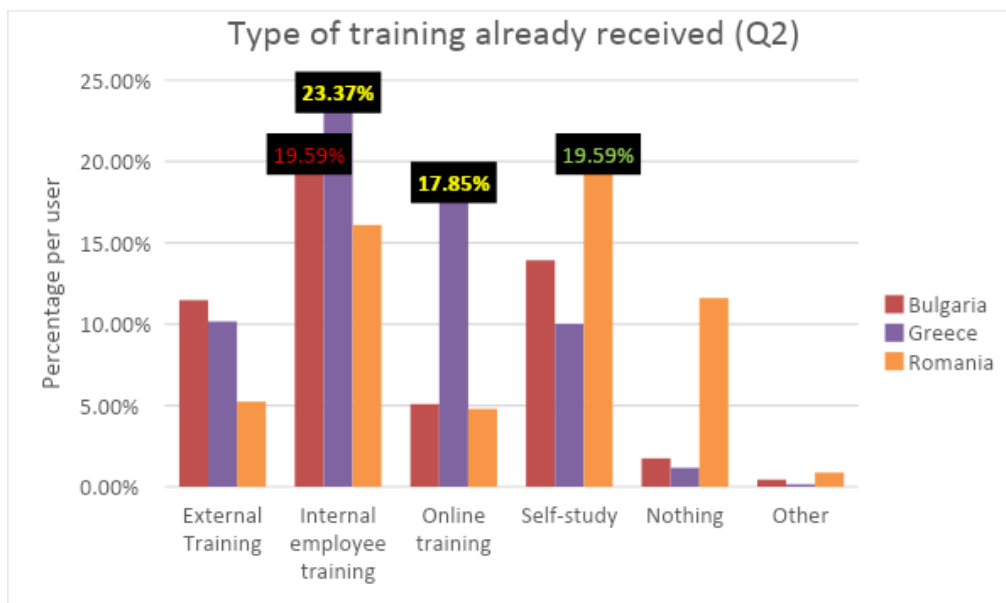


По-малко от 30 дни По-малко от 90 дни По-малко от 6 месеца Над 6 месеца Никога

Фигура 3: Участие в обучение, ръководено от инструктори, финансирано от компанията

Що се отнася до честотата на обученията, доминиращата тенденция е, че най-скорошното обучение е било преди повече от 6 месеца от датата на проучването. В Румъния специално, значителен дял от респондентите **никога не са посещавали обучителна сесия** (17%). От друга страна, гръцките респонденти са получили повече обучение през последните шест месеца (близо 16%).

Вид на вече предоставеното обучение (Q2)

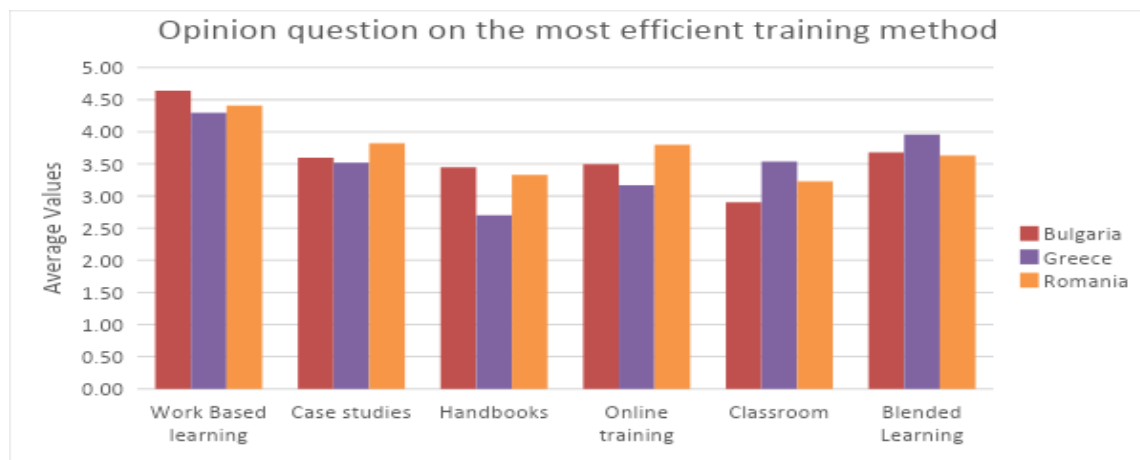


Външно Обучение Вътрешно обучение на служители Онлайн Самообучение Нищо Друго

Фигура 4: Вид на вече предоставеното обучение

За България и Гърция **вътрешното обучение на служители** е най-често срещаният тип обучение, докато за Румъния това е **самообучението**, което отново предполага недостиг на обучения на служителите на Румънски пощи в сравнение с другите две страни. Важен момент е големият дял на **онлайн обучения** за гръцките служители, който е далеч по-висок от другите две страни (17,85%), т.е. очаква се гръцките служители да са по-запознати с методите и техниките за електронно обучение и онлайн обучение. Тъй като респондентите могат да изберат повече от една опция, интересно е да се види колко разнообразни са резултатите. Респондентите от Гърция са участвали повече в различни видове обучение (62,7% от процентите) в сравнение с Румъния (58,2%) и България (52,2).

Мнение относно най-ефективния метод на обучение



Обучение
чрез работа

Казуси

Наръчници

Онлайн
обучение

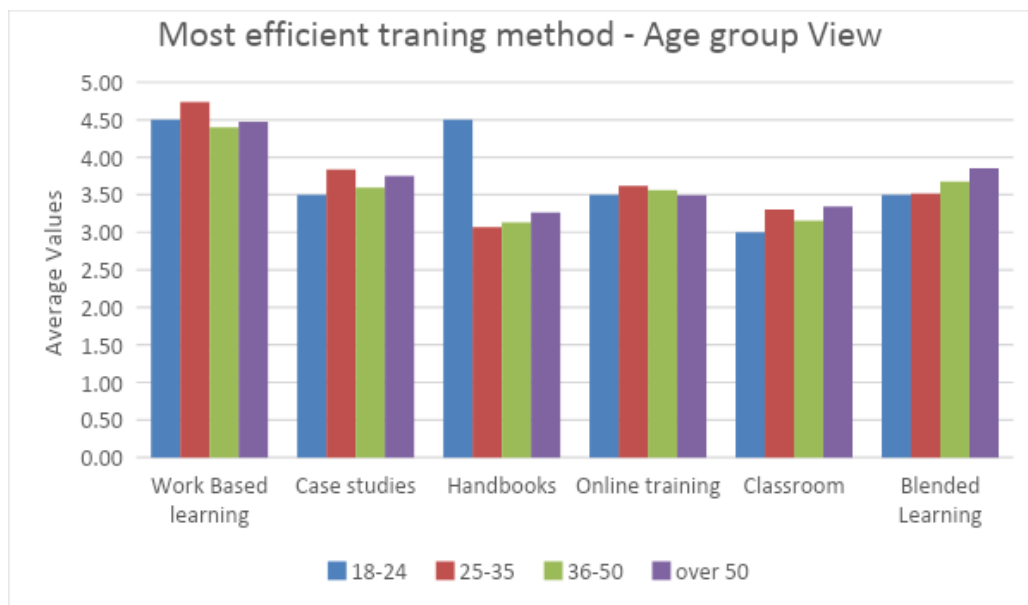
В класна
стая

Смесено
обучение

Фигура 5: Мнение за ефективността на методите за обучение по държави

Участниците в обучението бяха помолени да оценят ефективността на всеки метод на обучение. **Ученето чрез работа** и **смесеното обучение** бяха двете доминиращи тенденции, а наръчниците и обученията в класната стая получиха най-ниска оценка. Тази тенденция е обща и за трите държави.

Най-ефективния метод на обучение – мнение по възрастови групи



Обучение
чрез работа

Казуси

Наръчници

Онлайн
обучение

В класна
стая

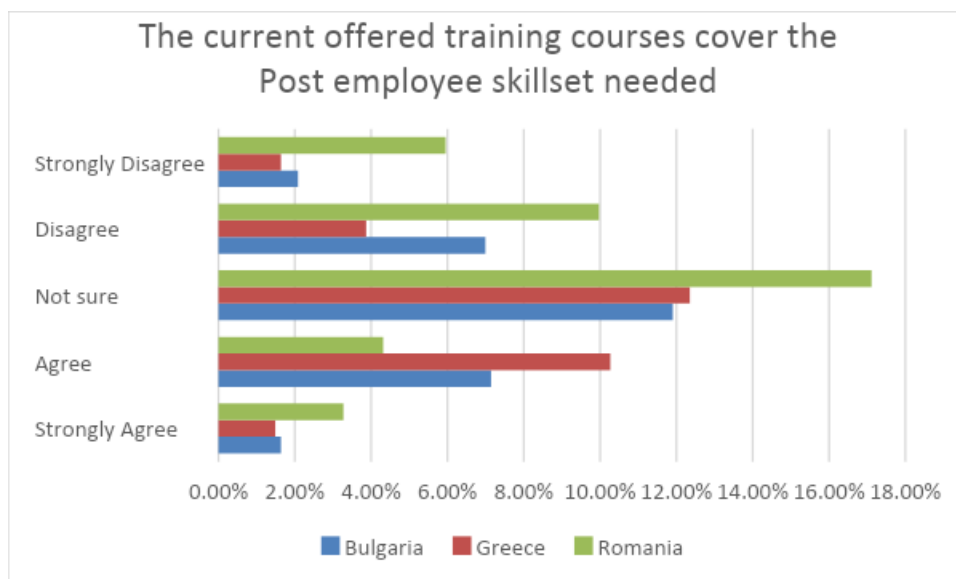
Смесено
обучение

Фигура 6: Мнение за ефективността на методите за обучение по възрастови групи

Основните резултати от анализа на мнението на респондентите по възрастови групи са:

- Наръчниците са много популярни сред възрастовата група от 19 до 24 години, което подчертава необходимостта от по-добър процес за въвеждане на новите служители в работата и необходимостта от стандартна документация за новодошлите.
- Групата на служителите над 50 години ясно заявява, че обучението чрез работа, е най-ефективният метод на обучение в сравнение с останалите възможности. Тенденцията е същата за възрастовата група на 36-50-годишните, която харесва смесеното обучение като втория най-ефективен метод на обучение. Това е ценна информация, тъй като почти 90% от анкетираните принадлежат към тези две възрастови групи.

Предлаганите в момента курсове покриват необходимия набор от умения на
пощенските служители



Фигура 7: Мнение относно предлаганите в момента курсове

И накрая, анкетираните не бяха сигурни дали предлаганите в момента курсове за обучение покриват необходимия набор от умения. Това означава, че **няма сериозни доказателства**, че прилаганите в момента схеми за обучение в пощенския сектор имат очаквания ефект. За Гърция положителните мнения (14%) са повече от отрицателните (5%); резултатите за България са най-балансиран (9% както за положителни, така и за отрицателни мнения); Румъния представя най-негативни мнения (16%) и най-нисък процент на положителни мнения (7%).

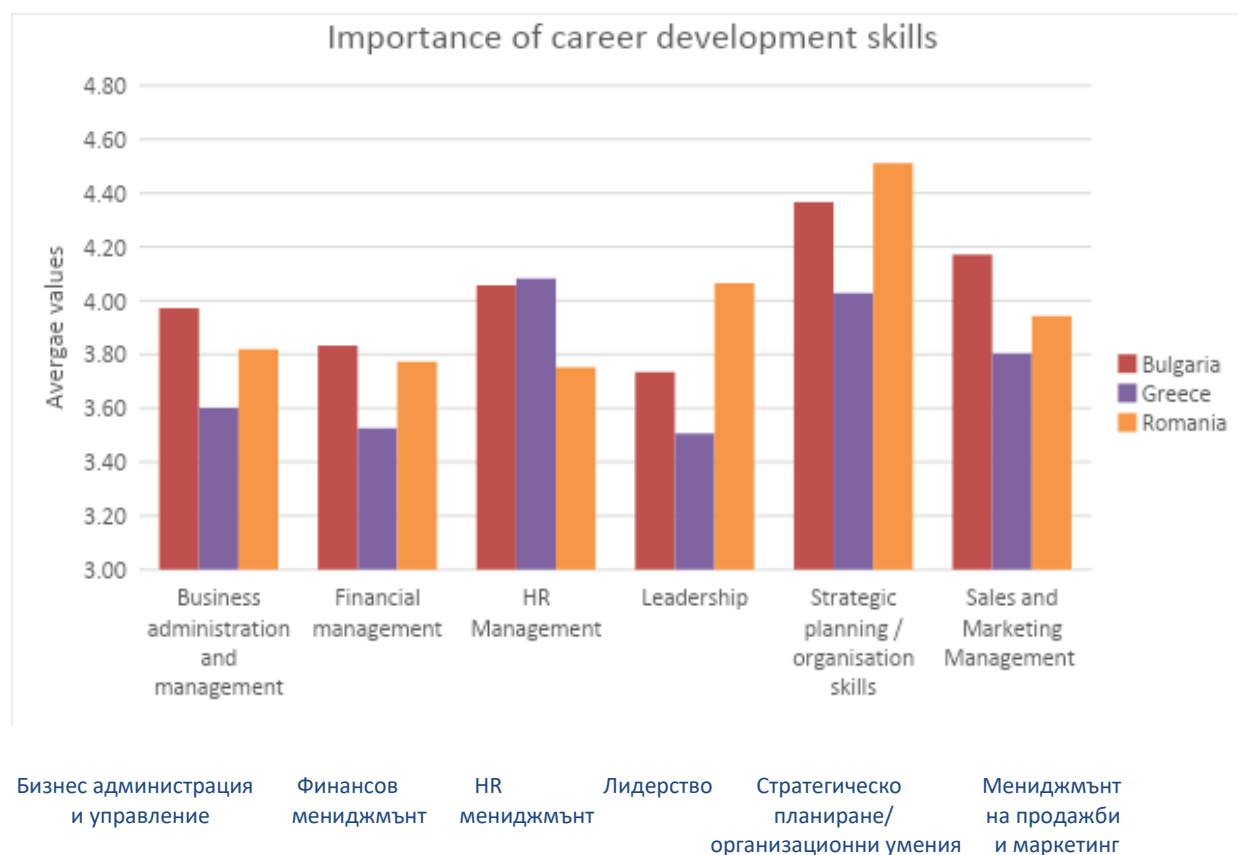
3.2 Констатации, свързани с уменията

Третата група въпроси са свързани с пропуските в уменията. Анализът се основава на въпроси относно мнението относно липсващи и необходими умения като цяло и специфични за дадена област умения, тъй като те вече са идентифицирани и представени в приложението (Подробен описане). По-конкретно, респондентите трябваше да оценят 7 предварително дефинирани липсващи умения, а именно комуникационни умения, вземане на решения и управление на риска, управление на конфликти, дигитални/ИТ умения, управление на времето и планиране, аналитични умения и умения за решаване на

проблеми, продажби и маркетингови умения. Изборът на специфичните умения се ръководеше от експертите на NeWPOST в пощенския сектор, за да отрази реалните предизвикателства и условия в сектора. Във всеки случай, респондентите можеха да изберат до три различни отговора, като имаха възможност да включат в отговора си липсващо умение, което не е в списъка; фактът, че само 10 от общо 692 отговора са посочили липсващо умение, което не е било предварително идентифицирано, подчертава, че въпросникът е бил правилно подготвен и е изчерпателен.

С цел да се придобие по-подробна представа за важността на конкретните умения и по-задълбочено разбиране на това, което всъщност е необходимо в пощенския сектор, проучването включваше въпроси, свързани с ИТ/дигитални умения, умения за обслужване на клиенти и умения свързани със социалните медии и работа в мрежа. И накрая, беше включен въпрос, измерващ мотивацията за възприемане на нови инструменти и процеси, тъй като това беше ясно посочено като силно предизвикателство по време на първите срещи на партньорството по проекта NeWPOST.

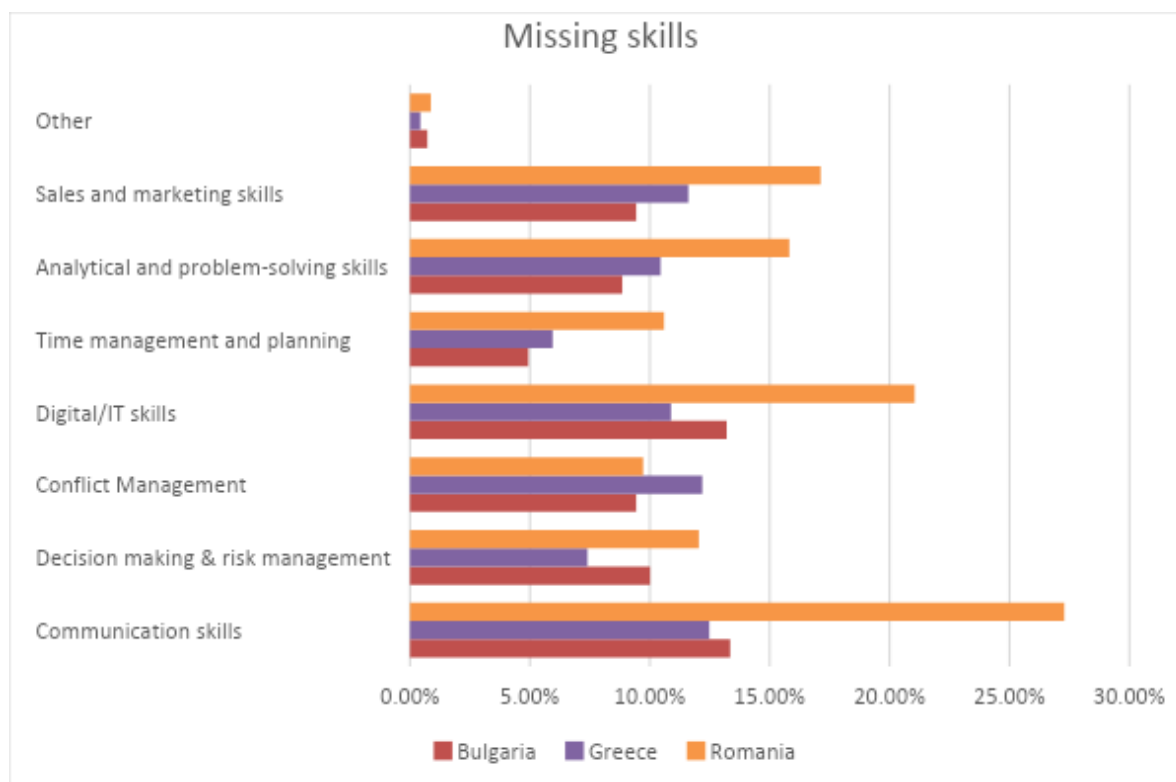
Значение на потребностите от обучение



Фигура 8: Значение на потребностите от обучение

Стратегическото планиране и организационните умения са най-важните умения за кариерно развитие в пощенския сектор. Като се има предвид профилът на респондентите, това предполага, че има разнообразен набор от ежедневни задачи и повтарящи се процеси, които изискват силни организационни умения. Обучението свързано с продажби и маркетинг е втората основна тенденция, която се откроява от събраните данни. От друга страна, въпросите за финансовото управление изглежда са тематичната област, в която служителите ще отделят по-малко време и усилия, тъй като това допринася по-малко за кариерното им развитие.

Липсващи умения



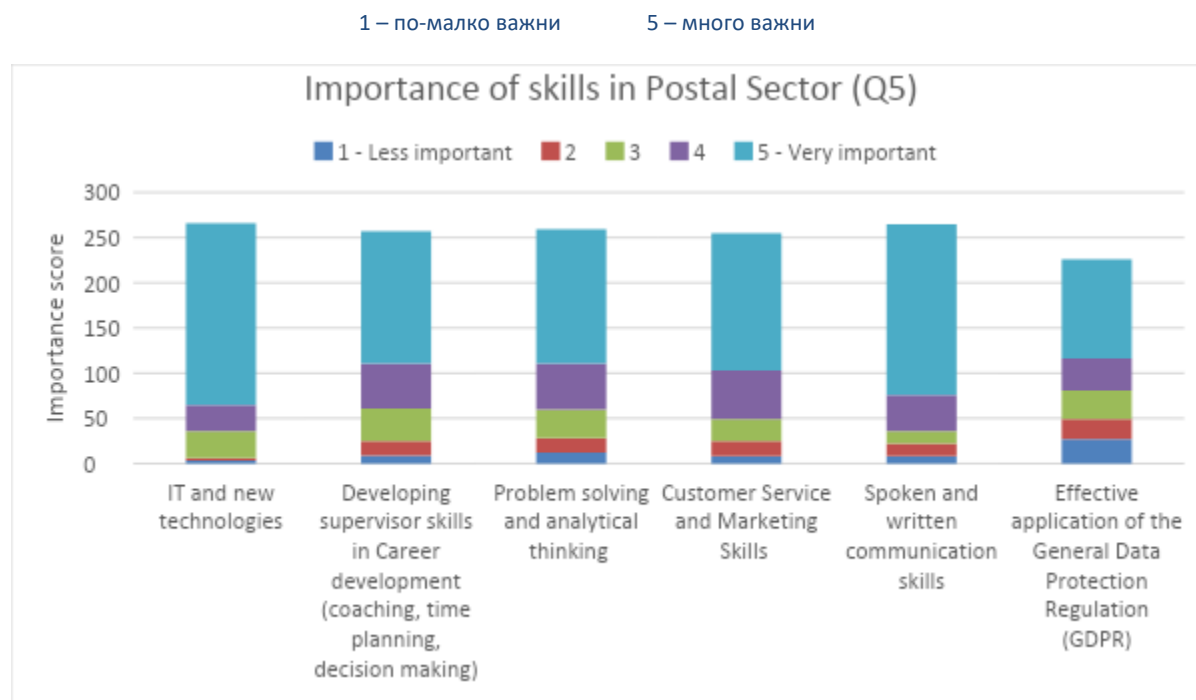
Други, Умения по продажби и маркетинг, Аналитични умения и умения за решаване на проблеми, Управление на времето и планиране, Дигитални/ИТ умения, Управление на конфликти, Вземане на решения и управления на риска, Комуникационни умения

Фигура 9: Липсващи умения

Сравнението на липсващи в момента умения в пощенския сектор показва, че респондентите са посочили дигиталните и комуникационните умения като често липсващи – близо половината от анкетираните са избрали тези опции. Аналитичните умения за решаване на проблеми и свързаните с продажбите умения са избрали приблизително една трета от анкетираните. **Тези тенденции са често срещани и в трите държави.**

Участниците в анкетата можеха да изберат до три опции. Румънските респонденти са избрали и трите (средно 2.7 опции на потребител), докато потребителите от България и Гърция достигат средно съответно 2.1 и 2.2 опции за отговор.

Значение на уменията в пощенския сектор



ИТ и нови технологии

Развиване на супервайзерски умения в кариерното развитие (коучинг, планиране на времето, вземане на решения)

Решаване на проблеми и аналитично мислене

Умения за обслужване на клиенти и маркетинг

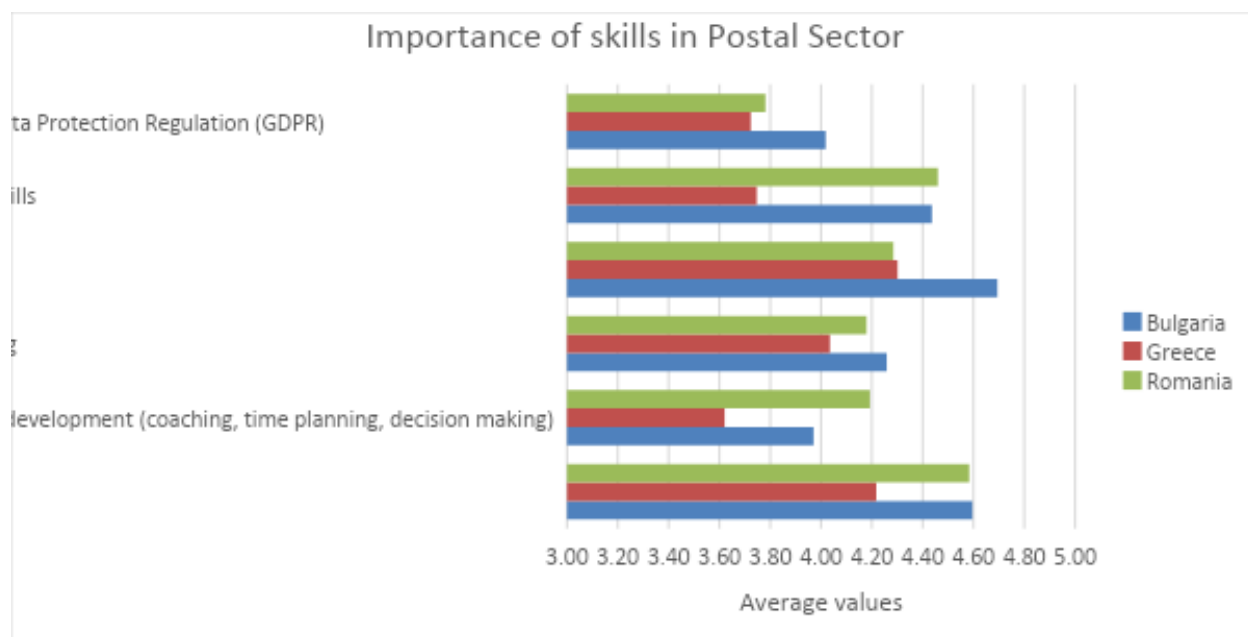
Говорими и писмени комуникационни умения

Ефективно прилагане на GDPR

Фигура 10: Значение на уменията в днешния пощенски сектор (всички държави)

В следващия въпрос, измерващ значението на уменията, има по-ясна гледна точка: **дигиталните умения/устните и писмените комуникационни умения** са получили повечето от **най-важните** отговори.

Значение на уменията в пощенския сектор

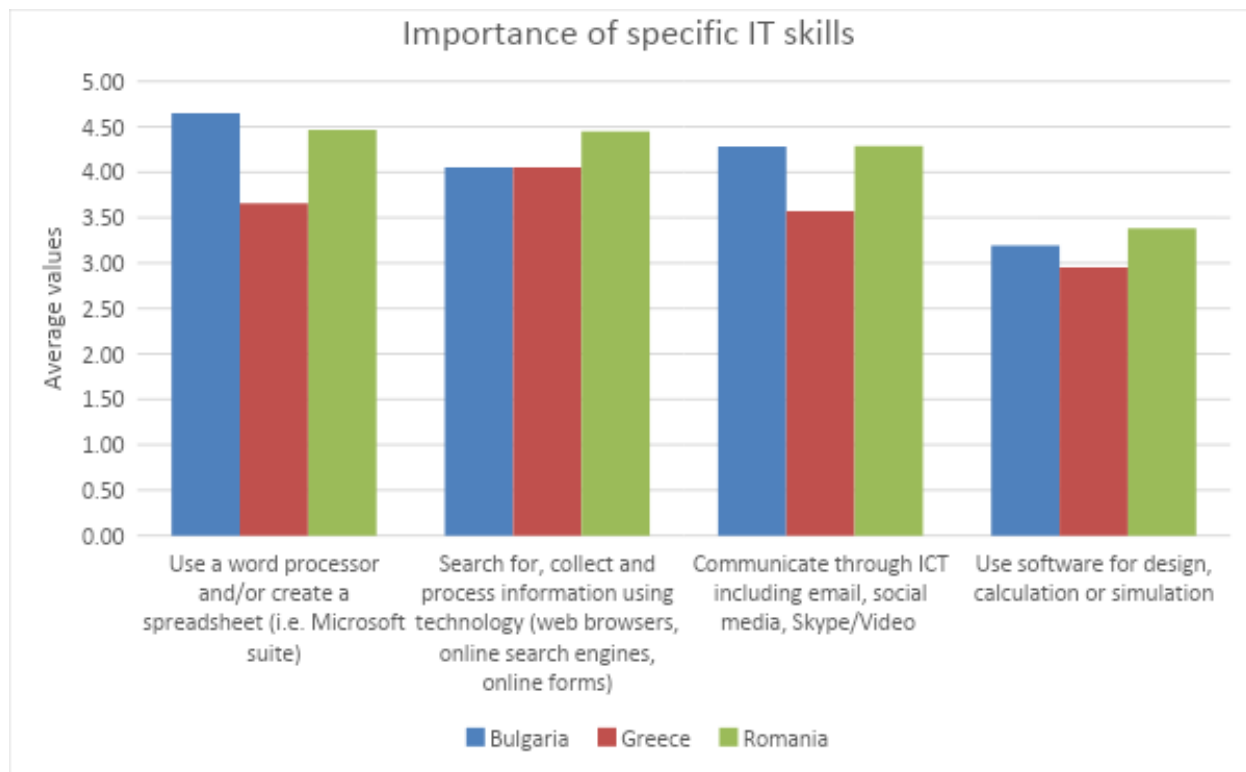


GDPR

Фигура 10: Значение на уменията в днешния пощенски сектор (по държави)

На ниво държави Гърция и Румъния следват този модел, а в България оценяват **уменията за обслужване на клиенти** и тези, свързани с **дигиталните технологии** като по-важни и необходими умения.

Значение на специфичните ИТ умения



Използване на
Текстов процесор
и/или създаване
на електронни таблици
(т.е. Microsoft suite)

Търсене на, събиране и
обработка на информация
с използване на технология
(уеб браузъри, онлайн търсачки,
онлайн формуляри)

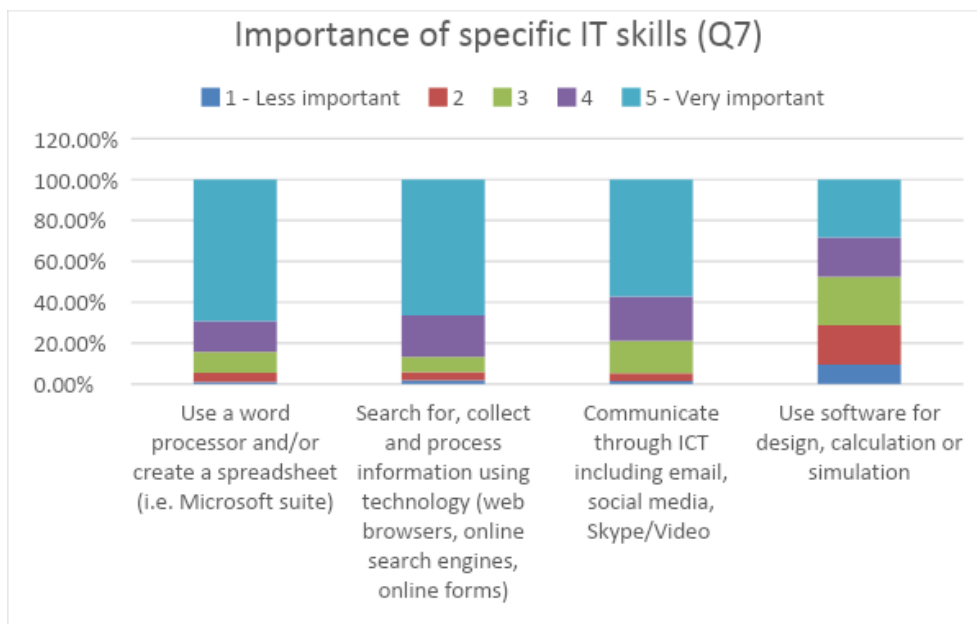
Комуникация чрез ИКТ, Използване
включително имейл, на софтуер
социални медии, за дизайн,
Skype/Видео изчисляване
или симулация

Фигура 12: Значение на уменията, свързани с ИТ (по държави)

Значение на специфичните ИТ умения

1 – по-малко важни

5 – много важни



Използване на
Текстов процесор
и/или създаване
на електронни таблици
(т.е. Microsoft suite)

Търсене на, събиране и
обработка на информация
с използване на технология
(уеб браузъри, онлайн търсачки,
онлайн формуляри)

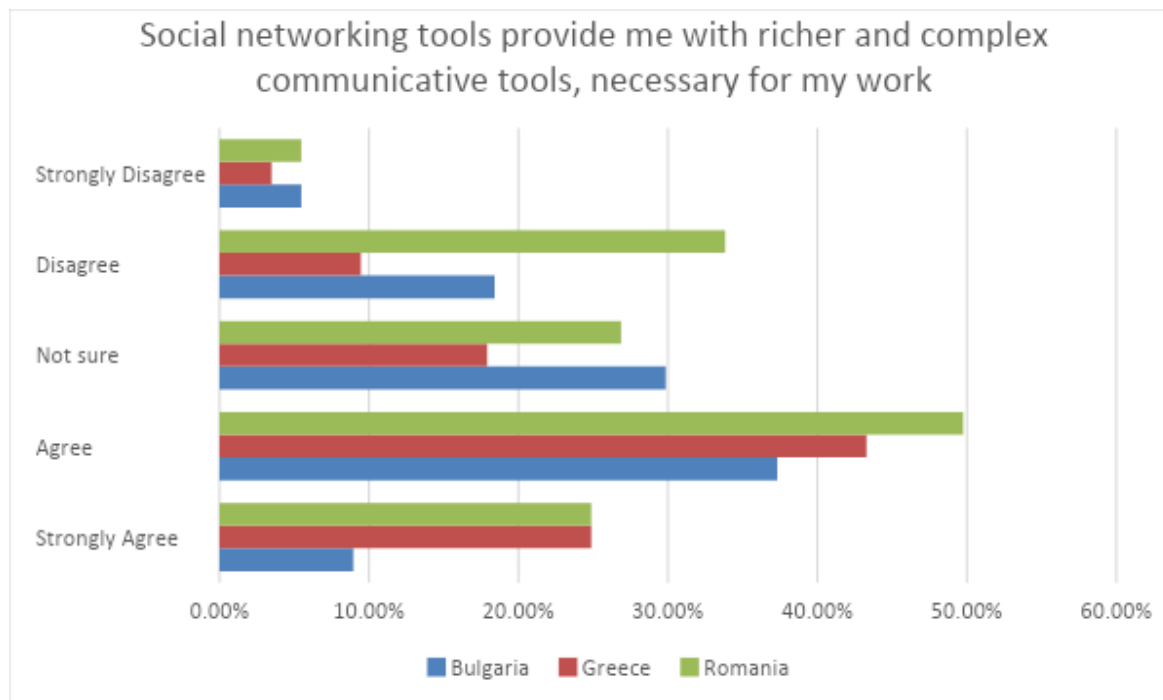
Комуникация чрез ИКТ,
включително имейл,
социални медии,
Skype/Видео

Използване
на софтуер
за дизайн,
изчисляване
или симулация

Фигура 11: Значение на уменията, свързани с ИТ (всички държави)

Поглеждайки по-навътре в ИТ/дигиталните умения, става ясно, че респондентите не намират за важно използването на специализиран софтуер и инструменти, които са свързани със симулация или дизайн. Всички други аспекти на дигиталните умения, включително задачи, свързани с Office пакета, извличане на информация онлайн и комуникация чрез ИКТ инструменти и социални медии са по-важни и в трите страни.

Инструментите за работа в социалните мрежи ми предоставят по-богати и сложни комуникационни инструменти, необходими за работата ми



Изобщо не съм съгласен, Не съм съгласен, Не съм сигурен, Съгласен съм, Напълно съм съгласен

Фигура 14: Значение на инструментите за работа в социалните мрежи

Използването на социалните медии първоначално е определено като потенциална област за обучение в пощенския сектор. Отговорите за всички държави показват, че:

- 55,64% от анкетираните са имали положително мнение, 22,40% са имали отрицателно мнение, а 21,96% са отговорили, че не са сигурни. Последното число предполага, че използването на социални медии за изпълнение на работните задачи има малко ниво на проникване. **С други думи, значителна част от пощенските служители никога не са използвали социалните медии за изпълнение на работни задачи.**
- Числата на национално ниво се различават: В България положителните стойности са 46,27%, в Гърция делът е 68,16%, а в Румъния 74,63%. Респондентите в България не смятат, че социалните медии са важни за ежедневните им задачи или не са толкова запознати в сравнение с гръцките и румънските пощенски служители.

Умения за обслужване на клиенти

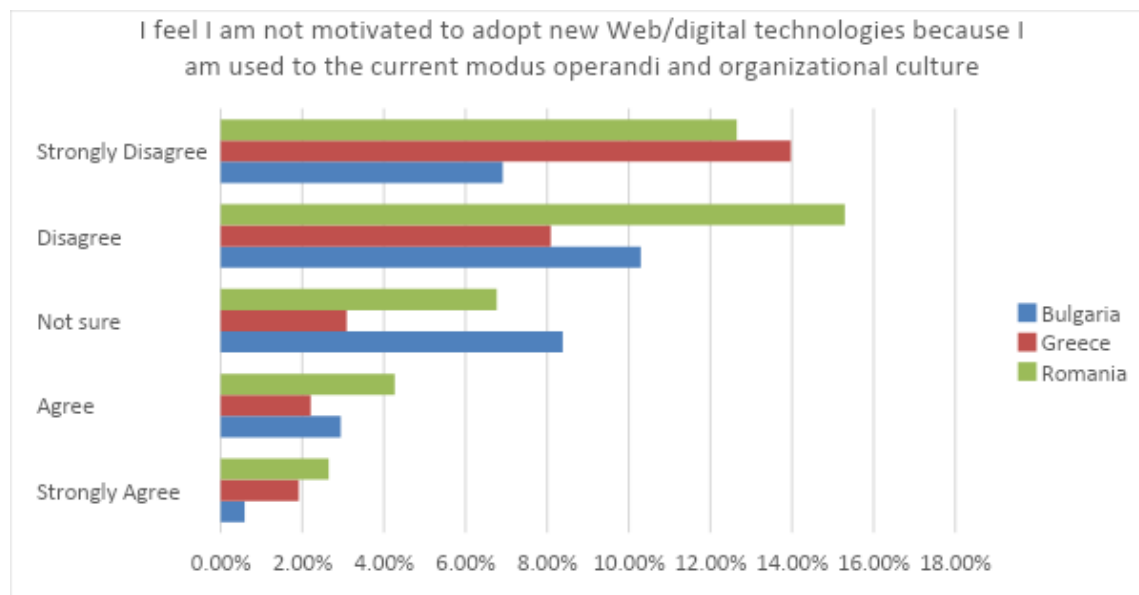


Връзка с клиентите, Управление на удовлетвореността на клиентите, Идентифициране на очакванията на клиентите, Ефективно управление на кол центъра, Познания за GPDR

Фигура 15: Умения за обслужване на клиенти

Уменията за обслужване на клиенти са необходими в пощенския сектор. Но как работната сила в пощите оценява **значението** на свързаните с тях знания и компетенции? Основните констатации са, че **връзката с клиентите, управлението на удовлетвореността на клиентите** и възможността **да се идентифицират очакванията на клиентите** са високо оценени по скалата на важността. От друга страна, **управлението на кол центъра и познанията за GPDR** се характеризират като по-малко важни.

Не се чувствам мотивиран да усвоявам нови уеб/дигитални технологии, тъй като съм свикнал със сегашния модел на работа и организационна култура



Изобщо не съм съгласен, Не съм съгласен, Не съм сигурен, Съгласен съм, Напълно съм съгласен

Фигура 16: Мотивация за усвояване на нови дигитални технологии

Накрая, участниците бяха помолени да дадат своето мнение относно мотивацията си да се адаптират към новите технологии и инструментите, произтичащи от развитието на технологиите. Отговорите са:

- 67,21% от всички респонденти се чувстват достатъчно мотивирани да се адаптират към новите технологии и инструменти, 18,24% чувстват доста неохота за това, и 14,56% гледат негативно на този преход.
- На национално ниво, респондентите от Гърция (75,38%) и Румъния (67,14%) се чувстват достатъчно мотивирани да възприемат нови уеб и дигитални технологии, докато делът им в България почти достига 60%. Интересното тук е, че 29% от българските участници са отговорили с „не съм сигурен“, далеч по-висок процент сред трите държави.

Резултатите показват, че респондентите са мотивирани да възприемат нови технологии. Като се има предвид профилът на възрастовата група – по-голямата част са опитни служители в пощите – това показва, че условията в сектора са узрели за преход от традиционни към иновативни инструменти и процеси.

3 Констатации от качествения анализ

Методологичната рамка за качествения анализ вече е описана в Deliverable D2.1 Методологична рамка.

Следвайки методологията за анализ на потребностите от обучение, партньорството проведе на ниво държави:

- 10 задълбочени интервюта с участието на различни заинтересовани страни, включително:
 - Експерти и създатели на политики в пощенския сектор
 - Работодатели в пощенския сектор, обхващащи широк спектър от професии
- 2 фокус групи, включващи различни заинтересовани страни, включително:
 - Експерти и създатели на политики в пощенския сектор
 - Работодатели в пощенския сектор, обхващащи широк спектър от професии

Учащите не са част от това проучване, тъй като целта беше да се анализират и разберат действителните нужди, предизвикателства и умения на хора с опит и различен/допълващ се трудов опит в пощенския сектор.

Интервютата във фокус групите са проведени с използването на общ шаблон за докладване, за да се улесни документирането на резултатите от една страна, и от друга страна – да бъде възможно ефективно да се направят някои сравнения и да се идентифицират тенденции. Трите основни части, съдържащи се в доклада за качествено проучване са:

- Част 1: Уводна фаза. Целта тук е да се разчупи ледът и респондентът да бъде запознат с процедурата и да се чувства комфортно по време на дискусията. Общите въпроси относно промените и/или предизвикателствата в пощенския сектор са част от дискусията през този първи етап.
- Част 2: Проучвателна фаза, където акцентът е върху настоящите и липсващите умения, като се оценяват съответните учебни програми за ПОО.
- Част 3: Заключителна фаза, където се идентифицират и записват най-важните заключения от обсъжданите теми.

Въз основа на този подход, следната матрица за всяка държава предоставя преглед на качествените проучвания в България, Гърция и Румъния.

Последният раздел от Качественото проучване предоставя анализ под формата на заключения въз основа на гореспоменатите три стълба:

- Идентифициране на **контекста и условията в пощенския сектор** за всяка държава, като се вземат предвид промените и предизвикателствата и как те влияят на сектора, както от пазарна, така и от оперативна гледна точка.

- Фокусиране върху уменията, включително проследяване на липсващите и необходимите умения, кръстосана проверка със съответните компютърни проучвания за необходимите умения и завършване с окончателен списък с умения.
- Фокусиране върху предлаганите в момента учебни програми и необходимостта от обучение, като същевременно се разработят няколко свързани с тях характеристики на обучението, включително обучение чрез работа/схеми за чиракуване, методи на обучение и техники за доставка, идентифициране на дисбаланси между предлагането и реалните нужди на пазара.

No.	Румъния	Идентифицирани основни промени	Мнение относно уменията	Мнение за съществуващите в момента учебни програми
FG01	Дата: 15.05.2019: Тип: служители на Румънски пощи Организация: Румънски пощи	Намаляване на обема на традиционните писма Увеличение на обема на колетите Увеличение на услугите за електронна търговия Необходимост от автоматизация на бизнес процесите	Комуникационните умения трябва да се подобрят поради предизвикателните условия на труд Адаптиране към новите процеси, въведени от използването на ИТ инструменти (Проследяване на колетите) Необходими са аналитични умения и умения за решаване на проблеми	Основно са фокусирани върху краткосрочните нужди и не се основават на дългосрочен план Не са напълно приведени в съответствие с визията на организацията Не обхващат различни нива на служителите Много курсове не използват подхода на учене чрез практика.
FG02	Дата: 14.03.2019 Тип: експерти обучители Организация: Eurofed	Дигитализация Проследяване на удовлетвореността на клиентите	Фокусът е върху взаимоотношенията с клиентите и управлението на конфликти Пълна липса на ИТ умения при по-възрастния персонал – няма време за обучение Комуникационни умения	онлайн или дистанционно обучение би било много полезно, но няма време или познаване на онлайн обученията

Таблица 1 Основни въпроси във фокус групата, Румъния

No	Идентифицирани основни промени/предизвикателства	Мнение относно уменията	Мнение за съществуващите в момента учебни програми
Int01	Промени - Експоненциален ръст на електронната търговия - Повишена производителност чрез използване на нови технологии (изкуствен интелект, блокчейн) - Използване на „големи данни“, дигитализация - Промени в митническото законодателство Предизвикателства - Приемане на промени в законодателството, включително трансграничното - Бъдете оперативно съвместими с други национални пощенски служби, интегрирайте се с тях чрез цифровизация	- Професионални умения - Умения за работа с компютър - Ориентация към клиента - Общителност - Гъвкавост - Честност	- Не са запознати с курсовете за ПОО в румънския пощенски сектор - Необходимост от обучение по HR въпроси
Int02	Промени	Познаване на митническото	Не са запознати с курсовете за

	- Спадът на традиционните услуги, напр. писмата - Грандиозният ръст на онлайн пазаруването генерира голям обем колети, които трябва да бъдат транспортирани - Съществуването на много куриерски компании Предизвикателства - Да останат конкурентоспособни от гледна точка на електронната търговия - Подобряване на логистиката	законодателство на ниво ЕС/глобално - Компютърни умения, - Владееене на чужди езици (за международни офиси) - Умения за комуникация с клиенти и управление на кризи	ПОО в румънския пощенски сектор
Int03	Промени - Увеличение на електронната търговия и доставката на колети - Предизвикателства - Инвестиции в логистика - По-възрастните служители се борят да се адаптират към нови видове услуги	- Обслужване на клиенти - Комуникационни умения - Управление на кризи	Обучението трябва да се фокусира върху комуникационните и дигиталните умения
Int04	Разширяването на електронната търговия оказва голямо влияние върху обемите на кореспонденция за доставчика на универсална пощенска услуга с последици за устойчивостта на универсалната пощенска услуга	- Обслужване на клиенти - Комуникационни умения - Управление на кризи	Обучението трябва да се фокусира върху комуникационните и дигиталните умения
Int05	- Електронната търговия води до конкуренция - Управлението на колетите става доминиращ фактор за успех и растеж	- Мотивираност - Умения за обслужване на клиенти	- Липса на курсове за обучение в пощенския сектор - Наемането на вътрешен инструктор може да бъде ефективен метод на обучение, ако той е добре обучен
Int06	Промени - Електронната търговия води до конкуренция - Изискванията за обслужване на клиенти се трансформират Предизвикателства - Повишаване на качеството на услугата - Дигитализация и инвестиции в оборудване за сортиране и доставка	- Проактивност, отвореност за постоянно обучение и усъвършенстване, инициативност, способност да се управляват множество задачи едновременно - Комуникационни умения	- Липса на курсове за обучение в пощенския сектор - Необходимост от схеми за обучение чрез работа
Int07	Промени - Електронната търговия води до конкуренция - Броят на колетите непрекъснато се увеличава Предизвикателства - Повишаване качеството на услугата в електронната търговия	- Дигитални умения - Социалност - Честност - Гъвкавост - Социалност	Необходимост от съвременни модули за обучение

		- Честност - Гъвкавост	
Int08	Промени - Електронната търговия води до конкуренция - Системите за проследяване се променят – интеграция на международни колет Предизвикателства - Клиентите изискват високо качество и бързина на услугите - Липса на човешки ресурси	- Комуникационни умения - Познаване на международното законодателство в областта на електронната търговия - Чужди езици - Управление на кризи - Митническо и пощенско законодателство	- Необходима е диверсификация на обучението свързано с компютър - Не са запознати с курсове за обучение понастоящем
Int09	Промени - Увеличен брой лични колет Предизвикателства - Професионални знания - Привличане и задържане на висококачествен персонал - Иновации в пощенските служби	- Комуникационни умения - Дигитални умения - Познания за политиката и вътрешните процеси	- Обученията биха били по-ефективни в извън работното време - Необходимост от установяване на постоянна политика за обучение
Int10	Промени - Увеличение на онлайн транзакциите Предизвикателства - Привличане и задържане на висококачествен персонал - Логистика	- ИТ умения - Самотивация	Не са запознати с програмите на курсовете за обучение в момента
Int11	Промени - Необходим е по-квалифициран персонал Предизвикателства - Иновации в пощенските служби - Логистика и човешки ресурси	- Дигитални умения - Комуникационни умения - Управление на времето	Необходимост от осъвременен учебен материал

Таблица 2 Основни въпроси на интервютата, Румъния

No	България	Идентифицирани основни промени/предизвикателства	Мнение относно уменията	Мнение за съществуващите в момента учебни програми
FG01	Дата: 07.05.2019 Име: FG_B01, Пощенските услуги в динамично променящата се бизнес	Промени - Съревнование с частни компании, които могат да предоставят по-добри, по-бързи и точни услуги - Установяване на нови мерки и процеси за	- Способността да се работи добре с другите - Отлични вербални комуникационни умения	Програмите, свързани с ПОО, трябва да осигурят и гарантират по-широко предлагане на програми

	среда на пощенския сектор	професионално усъвършенстване на служителите Предизвикателства • Да се научим успешно да оперираме и да си осигурим приходи от услуги на неструктуриран пазар • Осигуряване на канала от бизнес до потребител • Свързване на физически и дигитални услуги, за да се превърнем в многоканален оператор • Разработване на възможности за управление на взаимоотношения с клиенти в рамките на операции за фактуриране на клиенти чрез многофункционални, физически и дигитални съобщения • Обогатяване на физическата логистика с дигитални съобщения, адаптирани към новата бизнес среда • Привличане на таланти млади хора, нужни за управлението на този бизнес	• Умения за обслужване на клиенти • Способност да се изправят срещу конфликти и проблемни ситуации с клиенти или с колеги и да ги управляват • Възможност за използване и работа с новите ИТ/дигитални инструменти за изпълнение на различните работни задачи • Възможност за управление на множество задачи и спазване на срокове при работа под напрежение	за обучение, с внимание на тези, базирани на практически и теоретични подходи, които могат да осигурят реално, задълбочено и пълно придобиване на нови компетентности и умения.
FG02	Дата: 25.04.2019 Име: FG_B02 - Да се допринесе за идентифициране на уменията и компетентностите, необходими на служителите в пощенския сектор с оглед на пазарната динамика.	Следните фактори влияят на Българските пощи • Нови технологични решения, включително ИКТ, дронове, роботика, изкуствен интелект, големи данни и др. • Бързо нарастване на електронната търговия • Промяна на изискванията и нагласите на потребителите, включително използваните комуникационни канали и поведението при покупки • Регламенти	• Участниците във фокус групата определиха следните видове умения като основни за служителите: основни компютърни умения, комуникационни умения, работа в екип, управление на конфликти, умения за работа с клиенти, чужди езици (поне малко основен английски за пощальони и служители във фронт офиса), умения за работа с възрастни клиенти. Тези умения трябва да се усъвършенстват.	• Необходимост от външни експерти за обучения • Необходимост от актуализирани модули за обучение, за да бъдат в крак с динамиката на пазара • Необходимост от въвеждащо обучение и процедури за обучение на новоназначени служители

Таблица 3 Основни въпроси във фокус групата,, България

No	България	Идентифицирани основни промени/предизвикателства	Мнение относно уменията	Мнение за съществуващите в момента учебни програми
Int01	Позиция: Учител Организация: Център за ПОО „Интербизнес – Радка Стаменова“	- Силно навлизане на електронната търговия - Глобализация на пазара	- Комуникационни умения - Умение да се действа бързо	- Необходими са повече интерактивни методи за обучение - Използваните в момента схеми за обучение чрез работа са адекватни - Трябва да се възприеме метода на геймификацията
Int02	Позиция: Учител Организация: Център за професионално обучение “ВРІ”	Старомодните пощенски услуги трябва да се адаптират към внедряването на нови технологии и ИКТ	- Амбициозност - С желание за учене - Самомотивираност	- Ориентирани към практиката обучения - Изготвяне на специфични за сектора учебни материали по отношение на използваните инструменти и процеси - Липса на знания относно GDPR
Int03	Позиция: Служител Организация: Star Post	- Увеличаване на електронната търговия и новите технологии - Обслужването на клиенти и управлението на жалбите е предизвикателство - Възможна интеграция с други транспортни средства като фериботи - Глобализация на пазара	- Способност за работа със специфичен вътрешен софтуер - Отговорност - Следване на графика - Умения за обслужване на клиенти - Опитност	Липса на учебни програми, фокусирани върху специализиран пощенски софтуер, електронна търговия и ИКТ
Int04	Позиция: Служител Организация: Rapido BG	- Онлайн търговия и дигитализация (напр. GPS доставки) - Дигитализацията трябва да допринесе за повишаване на качеството на услугите и приходите и намаляване на разходите и цените.	- Отговорност - Адаптивност	Липса на актуализирани учебни програми
Int05	Позиция: Преподавател	Електронна търговия и нови технологии	Дигитални умения	Специализирани

	Организация: Институт за следдипломно обучение			обучения по професионални умения
Int06	Позиция: Куриер Организация: „Тип Топ Куриер“	- Съответният пазар се разширява - Навлизване на електронната търговия	- Точност/акуратност - Ефективност - Умения, свързани с обслужването на клиенти	Необходимост от схеми за сертифициране, признати на ниво ЕС
Int07	Позиция: Председател на NACBI Организация: Национална агенция за граждански и бизнес инициативи	Много конкурентна среда: От една страна секторът представлява огромен потенциал, а от друга малките компании ще загубят своя пазарен дял	- Отговорност - Желание за знания - Самотивированост - Точност/акуратност	- Включване на ИТ в обученията - Учебните програми трябва да бъдат по-конкретно насочени към специфичните нужди
Int08	Позиция: Председател Организация: Национален институт за професионално и образователно обучение			- Трябва да бъдат по-фокусирани върху ИТ и дигиталните умения - Необходимост от актуализирани учебни програми
Int09	Позиция: Началник на отдел "Пощенски услуги" Организация: „Български пощи“	Пощенският трафик се трансформира със сериозно намаляване на обема на писмата за сметка на малки пакети от електронна търговия.	- Комуникационни умения - Отборен играч - Управление на конфликти - Преподавателски и педагогически умения	- Липса на устойчиви програми за обучение - Липса на обучители с добри преподавателски умения
Int10	Позиция: Ръководител на сектор: Социална дейност, безопасни и здравословни условия та труд, подбор и обучение на персонала Организация: „Български пощи“	- Променящите се фактори са: икономически условия и развитие, дигитализация, урбанизация. - Българският пощенски пазар се движи от бързо нарастващия обем на пратки, генерирани от електронната търговия. - Необходимост от подобряване на настоящия бизнес модел и стратегия за развитие.	- Адаптивност към новата пазарна среда - Ефективна комуникация, включително умения за обратна връзка - Отборен играч - Ориентираност към клиента - Справяне с конфликти и "трудни" клиенти	- Обученията са фокусирани върху технологията на работа, въвеждане на нови софтуерни продукти нови услуги и продукти; - Обучението, свързано с надграждане на умения, не е достатъчно поради ограничените финансови ресурси в организацията; - Обучението на

				работното място е трудно за изпълнение поради голямото натоварване на пощенските служители; • Необходимо е да се организира и проведе обучение по специализирани програми, свързани с подобряване на обслужването на клиентите, надграждане и подобряване на техните умения.
--	--	--	--	---

Таблица 4 Основни въпроси на интервютата, България

No	Гърция	Идентифицирани основни промени/предизвикателства	Мнение относно уменията	Мнение за съществуващите в момента учебни програми
Int01	Позиция: HR Директор Организация: Hellenic POST S.A, ELTA	Промени/Предизвикателства • Много противоречива среда, бърз растеж на дигитализацията, което вече доведе до голяма загуба на печалба. • Дигиталната трансформация отнема много време – трудности при стратегическото планиране	• Ориентиран към клиента • Желание за учене • Позитивно отношение към промените	• Не са запознати с курсовете за ПОО в румънския пощенски сектор • Необходимост от обучение по HR теми
Int02	Позиция: Ръководител на пощенските услуги Организация: Hellenic POST S.A, ELTA, Отдел Поверителност, пощенски и куриерски услуги	• Работната сила е предимно стара, уморена и демотивирана • Поради глобализацията поверителността трябва да бъде неразделна част от дигитализацията в пиците	• Желание за учене • Адаптивност към промените	• Обучения по нови технологии, като се вземе предвид профилът на застаряване на участниците

Таблица 5 Основни въпроси на интервютата, Гърция

No	Гърция	Идентифицирани основни промени/предизвикателства	Мнение относно уменията	Мнение за съществуващите в момента учебни програми
FG01	Дата: 23.04.2019 Име: FG_GR01, Пощенски услуги в динамично променящата се бизнес среда на пощенския сектор	Промени/Предизвикателства - Тенденция за предлагане на финансови продукти - Увеличение на куриерските услуги и електронната търговия - Взаимоотношенията с клиенти са по-предизвикателни, тъй като клиентите са по-добре информирани за съответните продукти и услуги	- Вежливост и желание за учене - ИТ/дигитални умения липсват и повечето от служителите не знаят как правилно да използват наличните системи и оборудване	Липсва основно практическо обучение и/или обучение на работното място
FG02	Дата: 22.04.2019 Име: FG_GR02, Пощенски услуги в динамично променящата се бизнес среда на пощенския сектор	Промени/Предизвикателства Ръстът на електронната търговия увеличава нуждата от дигитализация по отношение на инфраструктурата и дигиталните услуги	- Техники за продажба - Отлично познаване на вътрешните пощенски задачи - Готовност, но липса на мотивация	Необходимо е повече обучение по нови технологии
FG03	Дата: 09.05.2019 Име: FG_GR03, Пощенски услуги в динамично променящата се бизнес среда на пощенския сектор	- Ръст на електронната търговия и изместване на писмата от дигитални продукти - Висока конкуренция спрямо размера - Ключов разграничител на услугите е измерението за гарантиране поверителността на пощата	- Обслужване на клиенти по „интелигентен начин“ - Комуникационни умения - Възприемане и комуникация на необходимостта от защита на личния живот както вътре в компания, така и извън нея	- Необходимо е повече обучение по нови технологии - Предложение за конкретно обучение „Осигуряване на поверителност на комуникацията“. - Програмата трябва да бъде адресирана до постоянни, наети с договор, служители на ELTA, и трябва да се фокусира върху проблемите за поверителността на всички пощенски пратки (с акцентът върху обикновените пощенски пратки)

Таблица 6 Основни въпроси във фокус групата, Гърция

4.1 България

Следващият раздел описва основните констатации, базирани на интервюта и дискусии във фокус групи, осъществени в България от партньорите ИТPIO и „Български пощи“.

4.1.1 Промени и предизвикателства в сектора

След либерализацията на пощенския пазар в България, смущенията са големи, особено в куриерския сектор. На вътрешния пазар двамата основни конкуренти са се насочили към относително различни клиенти: „Еконт Експрес“ се фокусира върху малки пратки за физически лица или МСП, докато операторът „Speedy“ се е насочил към корпоративни клиенти и комплексни/големи пратки. Международните куриерски услуги демонстрират голяма конкурентност, като местните им представители са много активни и изграждат свои собствени мрежи.

Увеличението на транспортирането на колетите като пряка последица от увеличаването на електронната търговия, доведе до необходимост от актуализиране на настоящите работни потоци и използване на иновативни инструменти и услуги за осигуряване качество на услугата. Като цяло се посочва, че българските пощенски оператори се чувстват добре подготвени за навлизане в новата „ера“ въпреки нивото на конкурентоспособност. Респондентите признаха потенциала по отношение на пазарния дял поради дигитализацията, подчертавайки, че големите и стабилни компании ще се възползват, тъй като имат ресурс да инвестират във време и пари за по-иновативни и качествени услуги и продукти.

В този контекст „Български пощи“ имат конкурентно предимство въз основа на своя размер, мрежа и географско покритие, и могат да играят значителна роля в ерата на електронната търговия. Експертите на „Български пощи“ направиха стъпка напред по отношение на развитието на своя бизнес и очертаха няколко потенциални услуги извън традиционните пощенски услуги. **Финансовите услуги**, особено в малките градове и села или **създаването на социални услуги** (напр. насочени към възрастни хора) бяха най-характерните примери.

Стана ясно, че работната сила на пощите признава значението на дигиталната трансформация. Съществуват обаче много несигурности относно действителното прилагане и липсата на знания за пълноценно извличане на ползите от дигитализацията. За прости работни процеси се извършват автоматизирани действия (генериране на автоматизирани известия за доставка чрез SMS, събиране и докладване на огромно количество данни). За сложни потоци с няколко контролни точки и множество конфигурации (процедури за митнически клиринг или задачи, при които са необходими ръчни действия), е необходим по-цялостен подход към дигиталната трансформация, включващ не само софтуерни реализации, но и актуализации на хардуер/бази данни, последвани от подходяща поверителност и изисквания за безопасност. Електронната търговия е такъв пример, когато понастоящем доставката на един „предмет на електронна

търговия“ отнема повече време и усилия, отколкото изпращането на едно писмо. Освен това, **трансграничната електронна търговия** добавя ново измерение към преживяването на онлайн пазаруването, където параметри като широка гама от продукти, многобройни опции за цени и отстъпки, и колебания на обменните курсове трябва да бъдат налице и да се обработват изцяло от пощенските служители.

Следователно, пощенските оператори трябва да инвестират в **мултидисциплинарни възможности**. Партньорството с ИТ експерти или адвокати, специализирани в поверителността на данните и прозрачността, или дори с мениджърите на данни, с опит в операциите или маркетинга, са ключови фактори, които дават възможност за успешна дигитална трансформация.

Както беше посочено, важна пречка е **възрастта на пощенските служители**. В България по-голямата част от пощенските служители са във възрастовата група 45-60. Тази група работници е по-малко гъвкава и обикновено е демотивирана да се ангажира с придобиването на нови компетенции и дигитални умения. Като цяло, необходимостта от активиране на по-възрастните работници и привличане/задържане на по-млади служители, беше една от най-честите теми на дискусиите в интервютата и фокус групите с български заинтересовани страни.

4.1.2 Липсващи умения

Българските участници изразиха големия си интерес към обучителните дейности на NeWPOST и подчертаха важноста на непрекъснатите и висококачествени обучения на пощенските служители, фокусирани основно върху трансверсални или меки умения.

Дискусиите разкриха две различни тенденции по отношение на необходимите умения. В частния сектор беше посочена необходимостта от обучение за използването на иновативен и специализиран софтуер, докато за „България пощи“ тенденцията беше по-скоро с акцент върху меките умения и управлението на клиенти, тъй като в момента се провеждат обучения за използване на наличния софтуер.

По-специално, идеалният служител трябва да владее:

- основни компютърни умения,
- комуникационни умения и работа в екип,
- управление на конфликти,
- умения за работа с клиенти

В допълнение, разрешаването на конфликти и уменията за водене на преговори се смятат за задължителни, особено за служителите, работещи в фронт офиса. Обработването на жалби, уреждането на спорове и разрешаването на оплаквания и конфликти, са основните способности, изведени на преден план по време на проучването.

И накрая, липсващите умения бяха съсредоточени около организационни компетенции при подреждането на работните процеси, липса на умения за работа в екип и мотивация

за работа. Ниското ниво на ИТ умения също се отразява на изпълнението на ежедневните задължения и цялостната производителност, дори ако технологичното решение работи.

4.1.3 Осигуряване на обучение

По отношение на осигуряването на обучение, общата картина е, че обученията в сектора трябва да бъдат актуализирани и да покриват съвременните изисквания на сектора. Обученията трябва да се фокусират върху електронната търговия и обработката на товари/куриерски услуги, като по този начин ще са в съответствие със съвременните тенденции в България.

Друг важен момент, идентифициран чрез дискусии с частния сектор, бяха ограничените или никакви дейности за включване в специализиран софтуер. Изглежда, че има случаи, когато дори асо са влезли в действие усъвършенствани автоматизирани инструменти, липсват знания как да се използват функции като автоматизирани бек-офис транзакции или инструменти за управление и регистриране на пратки.

Картината е противоположна за българските пощи, където се организират обучения при въвеждането на нови софтуерни решения или се предлагат нови услуги. Прилага се подход за обучение на обучители за разпространяване на знания сред пощенските служители. Както бе изрично посочено обаче, компанията трябва да продължи да развива корпоративната си култура, с акцент върху непрекъснатото обучение и цялостна система за обучение, използваща професионални обучители, когато е необходимо. **Видовете предлагани обучения трябва да се актуализират редовно**, за да се следи динамиката на пазара и да се обвързва с въвеждащото обучение.

Заслужава да се спомене описаната добра практика на сътрудничество между „Български пощи“ и Университета по телекомуникации и пощи, където бяха предложени целеви програми, съобразени с нуждите на българските пощи. За съжаление, поради липса на привлекателност на програмата и слабо търсене, това вече не е така и резултатът е видим: новопостъпилите не са толкова добре подготвени за работа в компанията.

Като цяло, идентифицираните потенциални области за обучение бяха фокусирани върху това как да се подобри обслужването на клиентите и да се подобрят меките умения на служителите. Въпреки това, по отношение на вътрешните обучения „Български пощи“ са изправени пред няколко предизвикателства като:

- Липсата на устойчиви обучителни сесии
- Липса на преподавателски умения за вътрешни обучения
- Обучението на работното място е трудна за изпълнение поради голямо работно натоварване на пощенските служители.

4.2 Гърция

4.2.1 Промени и предизвикателства в сектора

Гръцкият пощенски сектор е засегнат от отварянето и смущенията на пазара поради разцвета на електронната търговия и постоянното навлизане на електронни услуги.

Два основни сектора съставляват гръцкия пазар на пощенски услуги: 1 Универсалните пощенски услуги, състоящи се от Доставчика на универсални пощенски услуги (ELTA) и 10 частни компании, притежаващи индивидуален лиценз, и 2. Секторът на куриерските услуги, състоящ се от 538 компании с Общо разрешение².

Основният подчертан момент е навлизането на електронната търговия заедно с тенденцията да се предлагат финансови продукти. От една страна, приемането на нови „електронни услуги“ и продукти увеличи конкуренцията в сектора, от друга страна ELTA имаше възможност да увеличи продажбите си и да предостави услуги и продукти на конкурентни.

В сравнение с България и Румъния, пощенският сектор в Гърция не е закъснял с дигиталната трансформация. Например, има няколко ИКТ разработки за доставчика на универсални пощенски услуги, включително създадена интегрирана Система за планиране на ресурсите на предприятието, автоматизирано управление на транзакции, разработени функции за проследяване и др. При обсъждането със служители на гръцкия доставчик на универсални пощенски услуги обаче получените мнения и послания бяха двусмислени. Непрекъснато се внедряват нови специализирани системи и технологии, но те или не работят напълно, или потребителите все още не са запознати с тях. Както беше посочено, *ELTA губи продажби, защото реагира бавно на дигиталните промени*. В заключение, гръцките пощи са все още ключов играч заради своя бранд и веднъж създадената широка мрежа.

Като цяло конкуренцията, особено в колетния сектор, е голяма и новата стратегия на сектора е да инвестира във все по-тясна връзка: големи данни и пощенски услуги. Фирмите за електронна търговия и пощенските оператори генерират огромно количество консолидирани данни, а понякога и в реално време, а възникващата тенденция е да се трансформират събраните данни в действащи бизнес анализи и решения за политиката и да се подпомогне по-бързото вземане на решения, насочени към мобилизиране на ресурси и интелект.

Много от гръцките пощенски оператори се занимават с транзакции и крайни клиенти. Системи и технологии, фокусирани върху събирането на данни, които могат да бъдат обобщени и анализирани с оглед да се открият области на подобрения. Както е описано, един такъв пример са неуспешните опити за доставка; намаляването на неуспешните

2

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

първи опити въз основа на анализ на данни може да спести на операторите на колети/пощенски услуги значителна сума пари.

4.2.2 Липсващи умения

При наличието на нови услуги и продукти за служителите е по-голямо предизвикателство да бъде напълно наясно и да има дълбоко разбиране за продуктите и вътрешните процедури на компанията. ИТ уменията липсват главно по отношение на използването по подходящ начин на съществуващ софтуер или оборудване.

Както многократно беше споменато, много клиенти са по-добре подготвени и информирани за пощенските продукти и услуги; накратко – взаимоотношенията с клиентите са много по-предизвикателни сега. Това изисква куп задължителни умения:

- Умения за активно слушане, дешифриране и съпреживяване на нечий молби. С други думи – обучение по емоционална интелигентност.
- Решаване на проблеми, креативност и готовност да се разбират нещата
- Управление на кризи чрез използване на техники като ролеви игри или (Слушай, Разбери, Реши и Благодарите).

Не е изненадващо, че гръцките заинтересовани страни, както и българските участници, показаха обща загриженост: Работната сила в пощите, поради застаряването си, е нееластична в промяната на начина на работа или демонстрира демотивация, когато дойде моментът да се разучат нови инструменти. Загубата на ангажираност от страна на възрастни, но опитни служители означава да загубите техните знания и в по-широк смисъл – да загубите години опит и работа. Най-добрият начин да ангажирате тази възрастова група е да демонстрирате прости, но въздействащи програми за обучение. Инструменти за сътрудничество като Slack или Facebook могат да подобрят сътрудничеството между отделите и да насърчат прозрачността на работното място. Демонстрирайки защо по-старите инструменти, методи и начини на мислене вече не са жизнеспособни и предоставяйки правилните инструменти, служителите ще се чувстват ценни.

И накрая, меките умения, свързани с взаимоотношенията с клиентите/управлението, бяха определени като задължителни. Комуникационните умения, приятелско отношение към клиентите, отлично познаване на портфолиото на компанията и овладяване на техниките за продажба бяха посочени като меки умения, които трябва да се подобрят.

4.2.3 Осигуряване на обучение

Основното наблюдавано в гръцкия пощенски сектор беше липсата на практически обучения, които трябва да включват казуси и обучение чрез опит, като се използва направа на късометражни филми или образователни видеоклипове, следвайки микроучебен подход.

Електронното обучение беше силно приветстван подход и получи много положителни мнения. Миналият опит с онлайн обучение генерира положителни резултати се оказа ангажиращ и ефективен.

Микрообучението чрез видеа помага на служителите да получат бързо отговори на въпросите „Как да“, които възникват през целия ден. Потенциалните зони за обучение се основават на две оси. Първата е специализирано обучение, фокусирано върху инсталирани системи и вътрешни процедури, свързани с предлаганите услуги и продукти. Втората ос е по-хоризонтална и се фокусира върху меките дигитални умения, необходими в пощенския сектор. Те включват:

- Обучение за среда или инструменти за съвместна работа (най-желани тук са slack, yammer, trello и др.)
- Обучение за G Suite, включително Документи, Таблици, Презентации, Drive, Hangouts и други
- Обучения по Microsoft Office
- Обучение по социален бизнес (инструменти за социални мрежи с оглед на маркетинговата ефективност)
- Дигитални умения за управление на клиенти (начини за връзка между клиент и доставчик на услуги, подобряване на клиентското изживяване, позволяващо персонализирано клиентско изживяване)

И накрая, интересен фокус беше **защитата на данните и поверителността**. Пощенският служител, който взаимодейства с крайните потребители, трябва да притежава необходимите знания, за да се съобразява с изискванията на GDPR. Ориентировъчните области на обучение са свързани с методологии по отношение на събирането на лични данни, кога и как се предоставя поверително известие (лично, по телефон, онлайн и т.н.), зачитане на предпочитанията за комуникация (маркетингови имейли), обработка на искания за изменение на личната информация и управление на записите. Както е изрично посочено, поверителността на комуникацията е „критично и слабо място на системата“.

Обученията за защита на данните и поверителността трябва да са насочени към постоянни служители, наети с договор, тъй като терминът поверителност е широко приложим: той обхваща всички етапи на производствения процес, напр. събиране, сортиране, разпространение, транспорт, услуги за пощенски кутии и др., имайки подходящо разбиране и комуникация за необходимостта от защита на поверителността както вътре в компанията, така и извън нея.

4.3 Румъния

4.3.1 Промени и предизвикателства в сектора

Пощенският сектор в Румъния се характеризира с намаляване на традиционните пощенски писма и обемите на традиционната поща, и увеличаване на обемите на колетите. Следователно, както в Гърция и България, електронната търговия е ключовият фактор, който движи бъдещото развитие в сектора.

Дигиталната трансформация в румънския пощенски сектор е непрекъснат процес, изправен пред много предизвикателства. По-специално, новите клиентски заявки по отношение на услугите за доставка и предизвикателствата пред логистиката, генерирани от тях, внедряването на множество онлайн методи за плащане, фиксирани точки за вземане на пратките, мобилни POS, са идентифицираните фокусни точки.

Едно от основните описани предизвикателства при румънските пощи е, че компанията вече изостава в предоставянето на дигитални услуги. Това се отразява не само на процеса на трансформация вътре в компанията, но и на маркетингово/търговско ниво. В хипотетичния сценарий, какво ще стане ако утре могат да се предлагат дигитални услуги, отговорът беше ясен: клиентите ще продължат да предпочитат частните пощенски оператори и няма да желаят да изберат услугите на румънските пощи.

Успехът в дигитализацията и възможността за интегриране на ИКТ инструменти и системи е абсолютно необходим и ще донесе положителни промени в хоризонтален план. Дадени са някои характерни примери:

- Един добре оборудван център за сортиране би довел до ефективно управление на транспортираните обеми/повече клиенти. Допълнителен персонал може да бъде пренасочен към отделите за доставка и разпределение.
- GPS система за маршрутизация за куриери
- Създаване на шкафчета за пратки
- Подобряване на ERP системата за администрация и бек-офис операции

В дискусии с румънски пощи беше описано, че ситуацията засяга предимно работници с физически взискателни задачи като управлението на колетите. Призивът е да се намали физическата работа чрез автоматизиране както на системите, така и на процедурите.

Дигитализацията в румънския пощенски сектор се характеризира като много ниска по отношение на технологията и оборудването, напр. автоматизираните центрове за сортиране сега се считат за необходимост, а не за компонент, който „е доре да имаме“.

Вътрешните обучения са предизвикателство поради ниската производителност на онлайн системите.

4.3.1 Липсващи мнения

Комуникационните умения и управлението на конфликти са двете често срещани умения, необходими в пощенския сектор, тъй като всичко е свързано с подход, ориентиран към клиентите. По този начин всички умения, свързани с управлението на клиентите, включително техниките за продажба, перфектните познания за портфолиото на компанията и управлението на конфликти, са с висок приоритет. Това е от решаващо значение, тъй като примери от реалния живот показват, че служителят трябва да общува по ефективен начин за много ограничено време. Възможността да обобщават, да бъдат концентрирани и да предлагат полезна информация бързо и ефективно е крайъгълният камък за служителите във фронт офиса.

По-задълбоченото познаване на продуктите и услугите на компанията спестява не само време, но подкрепя техниките за продажба, като например възможността за представяне на нови оферти, кръстосани продажби и др. Както беше посочено, много нови служители не се радват на „период за приспособяване“. Резултатът е, че те не разбират какво всъщност продават или разликите между услугите.

Пазарът се движи много бързо и това се отразява на необходимите компетентности за пощенския сектор. При тази нестабилна среда пощенският служител трябва:

- Да умеє да се адаптира към нови процеси, заявки, инструменти, когато са създадени
- Да има желание да учи и да разширява знанията си.
- Да бъде екипен играч и да се опитва да намери решения на ниво екип
- Да бъде инициативен и гъвкав/притежава умения за управление на времето

4.3.3 Осигуряване на обучение

Обученията в румънски пощи нямат дългосрочен и устойчив план. Текущите обучения се ръководят от специфични и относително тесни нужди; при тях има усещане за спешност и те не са част от добре дефиниран подход за обучение. Понастоящем се предлагат редовни вътрешни обучения за повишаване на осведомеността, фокусирани върху проблемите на GDPR и структурирани около новия регламент и принципите, свързани с обработката на лични данни.

Отново основната тенденция е практическо обучение, като същевременно се балансира между теория и учене чрез практика. Интерактивността е ключов компонент тук, което означава, че обучаемите трябва да имат възможност да задават въпроси или да обсъждат с обучителите теми, които все още остават неясни.

Интересен момент, базиран на минал опит, беше ограничената мотивация за участие в обученията, са фокусирани върху личностното развитие. Общата картина е, че ако няма непосредствени икономически ползи, едва малцина ще се чувстват развълнувани и ще

желаят да сътрудничат. По-голямата част от участниците, особено тези, които се намират в малки градове или в провинцията, не са намерили „смисъл да участват в такива обучения“.

Както вече казахме, пощенският сектор е развиващ се бизнес. Това означава нови заинтересовани страни и нови клиенти с различни нужди; напр. сега младите хора взаимодействат повече с пощенските оператори поради електронната търговия). Необходимостта от обучение за личностно развитие, вместо от обучение по конкретни и строги процедури, беше подчертана от румънските заинтересовани страни.

От друга страна, електронната търговия извежда на бял свят нови знания и компетенции: регулации, закони и принципи на национално и международно ниво, и разбира се логистика.

5 Обобщение на констатациите

Текущи нужди и предизвикателства на пощенския сектор

Почти всички участници определиха **електронната търговия** като основен фактор, който води до промени в пощенския сектор. Силното навлизане на електронната търговия на пазара създава предизвикателства, които трябва да бъдат решени. Ясно е, че пощенски станции трябва да останат конкурентоспособни в много отношения, касаещи дигиталните услуги: осигуряване на конкурентни цени, възможност за предлагане на онлайн услуги и продукти, въвеждане на нови и иновативни услуги с оглед дигитализация както в процесите, така и в задачите, въвеждане на шкафчета за пратки, актуализиране на логистичните процедури и др.

Някога доминиращите публични пощенски оператори са изправени пред значителни смущения в бизнеса си поради либерализацията на пазара и появата на интернет. Те са под натиск, тъй като частните компании инвестират време и пари за дигитализация на бизнеса си и претендират за значителен пазарен дял, особено в колетния и куриерския бизнес. Такъв е случаят в България, Гърция и Румъния, където доставчиците на универсални пощенски услуги обслужват много по-малък дял от колетния пазар и експресния пазар на писма. Основната констатация е, че **колетите сега са по-важни от писмата по отношение на приходите** и техният дял расте по-бързо, отколкото делът на писмата пада. Това означава, че **пощенският сектор отново е нарастващ бизнес**, където броят на предприятията, предоставящи пощенски сектори, се увеличава³.

Значението на дигиталната трансформация беше надлежно признато от по-голямата част от заинтересованите страни в пощите, които участваха в проуванията на NeWPOST. Новите технологии променят пощенския свят и бумът на електронната търговия е нововъзникваща

³ През 2017, Броят на фирмите, предлагащи пощенски услуги достигана 149 в България, 543 в Гърция, и 230 в Румъния.

[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)

реалност. Новите и иновативни електронни пощенски услуги изискват препроектиране и инсталиране на нови ИТ системи и функционалности, докато класическите пощенски услуги като логистика и доставка се трансформират и преоформят.

Пощенският сектор в България и Румъния може да бъде характеризирен като **закъсняващи във внедряването на технологична интеграция** в техните бизнес планове. Използването на технологии като баркодирание или радиочестотната идентификация (RFID), основни автоматизирани центрове за сортиране или интегрирани системи от край до край са в сила, но както бе споменато, гладкото интегриране на тези разработки е предизвикателство.

Гръцките пощи имат много поелания, които се занимават с транзакции и крайни клиенти. Системите и технологиите, фокусирани върху събирането на данни, които могат да бъдат обобщени и анализирани, са потенциални компоненти на подобренията. Както е описано, един такъв пример са неуспешните опити за доставка; намаляването на неуспешните първи опити въз основа на анализ на данни може да спести на операторите на колети/пощенски услуги значителна сума пари.

Заинтересованите страни от трите участващи държави изразиха същата загриженост относно условията на труд в пощенските служби. Работата не е привлекателна, поне за висококвалифицирани служители, а в комбинация с липсата на актуални обучения или ниските заплати води до доста голямо текучество на служители.

Друг интересен момент беше, че **електронната търговия е променила поведението на потребителите** по отношение на комуникацията и потреблението на продукти/услуги. Резултатът е, че пощенските служби трябва да се адаптират към постоянно възникващите нужди на клиентите по отношение на онлайн комуникацията, като същевременно подобряват своите услуги и продукти. Онлайн магазини за филателисти и пощенски продукти, промоционална комуникация чрез онлайн дигитални пощенски пратки и подписи, различни опции за плащане, шкафчета за пратки, електронно фактуриране, хибридна електронна поща, отчети за ефективността и анализи, управление на онлайн акаунти, са само част от пощенските цифрови услуги през новата ера.

Пропуски в уменията и осигуряване на обучение – пощенският служител през новата ера

Като цяло има тенденция за непрекъснато обучение в пощенския сектор на европейско ниво, свързано с новите технологии и последните разработки. Примерите по-долу могат да се разглеждат като най-добри практики и показват, че има тенденция да се инвестират пари и време в свързани дейности.

Vpost в Белгия даде около 27000 дни обучение или коучинг с акцент върху практическо обучение по комуникация, продажби, езици и лидерство⁴.

⁴ bpost, годишен доклад 2013, стр.49, годишен доклад 2015, стр. 41-42.

През 2015-16 г. Royal Mail инвестира 20,5 милиона британски лири в обучение и осигури почти 90 000 дни обучение за своите служители във Великобритания. Тези числа намаляха и през 2016-17 инвестицията беше в размер на 13,8 милиона британски лири за 25 000 дни обучение. Също така беше създадена Академия за лидерство в подкрепа на развитието на лидерите на Mail Center⁵.

Във Франция 81% от служителите на La Poste са били обучени през 2015 г., докато през 2016 г. 31 000 служители са намерили нова длъжност вътрешно и над 1.600 служители са преместени в друга бизнес единица⁶.

Correos Group в Испания има за цел да гарантира, че служителите ѝ са в крак с новите умения, необходими за тяхната работа, включително повече от 400 обучителни дейности. Фокусът е върху иновативни техники като мобилно обучение и геймификация с над 200 000 участници. През 2016 г. учебните дейности натрупаха 1,6 милиона учебни часа. Освен това бе инициран пилотен тест за обучение чрез мобилни устройства, използвани от доставчиците⁷.

Тези примери подчертават вътрешната динамика на пощенската среда и разкриват въздействието на дигиталната трансформация. Всички участници се съгласиха, че познаването на технологиите по отношение на софтуерните инструменти и оборудване е задължителна компетентност. След проследяването на дискусиите относно пропуските в уменията, стана ясно, че са необходими и меки умения.

Идентифициран беше интересен фокус – многозадачността на ежедневните задачи. В случай на извънредна ситуация или работа под напрежение, всичко това отвлеча вниманието върху качеството на работа и пощенските служители постоянно са в „реактивен“ режим. Следователно, те нямат време да се замислят и да прилагат своите знания или опит. Решението за това биха били вътрешни обучения, позволяващи на служителите да получат яснота относно това какво да определят като приоритети. Яснотата на приоритетите на ролите, а не на конкретните приоритети на задачите, уменията за управление на вниманието, а не уменията за управление на времето и установената система за управление на работния процес са необходимите умения за преодоляване на подобни предизвикателства.

Като цяло обработката на информация е потенциална област за обучение в предвидените учебни програми на NeWPOST. По-конкретно, пощенският служител трябва да може:

- Да съставя, категоризира, одитира или проверява свързана информация
Да класифицира, изчислява, табулира и обобщава числови данни.
- Да оценява информацията, за да определи съответствието със стандартите и да идентифицира конкретни събития или процеси, които са в съответствие с вътрешните разпоредби или като цяло (напр. спазване на GDPR).

⁵ Royal Mail (2016), годишен доклад 2015/16, стр. 45 и 2015, стр. 39.

⁶ La Poste годишен доклад 2015, стр. 77, и годишен доклад 2016 стр. 33 и стр. 126.

⁷ Correos (2017), годишен доклад 2016, стр. 72.

Следният списък подчертава най-важните ключови моменти по отношение на предоставянето на обучение и може да се разглежда като потенциални области за обучение:

- Обученията определено трябва да надхвърлят съществуващите семинари за повишаване на осведомеността и информационните дни. Необходими са структурирани курсове със специфични учебни цели и резултати.
- Интегриране на практически обучения с използване на тестови случаи, сценарии от реалния живот, задачи за екипи и др. Изглежда, че първият цикъл на запознаване с темата приключва. Необходим е по-практически подход в полза на наръчници или статични презентации.
- Трябва да се насърчават методите за предоставяне на обучение, включително обучение чрез работа. Стажовите или менторството заедно с ефективни стратегии за оценка, могат да осигурят така необходимия „поглед отвътре“. Въпреки това, както беше споменато, е доста трудно да се организират обучения на място поради липсата на време и опитен персонал.
- GDPR и поверителността на комуникационните компетентности вече са част от необходимия набор от умения. Предвид цялостния цикъл на обработка на информация на пощенските продукти (събиране, сортиране, разпространение, транспортиране, обслужване на пощенски кутии) в съответствие със Закона за защита на данните и поверителността, е предизвикателна задача и е необходимо актуално обучение. Пощенският служител трябва да притежава знанията и в крайна сметка да може да отговаря на въпроси за:
 - Видове събирани лични данни
 - Обработка на заявки за изтриване на данни или формуляри за съгласие
 - Къде е доставено поверително известие
 - Кое е юридическото лице за контакт в случай на сложни ситуации или как трябва да се извърши ескалация

Логистиката беше потенциална област на обучение, идентифицирана от много участници, главно защото това е ключов фактор, описващ качеството на услугата, особено за корпоративни клиенти. Следователно практическото обучение по логистика трябва да включва:

- Описание на управлението на поръчки от край до край
- Определяне на процедурите за изпращане, доставка и връщане, особено когато доставчици от трети страни извършват доставката. Някои от споменатите усъвършенствани видове доставка бяха шкафчета за пратки, планирана доставка или доставка извън редовното време, известие за доставка по електронна поща или социални медии и др.
- Изчисления на пощенските цени, заедно с информация относно изпращането, доставката и условията на връщане
- Вземане на колет (когато е приложимо)
- Персонализирани процеси и регулации (когато е приложимо).

И накрая, както всички заинтересовани страни са описали, са необходими меки умения, свързани с управлението на клиенти. Уменията за комуникация, техники за продажба, креативно мислене, работа в екип, управление на времето и взаимоотношения с клиентите, са основните идентифицирани умения.