ПРОЕКТ COMPETE..!

СРАВНИТЕЛЕН ДОКЛАД 2011

ЗАДЪЛБОЧЕН АНАЛИЗ НА НУЖДАТА ОТ СТРАТЕГИЧЕСКИ КОМПЕТЕНЦИИ В УПРАВЛЕНИЕТО И В СЕКТОРА ТУРИЗЪМ - ПРЕГЛЕД НА СИТУАЦИЯТА В СТРАНИТЕ ПАРТНЬОРИ

European Model of Strategic Competence Management in Small and Medium Enterprises in Tourism Sector

Lifelong Learning Programme

ЕВРОПЕЙСКИ МОДЕЛ ЗА СТРАТЕГИЧЕСКИ КОМПЕТЕНЦИИ В МЕНИДЖМЪНТА НА МАЛКИТЕ И СРЕДНИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ТУРИСТИЧЕСКИЯ СЕКТОР

Този проект е реализиран благодарение на финансиране от Европейския съюз. Съдържанието на тази публикация е изцяло на отговорност на автора. Тази публикация не отразяват виждания на Европейската комисия, и Европейската комисия не носи отговорност за използването на данните, съдържащи се в него.

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

ВЪВЕДЕНИЕ

Настоящият документ е разработен като един от резултатите на проекта, озаглавен "Европейски модел на Стратегическо управление на компетентността в малки и средни предприятия в туристическия сектор", с акроним "COMPETE ..!". Проектът се реализира в рамките на Програмата "Учене през целия живот" Леонардо да Винчи, по схема на Многостранни проекти / Трансфер на иновации. Трансферът на Иновационни проекти се фокусира върху прехвърлянето (адаптация и включване) на иновациите, като съдържание или резултати от предишни проекти на програма "Леонардо да Винчи" или други иновационни проекти в публични и / или частни системи за специализирана подготовка на национално, местно, регионално или секторно ниво. Проектите са насочени към повишаване на качеството на европейската система на специализирано обучение и подготовка. Трансферът на иновационния проект трябва да се основава на резултата (ите) / иновацията (ите) на друг проект "Леонардо да Винчи" или други иновационни проекти, какъвто е Полския продукт на тема "Модел на Стратегическо правление на компетентността", в случай на COMPETE ..! Проект.

Документът е предназначен предимно за публиката на екипа по проекта, като доказателствен материал за развитието на последващите дейности в рамките на проекта в областта на трансфера и адаптирането на иновативен продукт, и също така е предназначен за професионалната и широката общественост, като източник на агрегат за актуална информация от сектора ХОРЕКА. Очертаването на сегашната ситуация в туристическата индустрия, по-специално в сектора ХОРЕКА (заведения за хранене и настаняване) в рамките на Европейския съюз, въз основа на подробно проучване на ситуацията в отделните страни-партньори и на базата на различни публично налични ресурси, които се занимават с определени въпроси, може да се смята за основна цел. В същото време, нашият интерес е фокусиран върху изясняване на въпроса "С какви проблеми най-често се справят предприемачите в дадения сектор", както и върху развитието на допълнителен материал за осигуряване на най-ефективен начин за трансфера на иновациите .

По принцип, даденото проучването се състои от три части – резултати от вторични изследвания, извършени през първите шест месеца на 2011 г., анкетно проучване като уникално първично изследване, допълнени с резултати от "Фокус групи", проведени със специалисти от ХОРЕКА сектора, и последната част, която дава конкретни препоръки по отношение на адаптирането и трансфера на продукта. Първата част, озаглавена "Проучване- анализ на текущото състояние на нещата" - както е видно от заглавието - анализ на ситуацията, при която работи в момента туристическата индустрия. Тя се основава на информация, обработвана от отделните партньори от страните, участващи в проекта (България, Чешката република, Италия, Полша и Испания), в "Национални доклади", заедно с други текущи ресурси на наличната информация (т.е. икономически и статистически годишници, научни статии, научна / техническа литература и изследвания). Втората част, озаглавена "Оценка на анкетно проучване" представлява описание

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

на уникалното първично проведено проучване и изследване на въпросник в рамките на целевата група на проекта. Анкетното проучване и оценка са извършени само за този проект, в опит да се получи валидна информация от сектора ХОРЕКА по отношение на реалните потребности на малките и средни предприятия, които са пряко от гледна точка на целевата група. Последната част, озаглавена "Изводи и препоръки за трансфера", обобщава всички констатации в няколко основни извода и препоръки, които трябва да бъдат взети под внимание за трансфера и адаптирането на продукта, който се трансферира.

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

СЪДЪРЖАНИЕ

ВЪВЕДЕНИЕ 2

СЪДЪРЖАНИЕ 4

ПРОУЧВАНЕ - АНАЛИЗ НА ТЕКУЩОТО СЪСТОЯНИЕ НА НЕЩАТА 5

ОЦЕНКА НА АНКЕТНОТО ПРОУЧВАНЕ 12

ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ ЗА ТРАНСФЕР 23

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

ПРОУЧВАНЕ - АНАЛИЗ НА ТЕКУЩОТО СЪСТОЯНИЕ НА НЕЩАТА

В тази уводна част, документът дава описание и анализ на сегашното състояние на сектора на туризма въз основа на изследвания, извършени в отделните страни-партньори от едната страна, и от друга страна, въз основа на сравнителен анализ на публично достъпни специализирани ресурси. Резултатът трябва да даде представа за сегашното състояние и тенденциите в рамките на целия Европейски съюз. Бизнес пътуването или туризмът може да се разбират като сбор от преходно пребиваване на лица (туристи) в целевите области (дестинации) и сбор от услуги, насочени към организиране и подкрепа на дейности за пътуване и престой. Туризмът формира важна част от икономиката, особено в някои страни. И според Световната организация по туризъм, UNWTO, международният туризъм сам формира около 25 до 30% от всички световни услуги и работят повече от 100 милиона души. През 2010 г. общо на 940 милиона души са пътували в чужбина и беше постигнат оборот от 693 млрд. евро. 1 Според UNWTO топ десет класификация шест европейски страни са сред най-посещаваните страни на света, а именно Франция (1-ва позиция, 76,8 милиона посетители), Испания (4-то място, 52,7 милиона посетители), Италия (5-о позиция, 43,6 милиона посетители), Великобритания (6-та позиция, 28,1 милиона посетители), Турция (7-ма позиция, 27.0 милиона посетители) и Германия (8-ма позиция, 26,9 милиона посетители). Освен вече посочените по-горе страни-партньори, включени в класирането, настояща ставка за посещението (2010 г.) в други страни- партньори, е както следва: България - 6,2 милиона посетители, Чешката република - 6,3 милиона посетители, а Полша - 10,1 милиона посетители. В същото време, секторът ХОРЕКА осигурява заетост на 9 милиона 2 души в целия Европейския съюз, което представлява 4.2% от всички икономически активни хора. Тези факти и данни предполагат икономическото значение на тези въпроси в рамките на европейския контекст.

По-нататък, ние ще се опитаме да опишем най-интересните и най-типичните черти на сектора ХОРЕКА и сектора на услугите по настаняване за туризъм в отношенията на предприемаческата среда, икономическите параметри и в същото време, човешките ресурси, които са от изключителна важност за нас от гледна точка на проекта.

ВЪЗРАСТОВА СТРУКТУРА НА СЛУЖИТЕЛИТЕ

Проблемите, свързани с анализ на възрастовата структура на сектор ХОРЕКА са много интересни. Секторът на хотели и ресторанти, предлага множество работни места, особено за млада работна сила. Изхождайки от най-новите статистически данни 3, 48% от работещите в хотели и ресторантии 43% от заетите в туристическите услуги за настаняване са на възраст от 35 години.

_____

1 World Tourism Organization, UNWTO, „World Tourism Barometer", June 2009 2 EUROSTAT, „EU Labour Force Survey", 2007

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

Двата споменати по-горе сектора притежават много по-млад възрастов профил, отколкото останалата част от пазара на труда на ЕС, където само един работник от трима е по-млад от 35 години. Тези обобщени данни са валидни повече или по-малко за по-голямата част от държавите-членки на ЕС. В по-голямата част от тези страни делът на възрастовата група под 35 години е общо 10 и повече процента над средния дял на заетостта в цялата икономика. Служители под 35 годишна възраст представляват повече от половината от работниците в сектора на туристическото настаняване, например в Словакия (58%), Холандия (56%), Швеция (56%) или Норвегия (56%). Във всички тези страни, делът е по-висок от средния за цялата икономика с около 20 процента. Данните за страните партньори са, както следва и - в интерес на истината - те са копие на дадена тенденция (с изключение на Испания, спомената по-нататък): България - ХОРЕКА 47% (общата средна стойност е 30%), Чехия - ХОРЕКА 51% (общата средна стойност е 35%), Италия - ХОРЕКА 43% (общата средна стойност е 31%), Полша - ХОРЕКА 58% (общата средна стойност е 39%). Кипър е единствената държава от Европейския съюз, където възрастовият профил на служителите в местата за настаняване е по-висок. В този случай, служители под 35 годишна възраст заемат само 28% от работните места в туристическия капацитет за настаняване и 33% в сектора ХОРЕКА, като се има предвид, че общия дял на тази група в общата Кипърска икономика е 37%. Само в Гърция и Испания, две държави с много развит туризъм, възрастовия профил в сегмента на туристическото настаняване не проявява отбелязаните отклонения от ситуацията във всички останали сектори на икономиката. Ако погледнем към противоположната страна на спектъра на възрастовата структура, то е очевидно, че възможностите за работа за работниците на възраст 55 години и повече са, напротив, ограничени повече в този сектор (11%), отколкото в общия пазар на труда (14%).

СТРУКТУРАТА НА НАЕТИТЕ ЛИЦА СПОРЕД ПОЛА И ВИДА НА ТРУДОВО ПРАВООТНОШЕНИЕ

При анализ на дела на работещите на пълна заетост в този сегмент, е очевидно, че тя не се различава съществено от тази в цялата икономика на ЕС. И в двата случая четирима от петима души работят с пълен работен ангажимент. 72% от заетите лица работят на пълен работен ден в сектора на хотели и ресторанти. Въпреки това, данните от отделните страни показват, че ситуацията се различава много в различните страни. Резултатите са вариращи от почти непълно работно време в туристическия сектор за настаняване (напр. в България или Румъния) до 60% дял на непълно работно време в Холандия. Резултати за останалите страни-партньори са разположени повече или по-малко - някъде между тези два контрапункта (Чехия 7%, Италия - 25%, Полша 13%, и Испания - 18%).

Като цяло, стойностите за този отрасъл отразяват едно и също разпределение на пълно / непълно работно време, както в цялата икономика. Страните с висок дял на ангажираност на непълно работно време, като например Холандия и Дания (44%), Норвегия (38%), Германия (32%) и Швеция (30%) проявяват висок дял и в нашия сегмент. Пазарът на труда в тези страни

_____

3 EUROSTAT, "Statistics on Tourism", 2010

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

съдържа около 20 - 25% от служителите на непълно работно време, което е повече от общата средна стойност в ЕС (18%). Нашите партньорски страни имат относително балансирано съотношение на работещите на пълно и непълно работно време, като Италия е единствената страна, показваща по-изразена диспропорция в използването на непълно работно време в сравнение с цялата средна стойност в икономиката (ХОРЕКА 25%, като цяло средно 14%), и частично Испания (ХОРЕКА 18%, цялата средна стойност е 12%).

Туристическия сектор за настаняване е източник на работна заетост на жените. Средно 60% от работната сила в този сектор принадлежи на жените в сравнение с 45% дял на жените, заети в цялата икономика на ЕС. Що се отнася до създаването на възможности за работа за жените, резултатът в туристическия сектор за настаняване е дори по-добър от цялостния в сектор ХОРЕКА, където заетостта на жените е в размер на 56%. От наличните данни е очевидно, че разликите в рамките на ЕС са относително малки, макар и малко по-изразени, отколкото в цялата икономика, където делът на заетостта на жените не се отклонява с повече от няколко процента от средния за ЕС почти във всички страни (45 %). Видно за следните страни е: Румъния (72%), Норвегия (71%), Полша (70%), Финландия (70%) и Германия (69%), където делът на жените, заети в ХОРЕКА сектор надвишава 2 / 3. На противоположната страна са държавите-членки като Малта (38%) и Италия (49%) - единствените държави, където жените не отчитат над половината част от работните места в сектора на настаняване на туристи. В този случай, обаче, резултатите са във взаимна връзка с държавата, както в цялата икономика, където тези две страни също така имат най-ниското участие на жените (подобна ситуация, както в Гърция например). За целите на илюстрацията, ние представяме данни за горепосочените страни-партньори: Чешката република (60% от жените), България (65% от жените) и Испания (59% от жените). Както се вижда, състоянието в тези страни по-скоро съответства на ситуацията в Полша, отколкото в Италия.

Ако анализът прави комбинирането на разпределението на работещите на пълно и непълно работно време във връзка с разпределение съгласно пола, тогава е очевидно, че делът на жените, работещи на пълен работен ден е по-ниска в ХОРЕКА сектора (64%), отколкото в останалата част от икономиката (68%). 4 Мъжете, работещи в този сектор на пълно работно време са до 81%, което е по-малко от общата средна стойност за Европейския съюз за мъже (92%). В рамките на Европейския съюз, Холандия проявява най-малък брой на работещите на пълно работно време в сектора хотели и ресторанти (40%), което е обичайната практика в тази страна (най-малък брой също и в цялата национална икономика). Това са относително интересни открития, защото може да се наблюдава по-висок размер на гъвкави форми на работа, включително прилагането на непълно работно време в сектора на хотели и ресторанти, тъй като секторът е засегнат значително от фактора на сезонността.

ОБРАЗОВАТЕЛНА СТРУКТУРА В СЕКТОРА

Посочените по-горе данни показват, че използването на две социални / демографски групи е характерно за сектора, проучени от нас, а именно: младите хора и жените. Третата група,

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

участваща сериозно в този сектор, включва лица с нисък образователен стандарт, т.е. хора, които са постигнали по-ниско средно образование. Изхождайки от най-новите статистически данни, по-високо средно образование не е постигнато от 36% от служителите в туристическия сектор, като общата средна стойност на пазара на труда в ЕС е само 25%. Наличните данни от отделните държави-членки потвърждават този факт. Най-голямото отклонение от средната стойност на цялата икономика може да се види в туристическата индустрия в Швейцария, където делът на хората с ниско образование достига двойна стойност по отношение на дела на общия пазар на труда (36% срещу 16 %). Други страни, където този сектор предлага възможности за работа предимно за по-малко образовани хора са например Германия, Швеция, Норвегия и Дания. Единствените страни, където изглежда, че няма маркирана съществуваща разлика са Португалия (71%), Кипър (24%) и Унгария (14%). В същото време, не много окуражаващо водеща позиция в тази статистика в рамките на ЕС се заема от Португалия, като най-голям дял на служителите с най-нисък стандарт на образование. Като се има предвид ситуацията в отделните страни-партньори, тя е подобна главно в Италия (служители с най-ниско образование в ХОРЕКА - 51% спрямо средната стойност в икономиката като цяло - 39%) и в Испания (служители с най-ниското образование в ХОРЕКА - 57% спрямо икономиката като цяло - 44%). Едно сравнение - Чехия предлага сравнително балансиран резултат (ХОРЕКА 8% в сравнение с 6% в цялата икономика). Интересна е ситуацията в Полша и България, където средната стойност е точно обратното на най-ниското ниво на полученото образование (Полша - ХОРЕКА 9% спрямо 10% в цялата икономика, и България - ХОРЕКА 10% само срещу 15% в цялата икономика). Въпреки това, този факт не опровергава представите за цялостното по-ниско ниво на образование, постигнато в сектора ХОРЕКА, защото значителната диспропорция е едно ниво по-висока в този случай (до средно ниво на постигнатото образование) - Полша ХОРЕКА 82% в сравнение с 68% на останалата част от икономиката, респ. България дори 80% срещу 60%. Има и друг интересен факт - а именно, че в сравнение с останалата част от икономиката - като цяло е по-далеч и по-ниско представянето на работниците с най-високото ниво на образование, постигнати в сектора ХОРЕКА.

Споменатите по-горе констатации са в съответствие със статистически данни по отношение на използването на информационните и комуникационните технологии в предприятията. Статистическите данни показват, че секторът на настаняване не показва висок стандарт на компетенции в сферата на използване на ICT средства от по-голямата част от служителите. Само 36% от служителите използват компютър за ежедневната им работа в този сектор, в сравнение със средно почти всеки втори (49%), който използва в цялата икономика. Само в строителната индустрия този параметър е по-лош в сравнение с употребата на ICT от ХОРЕКА сред изследваните сектори.

4 EUROSTAT, „EU Labour Force Survey“, 2007

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

СТАБИЛНОСТ НА ЗАЕТОСТТА

Както вече бе посочено по-горе, по отношение на дела на ангажираност на пълен работен ден / непълно работно време няма значителни различия в сектора ХОРЕКА. Независимо от това, като се вземат под внимание параметри, като общата продължителност на трудовото правоотношение или средно време на задържане на работника при същия работодател, секторът изглежда по-малко стабилен от гледна точка на предлагането на работни места в сравнение с останалата част на пазара на труда. Делът на работниците, наети за определен период от време, спрямо тези за неопределен период от време е повече от два пъти по-висок в нашия сектор (30% от работните места са с трудови правоотношения, за

определен период от време) в сравнение с икономиката като цяло (14%) . Във всички страни, за които тези данни са достъпни ХОРЕКА сектора не се представя много добре в този аспект. Най-големите разлики между този сектор и цялата икономика са очевидни в Гърция (59% на постоянните работни места в сравнение с 89% в цялата икономика), Италия, Швеция и България. Това ограничение на предложение за работа за неопределен период от време може да бъде логически свързано със сезонния характер на туризма. Вярно е, че горепосочените страни проявяват едновременно най-големите разлики в броя на заетите лица през различните тримесечия на годината, като най-високото и респ. най-ниското попълване на туристическия капацитет.

Средната устойчивост на служител при един и същи работодател е друг критерий за стабилност на заетостта. Наличните данни показват, че оставането на служител при един и същ работодател в сектора ХОРЕКА е много по-кратко от средната стойност в икономиката като цяло, където то е 121 месеца, т.е. повече от 10 години. В сектора ХОРЕКА средното време е само 65 месеца, т.е. почти половината стойност (за илюстрация, стойностите в страните партньори са както следва: България 51 месеца, Полша 61 месеца, Испания 64 месеца, Чехия 67 месеца, и Италия 71 месеца).6 Като цяло, като се сравняват стойностите в сектора ХОРЕКА с тези на останалата част от икономиката, средният период от време, прекарано при един работодател е по-малко от половината в сравнение с цялата икономика, напр. в Гърция и Швеция. От друга страна, най-ниското отклонение от средното ниво се наблюдава в Португалия и Франция. Благодарение на споменатите по-горе факти, високия дял на заетост за определен период от време и сравнително краткия период от време на оставане при един и същи работодател може да се считат за други типични черти на сектора ХОРЕКА.

ФАКТОРЪТ СЕЗОННОСТ

Като цяло е добре известно, че интензивността на пътуванията и туризма се различават много в течение на годината, т.е. факторът на сезонността тук е много силен. Запълване на капацитета на места за настаняване (изразен като брой на реализираните нощувки от туристи в обекти -

5 EUROSTAT, „Community Survey on ICT Usage and E-commerce in Enterprises “, 2007

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

туристически нощувки)е най-малко два пъти по-висок през месеците от най-високия сезон във

всички държави-членки на ЕС, в сравнение с най- спокойния месец. Ясно е, че страните с кратък туристически сезон ще покажат най-високи сезонни различия в броя на туристическите нощувки за същото време. Така например в Гърция и Хърватия броят на реализираните нощувки от туристи в средствата за подслон е 13 пъти, респ. 35-пъти по-висок през август, отколкото през януари, т.е. извън сезона. Ако броят на реализираните нощувки от туристи в обекти е разделен на 4 / 4 през цялата година, то е очевидно, че третото тримесечие на годината (което по принцип е най-високо) показва 2,5 пъти увеличение на стойността на първото тримесечие (което по принцип е най-ниско). Като се имат предвид данните на цялата европейска икономика, сезонните колебания са сравнително слаби, което разбира се не означава, че големи сезонни отклонения в различни сектори не са скрити поради голямо обобщаване на данните. В туристическата индустрия най-високите сезонни колебания могат да бъдат проследени в Гърция и Хърватска. В двете страни обхвата на заетостта в най-силното тримесечие на годината достига два пъти стойностите на най-слабото тримесечие, което е в същото време 30% до 35% по-високо от средната годишна стойност. На противоположния край на спектъра се показва, че няма значителни сезонни различия в сферата на трудовата заетост в Дания, Холандия и Норвегия. Въпреки това, броят на извън

сезонно реализираните нощувки от туристи в тези три страни е само два до три пъти по-висок, отколкото в разгара на сезона. Начинът, по който да се справят с този сезонен фактор предприятията в сектора ХОРЕКА е един от най-трудните проблеми, които да бъдат управлявани от предприемачите в тази сфера. При преглед на тези въпроси от гледна точка на страните, които са най-интересните за нас, т.е. страните-партньори, може да се каже, че в туристическия сектор в България влиянието на фактора на сезонността вероятно е по-голямо от всички (3-то тримесечие на годината възлиза на 5,5 пъти стойността на 1-во тримесечие на годината), в Италия (3-то тримесечие на годината възлиза на тройна стойност на 1-во тримесечие на годината). В Полша и Испания, ситуацията копира - повече или по-малко - средната стойност на целия EU-27 (3-тото тримесечие на годината е 2,5 стойността на 1-вото). Чешката република е по-консолидирана в това отношение и колебанията между сезонността и високия сезон са под средното ниво (коефициентът е представен от числото 2).

ЗАЕТОСТ

Определянето на броя на хората, заети в туристическия сектор е сравнително сложно. В момента, само националните нехармонизирани данни за някои от държавите-членки са на разположение. На разположение са също така и актуални данни от партньорските организации.

_____

6 EUROSTAT, „EU Labour Force Survey“, 2007

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

Според тях, броя на работниците в сектора ХОРЕКА започва от 114 хил. в Полша, 240 хил. в Чешката република и България, до 1 246 хил. в Италия и 1 591 хил. в Испания. За пореден път е необходимо да се отбележи, че данните не са събирани чрез хармонизирана методология и по този начин конфиденциалността им е ограничена в това отношение.

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

ОЦЕНКА НА АНКЕТНОТО ПРОУЧВАНЕ

Анкетното проучване в рамките на проекта се извърши във всички партниращи страни, участващи в проекта в периода от април до май 2011 г. Проучването чрез анкети бе избрано, като статистически метод с най-висок обхват на годност за дадените случай и цели. Когато говорим за установяване на целта, може да направим следното описание:

- Очертаване на настоящата ситуация в дадената област от гледна точка на целевата група,
- Откриване на най-належащите проблеми, притесняващи най-вече предприемачите в туристическата индустрия, и трето, но не на последно място:
- Установяване на становищата на отговорни лица в сферата на стратегическото управление на компетенциите в обектите за настаняване, респ. в областта на ресторантьорството.

Преобладаващо собственици и управители на малки и средни компании в ХОРЕКА сектора са анкетираните в проучването.

За по-добра реализация на изследването, беше разработен уникален въпросник, разделен на няколко свързани помежду си области по интереси, установени от методологична гледна точка. Първата серия от въпроси беше насочена към анализ на характерните особености на предприемачите, извършващи дейност на пазара, за да ни улесни впоследствие за създаване на качествен и количествен профил на един типичен представител. Въз основа на информацията и знанията, получени от това е възможно да се направи по-добра корекция на съществуващия Модел на Стратегическо управление на компетентността, за да бъде, така да се каже, съобразен с клиента. Идентифицирането на най-належащите проблеми в момента, с които най-често трябва да се справят малките и средни предприятия в сектор ХОРЕКА е друга междинна цел на тази сфера на въпроси. Втората част на въпросника се занимава с изясняване на позиции и мнения на целевата група с въпроси отнасящи се до компетентността на служителите от избрани професии по отношение на техния приоритет. Данните, получени в тази сфера, са много важни за нас в името на по-нататъшно моделиране и общ набор от параметри на адаптирания продукт. В заключителната част на въпросниците се събраха данни за нагласите на целевата група за приложимостта на крайния продукт на проекта, от една страна страна, установи се техния подход към проблемите на регулярна оценка на служителите, на въвеждане и изпълнение на системи за мотивация на служителите във фирмите, и накрая, но не на последно място, отношението им към проблемите на обучението през целия живот на работниците и служителите.

Изследването се извърши, използвайки извадка от най-малко 50 анкетирани във всяка страна партньор, с особен избор на теми, поверено на компетентността на специалистите в отделните партньорски организации. Следователно, възможно най-високо е гарантиран обхватът на

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

представителност на извадката , що се отнася до общото население. За съжаление, по-голям обхват на изследването не е възможен, поради Проектното финансиране. Независимо от това, може да се заяви, че това бе съвсем легален начин, по който да се направи извадка от статистическо проучване, и от което резултатите могат да се считат за повече от задоволителни и с добра надеждност, което е в пряка връзка с цялостния обхват на селекция. Разбира се, в този контекст някои въпроси трябва да бъдат посочени, като осигуряващи обратна връзка при осъществяването на статистическото изследване, която е била осъществена най-вече благодарение на усилията на експертите и чрез лични / телефонни запитвания на анкетираните. Някои нежелания на респондентите да предоставят някаква информация на трети страни, вероятно може да се обясни с остро и силно конкурентни условия в този сектор.

С цел да се утвърдят данните, получени чрез анкетно проучване, бе взето решение да се реализират работни срещи на специалисти в туристическата индустрия - т. нар. "Фокус групи". Срещите се проведоха, като допълнение на анкетата за проучването във всяка страна-партньор. Резултатите от проучването са били обект на критична дискусия от специалисти, а след това валидирани от тях. Резултатите от срещите, заедно с коментарите и възприятията на специалисти са включени в текста на настоящия доклад.

Ние мислим, че тук е важно да се отбележи, че в някои случаи данните, получени в различните страни-партньори в отделни области са диаметрално различни, което е напълно разбираемо по географски, социални / икономически, и последно, но не на последно място, културни причини. Въпреки това, като цяло, може да се заяви, че обобщените данни от проучванията, подкрепени от резултатите от проведените Фокус групи дават добра представа за въпросите и в същото време осигуряват доброкачествена обосновка за адаптирането и трансфера на оригиналния продукт - т.е. Модел на Стратегическо управление на компетентността.

Ако серията от въпроси в първата част на въпросници е предмет на анализ, е възможно да се определят доста убедително общи характеристики, типични, до известна степен, за организациите, работещи в сектора ХОРЕКА. Подбора на организациите за проучване бе възложено на местните партньори във всяка страна и те са избрали модели по начин, който да бъде пропорционално добре балансиран, като разпределение на броя на отговорили компании от преобладаващ вид за настаняване (по-просто "хотели") и тези от типа на заведения за обществено хранене (просто "ресторанти").

По отношение на големината им, те в по-голямата част от случаите са микро-обекти - в съответствие с препоръчителното определение на Европейската комисия 7 те са обекти, в които работят най-много 10 работници и с годишен оборот, който не надхвърля 2 милиона EUR (в нашия случай, с оборот, който не надминава 100 хил.EUR в по-голямата си част). По отношение

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

на формата им, те са много често семейни фирми, следвани от дружества или индивидуална собственост / еднолични търговци.

Важно е, че според отговорите на анкетираните, наемането на работа на чуждестранни работници в ХОРЕКА сектора на предприятията е относително рядко. Тази информация е в пряко противоречие с като цяло много добре известен факт, че наемането на чужда работна сила, независимо дали по правен, полулегални или дори незаконен начин, е може би най-характерно за този сектор, вероятно след строителния сектор. Смята се, че броя на чуждестранните работници, заети в сектора ХОРЕКА в Европейския съюз варира между 6 - 14% от цялостния им брой. 8 Това откритие - коригирано от специалисти - може да се тълкува като известно нежелание на респондентите да бъдат открити в отговорите си по най-различни причини, за които е безсмислено да се спекулира. Само относително незначителен брой от анкетираните са оповестили наемането на чуждестранни работници. От наша гледна точка тази констатация е нещо положително, защото в този случай е по-висок интереса на работодателите към растежа на компетенциите на работниците и към инвестициите за подобряването им. Тази структура се смята за предпоставка, за това, че местната работна сила е по-стабилна и по-малко склонна към неустановеност, и по този начин е по-полезно за решаване на адекватността на нейните компетенции и / или инвестирането в тяхното развитие.

Що се отнася до стабилността на работния персонал, тези въпроси са относително балансирани, тъй като в нашето проучване една част от субектите нямат почти никакви проблеми с неустановеността (вероятно предимно малки семейни предприятия), а втората част се справя със случайното, по някога по-честото или сезонно колебание на служителите. Убедени сме, че този въпрос е от голямо значение, защото общото съотношение е валидно тук – колкото по-високи са колебанията на служителите, толкова по-ниска е готовността на работодателите да инвестират във всеки случай на развитието на човешките ресурси. Въпросите за сезонния характер, все по-характерни за сектора на туризма, както е описано по-горе, са тясно свързани със стабилността на работния персонал. Много често е много проблематично за управление на дружествата да пасне стабилността на работния колектив с необходимостта да се балансира броя му спрямо настоящата ситуация и търсенето. В този контекст е важно също така да привлече вниманието към факта, че колебанието не е хомогенно за всички професии. Очевидно е, че много вероятно работници на някои по-ниско квалифицирани позиции ще бъдат по-склонни да преминат към други позиции в сравнение с професии, изискващи по-висока квалификация и по-добре платени.

Възрастовата структура на заетите лица обикновено е доста по-ниска, с най-високо представителство е в интервала от 20 - 30 годишна възраст и след това интервала от 30 - 40 години. Почти половината (48%) от всички служители, работещи в сектора ХОРЕКА в Европейския съюз са по-млади от 35 години. 9 В нашето проучване, възрастовата структура копира, по същество, кривата на Гаус на нормално разпределение и не показва значими аномалии. Фактът, че служителите на организациите от сектора ХОРЕКА са по-скоро по-млади може да се тълкува чрез присъствието на високо ниво на фактора на сезонност (с относителна нестабилност на работа следствие от него), чрез по-ниски заплати (по-чести случаи на "нестандартни" форми на

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

възнаграждение в рамките на сивата икономика), чрез по-голяма взискателност по отношение на времето, и чрез други фактори, които не са приемливи за работниците на по-висока възраст.

Областта, на предоставяне на отговори на въпроси относно проблемите, с които най-често са се справили нашите анкетирани, и които са решени от тях е друга много важна сфера на откриване. С помощта на такива констатации е по-лесно да се определят стратегическите цели, които да бъдат постигнати от работодателите, и това е – освен всичко друго - неразделна част от нашата по-нататъшна работа по проекта. Проблемите, които се споменават най-често на първо място включват откриване на доброкачествена, отговорна и адекватно квалифицирана работна сила и усложненията, причинени от сравнително чести колебания. Друга част обхваща проблемите на сложен подход за осигуряване на финансиране, високо данъчно натоварване, безпокойство при започване на нови проекти, поради бюрократични препятствия, общия спад на този сегмент и друг спектър на макро-фактори на околната среда. В този контекст, разбира се, е необходимо да осъзнаем, че настоящите проблеми, от опита на предприемачите работещи в сектора, са несъмнено повлияни от финансовата криза, отразила се на голяма част от европейската икономика. Независимо дали желаем или не, все още съществува реалността, че клиентите предпочитат да си останат вкъщи, да не излизат навън за обяд или вечеря или да си купуват скъпа почивка.

Също така силно конкурентната ситуация на туристическия пазар е проблем, така както и голямото предлагане и малко търсене.

Друг от споменатите въпросите (напр. в Испания) е в недостатъчно насърчаване на маркетинга на регионите за привличане на нови туристи. В този проблемен период, анкетираните биха оценили по-голямата подкрепа не само от страна на централната държавна администрация, но също и от общините. Както се вижда, много от идентифицираните проблеми са относително широко дефинирани и имат външен характер. С проблеми, като "недостатъчни финансови ресурси", на пръв поглед едва ли е възможно да се промени идентификацията на слабите точки в компетенциите на служителите с помощта на нашия продукт, все пак - от друга страна - настоятелни, авторитетни мениджъри, притежаващи добри умения за комуникация могат да бъдат много по-успешни в оперативната дейност от колега, който не се ползва от такива умения.

Вторият сегмент на въпросниците е не по-малко важен. Той се отнася до събиране на информация за желаните "стратегически" компетенциите на служителите от пет професии, които

_____

7 SME Definition: Commission Recommendation of 06 May 2003 (2003/361/EC)

8 Working safety in multicultural HORECA sector: http://osha.europa.eu/en/publications/forum/17_horeca

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

бяха избрани, като най-характерни за сектора. Това са следните професии: барман / сервитьор, рецепционист, камериерка, готвач и управител. Анкетираните направиха избор от списък от 44 компетенции за всяка от горните

професии, компетенциите, които са гръбнакът на оригиналния продукт, както и бяха насочени да идентифицират най-много 5 компетенции, считани за значителни / от съществено значение по отношение на същността на дадена професия . По-долу е показан списък на всички умения, използвани в рамките на изследването.

9 EUROSTAT, "Tourism employment" - Statistics Explained (2011/7/5)

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

Таблица 1: Списък с компетенции на Модела за стратегически компетенции в мениджмънта

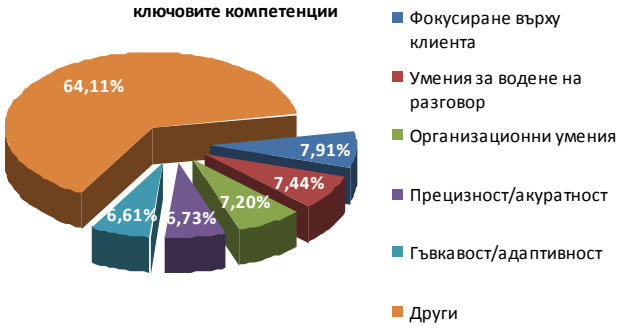
Артистичност	Делегиране	Умение да слуша	Поемане на риск
Самоувереност	Ориентация към заобикалящата среда	Лоялност	Самосъзнание
Авторитетност	Гъвкавост / Адаптивност	Умение за преговаряне	Самоусъвършенстване
Наставничество	Целева ориентация / Ориентация към резултата	Организационни умения	Самоконтрол
Управление на конфликтите	Независимост	Ръководни умения към хората	Управление на стреса
Съобразителност /обратна връзка	Инициативност	Постоянство / Упоритост	Такт / Разбиране
Умение за водене на разговор	Насоченост към нововъведения/иновации	Планиране и организация	Умело поведение / лесно адаптиране
Съдействие	Почтеност	Прецизност / Акуратност	Ръководни умения за работа
Творчески умения /изобретателност	Правилни преценки	Представителност	Вербални умения/способност за изразяване
Фокусиране върху клиента	Познавателни способности/любознателност	Анализиране на проблемите	Визия, приветливост
Решителност	Способности за взаимодействие	Контрол на развитието	Писмени умения

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

Барман / Сервитьор

"Фокусиране върху клиентите", т.е. фокус върху клиента и неговата / нейната нужда - като най-важна компетентност, която се изисква от собствениците и мениджърите в организациите от ХОРЕКА сектора - изглежда много логично и обосновано за професията на Барман / Сервитьор, както и необходимостта от "Умения за водене на разговор". Качеството и обхватът на тези желани компетенции за позицията на Барман/Сервитьор са много важни за работодателя, защото точно тези работници осъществяват най-тесните контакти с клиентите и засягат удовлетворяването или неудовлетворението на нуждите и очакванията на клиента чрез тяхното поведение и изпълнение . Бяха идентифицирани следните компетенции на служителите, като следващи по важност: "Организационни умения", "Прецизност / Акуратност" и "Гъвкавост / Адаптивност". Цялата група от петте най-често посочвани компетенции е с относително много близо пропорционален размер, т.е. те са от едно и също значение за анкетираните и, като цяло възлизат на повече от 1 / 3 от общия процент. От компетенциите, заемащи допълнителни позиции е възможно да се посочат "Съдействие" по време на работа, "Лоялност" и "Инициативност". Разбира се, тези умения могат също да се считат за важна съставна част от портфолиото на тези професии.

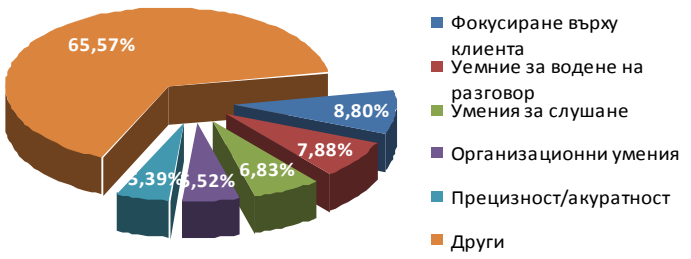
Фигура 1: Длъжност "барман/сервитьор" - списък на ключовите компетенции



Рецепционист

По аналогичен начин както в случая на Барман / Сервитьор, това е работна позиция, която е много важна за управлението на обектите в ХОРЕКА, поради директния контакт с клиента. Качеството и владеенето на предоставяните услуги определя до голяма степен нивото на общата удовлетвореност или недоволство на клиента. Секторната диаграма показва голямо сходство на резултатите с тези от по-горе анализираните за длъжността на Барман / Сервитьор. Следните компетенции са смятани за

Фигура 2:Длъжност "рецепционист" - списък на ключовите компетенции



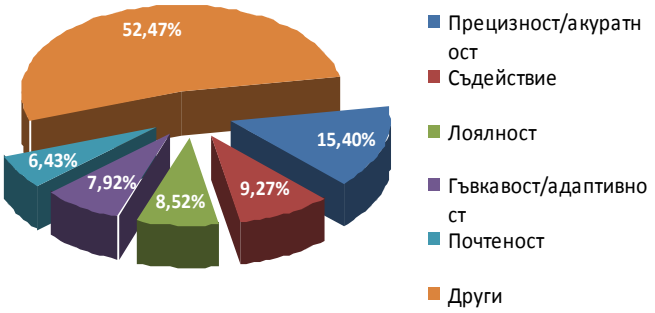
This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

решаващи от анкетираните: "Фокусиране върху клиента", "Умение за водене на разговор", "Умение да слуша", "Организационни умения" и "Прецизност / Акуратност" на извършваната работа. Освен споменатите по-горе компетенции, в списъка могат да бъдат допълнени и други необходими умения, като например "Гъвкавост / Адаптивност" (което следва до голяма степен от изискванията на професията). Освен това, "Представителност", "Съобразителност / Обратна връзка" и "Съдействие" също играят своята роля.

Камериерка

Съвсем ясно е от резултатите, че това е по-малко квалифицирана работна позиция, за която няма толкова изисквания по отношение на спектъра на способности и умения на работника при изпълнение на дадените дейности. От споменатото по-горе може да се заключи факта, че групата на петте най-често идентифицирани компетенции / необходими за едно добро представяне по време на работа / са почти 50% от всички споменати. Анкетираните притежават ясна представа за същината на работа и са в относителна хармония при идентифициране на уменията, подходящи за тази позиция. Те са подредени както следва: "Прецизност / Акуратност" по време на работа, "Съдействие", "Лоялност", "Гъвкавост / Адаптивност", и като цяло "Почтеност" на личността. Първата по ред компетентност, т.е. "Прецизност / Акуратност" доминира ясно, като стойността на нейният дял е почти 15,5%. Очевидно е, че мениджърите и собствениците на обекти предпочитат работник със

Фигура 3: Длъжност "камериер" - списък на ключовите компетенции



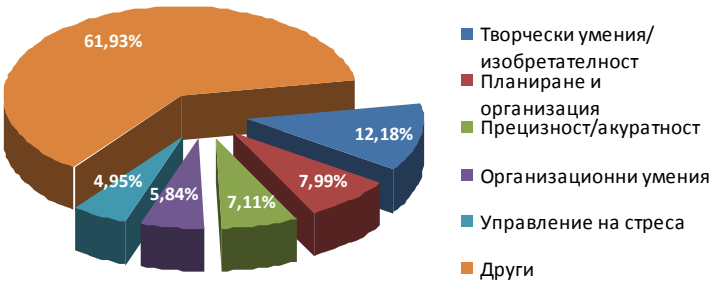
способност за извършване на работа съзнателно, точно и с необходимата прецизност. Допълнителни компетенции, които си заслужава да споменем са главно следните: "Фокусиране върху клиента", "Самоконтрол" по време на работа. Останалата част от идентифицираните компетенции е незначителна в сравнение с посочените по-горе.

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

Готвач

Длъжността "Готвач" е от решаващо значение, както за основния кетъринг в обектите от ХОРЕКА сектора, така и за организациите, в които услугите по настаняване са основният предмет на дейност, но които осигуряват също и кетъринг (напр. ресторанта на хотела). Портфолиото на компетенциите за длъжността на готвача, получени от резултатите от анкетното проучване е относително разбираемо и ние сме убедени, че то отразява правилно същността и съдържанието на работата на тази позиция. Групата на петте компетенции посочени най-често включва "Творчески умения / Изобретателност" на първо място, което е решително един от най-важните критерии за оценка на гастрономическото ниво на заведението. Освен това, са посочени способности и умения в

Фигура 4: Длъжност "готвач" - списък на ключовите компетенции

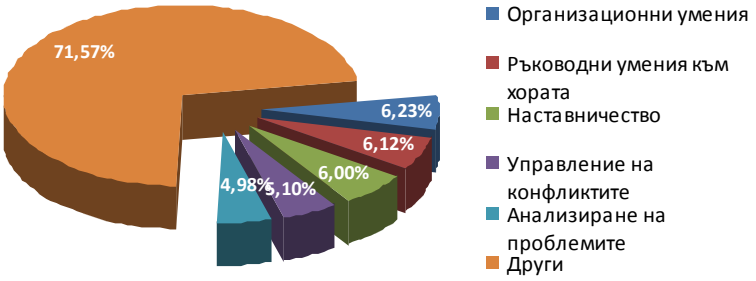


областта на "Планиране и организация" на работата, "Прецизност / Акуратност" и способност за работа под стрес, т.е. компетентност "Управление на стреса". В този контекст, е необходимо да се обърне внимание на факта, че позицията на "Готвач" е специална категория, която се приближава по-скоро до мениджърската позиция по отношение на спектъра на необходимите компетенции.

Мениджър

За разлика от посочените по-горе работни места и тяхното портфолио от петте най-често определяни компетенции, ръководната длъжност в обектите за настаняване и хранене е с ясно по-сложен характер и не толкова недвусмислен. Този факт се вижда от фигура № 5, където групата на петте най-често идентифицирани желани компетенции създава пропорционално по-малък дял в сравнение с предходно анализираните професии. Аналогично делът на групата

Фигура 5: Длъжност "мениджър" - списък на ключовите компетенции



This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

от пет компетенции е със сравнително същия размер и следователно анкетираните ги считат за относително важни. Що се отнася до управленските умения, най-голямо значение е отдадено на "Организационни умения", последвано от "Ръководни умения към хората" и "Наставничество" на хората, след това "Управление на конфликтите" и "Анализиране на проблемите". Благодарение на балансираните стойности на някои други компетенции, които са избрани, би било очевидна грешка да не ги посочим.

Следват такива умения като "Авторитетност", "Самоувереност", "Правилни преценки", а след това " Планиране и организация" и "Целева ориентация / Ориентация към резултата ". Всички тези способности и умения несъмнено са част от портфолиото на управленските компетенции, или по-общо казано те формират подготовката на добрия мениджър.

Както вече бе посочено по-горе, получените резултати ще бъдат взети под внимание за адаптиране на Модела за Стратегическо управление на компетентността в рамките на по-нататъшното осъществяване на проекта COMPETE ..!

В последната серия от въпроси, анкетираните бяха запитани за отношението им към приложимостта на крайните резултати от проекта на практика, освен това за подхода им към проблемите на регулярна оценка на служителите, прилагането на мотивационни системи, а също и становището им по отношение на въпросите за образование на служителите.

Окуражаващо е, че огромното мнозинство от отговорилите, също така и експертите в рамките на проведените специализирани дискусиите, са дали положителни отговори, по отношение на инструмента на информационни и комуникационни технологии (ICT), който ще се присъедини към елементите на стратегическото планиране чрез оценки и правилно насочване на служителите към постигане на планираните цели. В няколко случая има изразено становище, че малките и средни предприятия няма да използват такъв инструмент и че неговата употреба не е ефективна и / или те са в състояние да си вършат работата добре, дори и без такива инструменти. Въпреки това, такива становища бяха малцинство.

Що се отнася до прилагането на системата за периодични оценки на служителите, ситуацията е относително балансирана; системата вече се прилага по повече или по-малко формален начин в приблизително половината от организациите. В другата половина от тях, оценките на служителите се считат за прекомерни, безполезен формализъм (според нашия анализ, това се отнася главно за компании от семеен тип в случаите, когато оценката на роднини не е много необходима).

Областта на оценка на служителите е тясно свързана с тази на системата за мотивация на служителите в предприятията. Нашето анкетно проучване предоставя относително балансирани резултати, което се дължи отчасти на резултатите от предишните въпроси, във връзка с прилагането на оценка на служителите (прилагането на система за редовна оценка обикновено е

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

съпроводено от прилагането на мотивационна система). Важен е фактът, че създаването на нашия ICT инструмент може да бъде улеснено и от провежданите формализирани системи на двете неща заедно - оценка на служителите и тяхната мотивация.

Що се отнася до обхвата на информацията за значението на ученето през целия живот и повишаване на професионалните и основните компетенции и одобрението на този подход, от изследването бяха получени сравнително положителни резултати, тъй като приблизително 2 / 3 от анкетираните предоставят на своите служители обучение по един или друг начин. И тази констатация е безспорно интересна, когато се вземе предвид факта, че този сектор се характеризира с висока непостоянност, с висок дял на чуждестранна работна сила, и е секторът с най-голяма степен на прилагане на трудови договори за определен период от време.

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

ЗАКЛЮЧЕНИЯ И ПРЕПОРЪКИ ЗА ТРАНСФЕР

В последната част на доклада се обобщава и прави обзор на посочените по-горе най-важни констатации и заключения, направени в рамките на реализацията на този етап от проекта.

- Трансферът на продукта е възможен по отношение на осъществимостта.
- Трансферът на продукта е желателен, в съответствие с мнението на мнозинството от целевата група.
- Условията за употреба на продукта трябва да бъдат приятелски за потребителя.
- Продуктът не трябва да бъде твърде сложен.
- Препоръчително е да се извърши допълнително изследване, за да се справим в детайли с конкретните проблеми, пред които са изправени ежедневно мениджърите на организациите от ХОРЕКА сектора, по отношение на недостатъчните компетенциите на своите служители.

Типични характеристики на сектора ХОРЕКА, които трябва да бъдат взети под внимание за трансфера и адаптирането на продукта:

- ХОРЕКА е значителен ресурс за заетост на млада работна сила.
- ХОРЕКА е източник на работна заетост на жените (пропорционално по-голям дял).
- ХОРЕКА е сектор, който се характеризира с наемане на лица с по-нисък стандарт на образование.
- ХОРЕКА показва, като цяло, по-ниско ниво на ежедневна работа с компютри.
- ХОРЕКА показва висок дял на договори за наемане на работа за определен период от време.
- ХОРЕКА показва средно по-кратък период на престой на работника или служителя при един и същ работодател.
- ХОРЕКА е засегната от силен фактор на сезонността.

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

NOWE MOTYWACJE

INSTITUT INPRO a.s.

CENTROSTUDI
Villa Montesca

GRANAFORMA
CONSULTORA DE FORMACIÓN

Federación Provincial de Empresas
de Hostelería y Turismo de Granada

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.

This project has been funded with support from the European Commission under the Lifelong Learning Programme.