

# Komplexní sektorová analýza nově vznikajících kompetencí a ekonomických aktivit v Evropské unii

Díl 12: Hotely a restaurace

## Souhrnná zpráva



Předloženo Evropské komisi, Generálnímu ředitelství pro zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti



Duben 2009



# Souhrnná zpráva

## Hlavní ekonomické trendy a vývoj zaměstnanosti

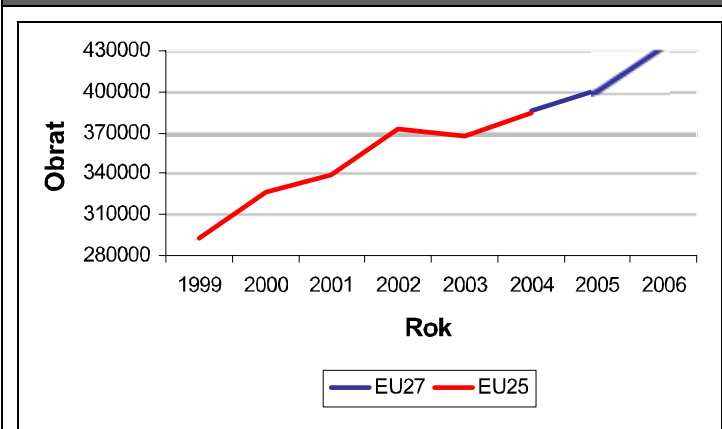
Sektor hotelů a restaurací je odvětvím služeb s velice vysokým podílem lidské práce zaměstnávající jen v Evropské unii 9 milionů osob. Velká část odvětví je úzce spojena s dynamikou turistického ruchu. Sektor hotelů a restaurací má 70% podíl na celkovém obratu v turistickém ruchu a můžeme jej rozdělit tematicky do tří dílčích odvětví:

- hotely a jiná krátkodobá ubytování
- restaurace, bary a kavárny
- veřejné stravování a závodní jídelny

Výše uvedené rozdělení má svůj význam, neboť různé faktory ovlivňují různým způsobem jednotlivá dílčí odvětví. Zatímco pododvětví hotelů, jiných krátkodobých ubytování, stejně jako pododvětví restaurací, barů a kaváren jsou úzce spojena s turistickým ruchem, veřejné stravování a závodní jídelny s ním souvisejí jen velmi málo. Také právní forma společností je různá. Zatímco poskytovatelé krátkodobých ubytovacích služeb a restaurací bývají často malé a střední podniky, veřejné stravování, které je provozováno externě specializovanými společnostmi, se vyznačuje vysokou mírou koncentrace podniků. Pro účely této zprávy se odvětví hotelů a restaurací (včetně všech tří pododvětví) považuje převážně za jedno odvětví. Ale pokud je potřeba, zmiňují se i rozdíly - například takové, jaký je uveden výše.

Obrat (v milionech €) 1999–2006

NACE H55 Hotels and restaurants



Zdroj: Eurostat.eu 2008 (tečkované čáry neobsahují žádná čísla)

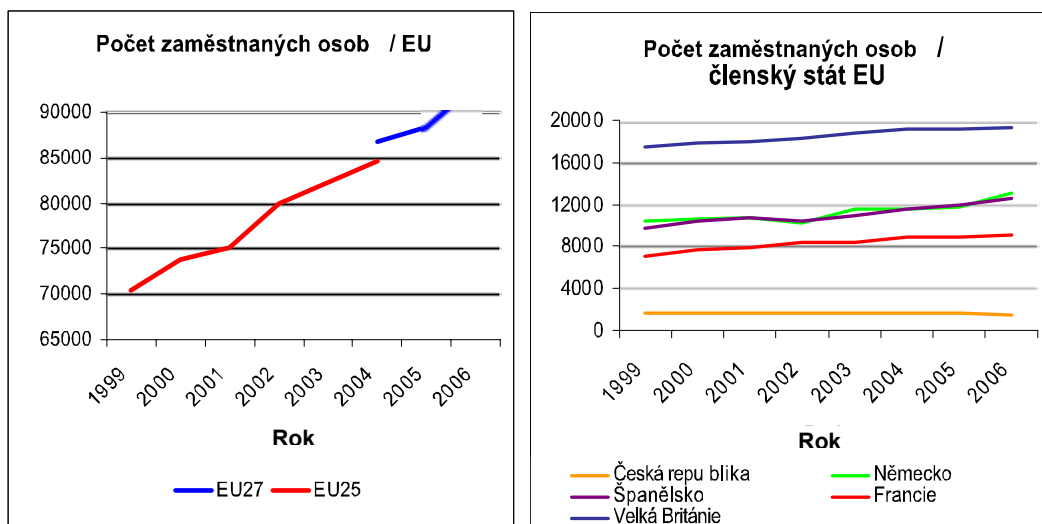
Evropské odvětví hotelů a restaurací vykazovalo v mnoha uplynulých letech stabilní růst. V roce 2006 dosahoval celkový obrat 430 milionů eur, což je 80% zvýšení od roku 1999. Růst obratu v posledním roce však nebyl tak vysoký ve srovnání s jinými evropskými sektory služeb. Vzhledem k tomu, že se jedná o odvětví méně náročné na znalosti a vědomosti, v odvětví hotelů a restaurací byl pozorován typický trend pomalejšího růstu než v tzv. „znalostně náročných odvětví“ (angl. knowledge-intensive sectors).

Situace je celkem odlišná, jestliže se zaměříme na trendy v zaměstnanosti. Mezi lety 2003–2004 byl roční růst

zaměstnanosti v odvětví hotelů a restaurací víc než šestkrát vyšší než v ekonomice jako celku. Počet osob zaměstnaných v Evropě se mezi lety 2000 a 2006 zvýšil o více než 1,5 milionu osob a v současné době je zde 9 milionů zaměstnanců.

### Počet osob zaměstnaných (a00) 1999–2006

NACE H55 Hotels and restaurants



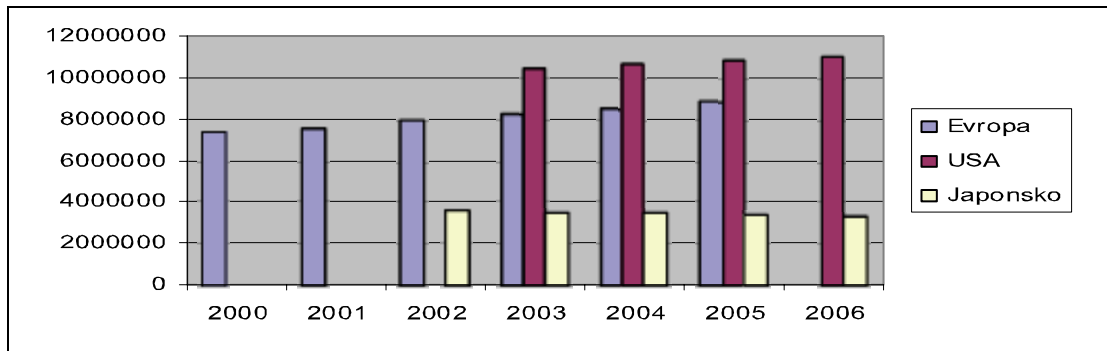
Zdroj: Eurostat.eu 2008

Ve srovnání s USA a Japonskem zaznamenala Evropa v posledních letech největší růst zaměstnanosti v odvětví hotelů a restaurací. Z evropských států mají v tomto směru dominantní postavení zejména Velká Británie, Španělsko a Německo. V těchto třech zemích dohromady je zaměstnáno přes 50 % z celkového počtu zaměstnanců pracujících v odvětví hotelů a restaurací ve všech zemích EU-25.

Objem práce na snížené a zkrácené úvazky v odvětví hotelů a restaurací je výrazně vyšší než ve službách jako celku, a dokonce i vyšší než v celé ekonomice. V roce 2004 pracovalo 26 % osob v tomto odvětví na částečný úvazek, zatímco v celém hospodářství pracovalo na částečný úvazek 18 % osob. Celkový trend směřuje ke zvyšování počtu zaměstnanců na částečný úvazek. Také je potřeba zmínit, že v odvětví hotelů a restaurací pracuje vysoké procento mladých lidí a žen. Poměr mužů a žen se v uplynulých letech příliš nezměnil a trend je jasný – většinu prací na částečný úvazek mají ženy a jejich zaměstnání často spočívá v provádění nějakých služeb. Muži mají častěji práci na plný úvazek a pracují jako manažeři.

### Počet osob zaměstnaných v Evropě, USA a Japonsku

Hotely a restaurace



Zdroj: Eurostat.eu; US Bureau of Labour Statistics; Japanese Statistics Bureau

A konečně, když se podíváme na profesní skupiny v odvětví hotelů a restaurací, pozorujeme určité rozdíly mezi novými a starými členskými státy EU. Staré členské státy (EU15) mají výrazně víc manažerů malých podniků než nové členské státy, z čehož vyplývá, že důležitost malých a středních podniků je vyšší v EU15. Jádrem zaměstnanců v tomto odvětví tvoří pracovníci poskytující nějaké služby

a prodavači v obchodech a na trzích. Tito představují dohromady přes polovinu zaměstnanců v odvětví jako celku. Změny v podílu na zaměstnanosti mezi lety 2000 až 2007 byly velmi malé, a proto je těžké identifikovat nějaké určující trendy. Zdá se však, že podíl pracovníků poskytujících služby na celkovém počtu zaměstnanců v odvětví se nepatrně snižuje.

<b>Zaměstnanost podle podílu (%) jednotlivých profesí na celkové zaměstnanosti v odvětví</b> <i>NACE H55 Hotels and restaurants</i>				
<b>ISCO Occupation</b> (Mezinárodní klasifikace zaměstnání)	<b>2000</b>		<b>2007</b>	
	<b>EU-15</b>	<b>NM-10*</b>	<b>EU-15</b>	<b>NM-10*</b>
Manažeři malých firem	15,1	5,5	15,5	7,2
Jiní manažeři, zákonodárci, vysocí státní úředníci	4,3	3,6	4,1	3,2
Odborníci s vysokou kvalifikací, technici a jiní odborníci	2,3	4,7	2,8	4,5
Úředníci	4,3	4,6	4,7	5,5
Pracovníci ve službách, pracovníci v obchodech a na trzích	59,6	65,6	57,5	64,1
Řemesla a související živnosti	2,5	4,3	2,8	3,1
Jednoduchá zaměstnání	11,9	11,6	12,7	12,4

*Zdroj: European Labour force Survey 2008*

\*NM = Nové členské státy (angl. New Members), pozn. překl.

Úroveň vzdělání zaměstnanců není uvnitř sektoru nijak výrazně vysoká. Je zde zaměstnáno málo osob s vysokoškolským vzděláním. Většina zaměstnanců má základní nebo středoškolské vzdělání. Úroveň vzdělání se však u většiny pozic zvyšuje. Za zmínku stojí zejména výrazné zvýšení počtu zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním v nových i starých členských státech EU.

<b>Zaměstnáno podle dosaženého vzdělání (%)</b> <i>NACE H55 Hotels and restaurants</i>				
<b>1. Nízké (základní vzdělání, ISCED 1 + 2)</b>	<b>2000</b>		<b>2007</b>	
	<b>EU-15</b>	<b>NM-10</b>	<b>EU-15</b>	<b>NM-10</b>
Manažeři malých firem	48,1	7,7	44,1	2,0
Jiní manažeři, zákonodárci, vysocí státní úředníci	23,2	5,2	16,2	2,2
Odborníci s vysokou kvalifikací, technici a jiní odborníci	20,7	3,5	17,6	3,9
Úředníci	29,2	5,7	23,5	2,0
Pracovníci ve službách, pracovníci v obchodech a na trzích	50,0	11,3	44,2	7,5
Řemesla a související živnosti	50,9	14,6	48,1	9,2
Jednoduchá zaměstnání	63,9	43,3	52,8	33,3
<b>2. Střední (vyšší středoškolské vzdělání, ISCED 3 + 4)</b>	<b>2000</b>		<b>2007</b>	
	<b>EU-15</b>	<b>NM-10</b>	<b>EU-15</b>	<b>NM-10</b>
Manažeři malých firem	42,1	80,00	44,9	80,4
Jiní manažeři, zákonodárci, vysocí státní úředníci	49,2	69,9	53,0	69,5
Odborníci s vysokou kvalifikací, technici a jiní odborníci	53,4	74,8	50,3	60,6
Úředníci	55,6	86,7	54,1	81,4
Pracovníci ve službách, pracovníci v obchodech a na trzích	44,4	85,0	47,8	88,5
Řemesla a související živnosti	41,1	80,6	44,5	87,7
Jednoduchá zaměstnání	31,3	54,2	40,4	63,5
<b>3. Vysokoškolské (terciární úroveň, ISCED 5 + 6)</b>	<b>2000</b>		<b>2007</b>	
	<b>EU-15</b>	<b>NM-10</b>	<b>EU-15</b>	<b>NM-10</b>
Manažeři malých firem	9,9	12,3	11	17,6
Jiní manažeři, zákonodárci, vysocí státní úředníci	27,7	24,9	30,7	28,3
Odborníci s vysokou kvalifikací, technici a jiní odborníci	25,8	21,7	32,1	35,5
Úředníci	15,2	7,6	22,4	16,6
Pracovníci ve službách, pracovníci v obchodech a na trzích	5,7	3,7	8,0	3,9
Řemesla a související živnosti	8,1	4,8	7,4	3,1
Jednoduchá zaměstnání	4,8	2,4	6,8	3,2

*Zdroj: European Labour Force Survey 2008*

## Analýza SWOT

Analýza SWOT poskytuje krátký, ale výstižný přehled silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb pro evropské odvětví hotelů a restaurací.

### Analýza SWOT pro odvětví hotelů a restaurací

<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Nezastupitelné:</b> Historicky je tento trend jasný – lidé nikdy nepřestanou úplně cestovat. Vzhledem k tomu, že se jedná o sektor, který je silně závislý na turistech, je toto vynikající silnou stránkou. A co se týče pohostinství, platí něco podobného - lidé sotva někdy přestanou jíst.</li> <li>• <b>Otevřené odvětví:</b> V odvětví se vytvářejí pracovní příležitosti pro mladé lidi a pro ženy. Také lidé s omezeným vzděláním mohou dostat šanci udělat kariéru.</li> <li>• Jedná se o <b>globální odvětví</b> s vysoce mezinárodními trhy</li> <li>• Vzhledem k tomu, že se jedná o odvětví, pro které je charakteristická náročnost na lidskou práci a blízkost k zákazníkovi, <b>nemůže se exportovat ani zadat externím dodavatelům.</b></li> <li>• Jedná se o <b>flexibilní odvětví</b>, které relativně snadno zvládá změny. Příkladem je přírodní katastrofa tsunami.</li> </ul>	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stárnoucí populace by mohla být posilou pro integrované služby pododvětví veřejného stravování</li> <li>• Změny ve strukturách pohlaví: více žen vstupujících na trh práce znamená méně času vařit doma. To také znamená pro odvětví příležitost získat potřebnou pracovní sílu.</li> <li>• Trend vyšších nároků na kvalitu by mohl v odvětví přidat hodnotu</li> <li>• Obavy o klima a zdraví jsou také trendy, které potenciálně přidávají hodnotu produktům a službám.</li> <li>• Vliv globalizace přivádí více mezinárodních cestovatelů a turistů, zvláště z rozvojových zemí. Vzhledem k tomu, že jsme stále více v pohybu, potřebujeme více <b>rychlých občerstvení</b> a jídel, která si <b>zabalíme a odneseme s sebou.</b></li> </ul>
<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vysoká <b>závislost na turistech</b>, která je velmi citlivá na politické události</li> <li>• Vysoká <b>sezónní závislost</b> pro většinu částí odvětví</li> <li>• Často bývá <b>reaktivní, a nikoliv proaktivní</b> – například když mluvíme o společenské zodpovědnosti firem a klimatu</li> <li>• <b>Nízká produktivita:</b> nízké marže a nízká přidaná hodnota</li> <li>• <b>Nízké úrovně dovedností a vzdělání</b> mezi zaměstnanci</li> <li>• <b>Neochota investovat do zaměstnanců</b>, např. vzdělávání, odborné přípravy, pracovních podmínek apod.</li> <li>• Z hlediska zaměstnanosti se vnímá toto odvětví jako „<b>nízký statut</b>“</li> <li>• Zejména pro restaurace, kavárny a bary: <b>Odvětví s nízkými bariérami</b> – mnoho nových začátků a neúspěchů, což stlačuje ziskové marže.</li> </ul>	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Velký <b>černý trh</b> je hrozbou pro pracovní podmínky, což je z dlouhodobého hlediska hrozbou pro konkurenceschopnost odvětví, když se má vybírat kvalifikovaný personál.</li> <li>• <b>Nedostatek zaměstnanců s odpovídající kvalifikací</b> ohrožuje kvalitu sektoru.</li> <li>• Pokud <b>poroste ohrožení klimatu</b>, cestování na dlouhé vzdálenosti by mohlo snížit, a tím i ochromit toto odvětví.</li> <li>• Vzhledem ke <b>stárnoucí populaci</b> je ještě těžší vybírat personál.</li> <li>• <b>Vzdělávací systém</b> stárne a pokud nebude modernizován, mohl by ohrozit kvalitu odvětví.</li> <li>• Pro odvětví veřejného stravování platí, že je trend <b>investovat méně do jídla zaměstnanců</b> a tyto zaměstnanecké výhody danit</li> <li>• <b>Terorismus a politický nepokoj</b></li> </ul>

Zdroj: Oxford Research 2008

## Hybné síly změny

Vzhledem k tomu, že se jedná o odvětví náročné na lidskou práci a nenáročné na znalosti, sektor hotelů a restaurací se mění pomaleji než mnoho jiných odvětví evropského průmyslu. Základní práce a struktury v odvětví jsou v mnoha směrech stejné, jako byly před 20 lety. Některé hybné síly však do určité míry toto odvětví ovlivňují a mění. V následující tabulce je uveden přehled hybných sil a dále jsou tyto hybné síly klasifikovány ve vztahu k důležitosti a jistotě.

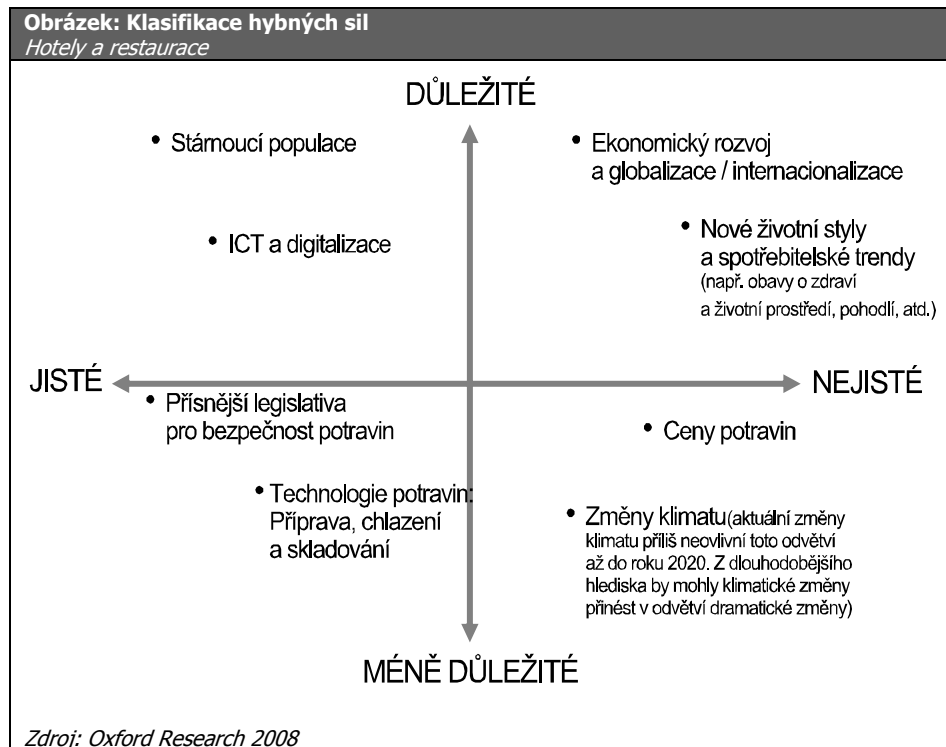
Hlavní hybné síly změny <i>Hotely a restaurace</i>							
Hlavní hybné síly	Technologie	Technologie	Ekonomické	Ekonomické	Organizační	Organizační	Jiné
Aktivita	Produkty a služby	Procesy	Poptávka	Nabídka	Koncepční	Řídící	
Odvětví							
Hotely a jiná krátkodobá ubytování	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT:</li> <li>Internetová rezervace</li> <li>Online informace</li> <li>Web 2.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalizace a ICT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vysoké zvýšení</li> <li>Diferenciace</li> <li>Individualizace</li> <li>Poměr hodnota vůči ceně</li> <li>Segmentovaný trh: táhne ho cena versus kvalita</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nadnárodní společnosti</li> <li>Specializované místní malé a střední podniky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specializace</li> <li>Internacionalizace</li> <li>Noví partneři a specializované sítě dodávek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internacionalizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stárnoucí populace</li> <li>Obavy o zdraví, životní prostředí apod.</li> <li>Mezinárodní stabilita</li> <li>Klima a extrémní klimatické podmínky</li> </ul>
Restaurace, bary a kavárny	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT:</li> <li>Rezervace přes internet</li> <li>Online informace</li> <li>Web 2.0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Digitalizace a ICT</li> <li>Příprava, chlazení a skladování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vysoké zvýšení</li> <li>Diferenciace</li> <li>Hodnota za cenu</li> <li>Pohodlí a rychlá jídla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Národní a mezinárodní řetězce restaurací</li> <li>Malé a střední podniky: „místní zkušenosti“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Specializace</li> <li>Internacionalizace</li> <li>Řetězce a franchising</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internacionalizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ceny jídla</li> <li>Stárnoucí populace</li> <li>Obavy o zdraví, životní prostředí apod.</li> </ul>
Veřejné stravování a kantýny	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT:</li> <li>Objednávky přes internet</li> <li>Online informace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Automatizace</li> <li>Příprava, chlazení a skladování</li> <li>Digitalizace a ICT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mírné zvýšení</li> <li>Individualizace</li> <li>Pohodlí a rychlá jídla</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Další mezinárodní koncentrace firem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internacionalizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Internacionalizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Přísnější legislativa o bezpečnosti potravin</li> <li>Stárnoucí obyvatelstvo</li> <li>Obavy o zdraví, životní prostředí apod.</li> <li>Ceny jídla</li> <li>Zadávaní kontraktů tam, kde je nejnižší cena</li> </ul>

Zdroj: Oxford Research 2008

Na obrázku na další straně je znázorněna klasifikace hybných sil z hlediska jejich důležitosti a jistoty. Ze všech předložených hybných sil se jako nejdůležitější jeví následující hybné síly (případně jejich skupiny):

- stárnoucí evropská populace,

- nové životní styly a požadavky spotřebitelů (např. obavy o zdraví, klima, životní prostředí, atd.),
- zvýšené využívání ICT, digitalizace a internet,
- ekonomický rozvoj a globalizace/internacionalizace.



V následujících oddílech se ve stručnosti popisují:

### Stárnoucí populace

Obyvatelstvo v Evropě stárne. To bude mít samozřejmě dopad na odvětví hotelů a restaurací, stejně jako na všechny ostatní sektory. Především turisté budou v budoucnosti starší, což bude klást nové požadavky na poskytované služby. Starší turisté vyžadují stále specializovanější služby (například kvůli fyzickým hendikepům) a je u nich větší pravděpodobnost, že si dovolenou pečlivěji naplánují a nespokojí se s obvyklým „rodinným balíčkem za výhodnou cenu“. Za druhé – stárnoucí obyvatelstvo znamená stárnoucí pracovní sílu. Toto má prvořadou důležitost pro odvětví hotelů a restaurací, neboť jeho pracovní sílu dnes do značné míry tvoří mladí lidé. Když se podíváme na veřejné stravování a závodní jídelny, stárnoucí populace bude znamenat potenciální růst jejich integrovaných služeb, které často zahrnují péči o starší občany.

### Měníci se životní styly / požadavky spotřebitelů

Paralelně s novými požadavky stárnoucí pracovní síly mají obecně změny v životním stylu důležitý dopad na odvětví hotelů a restaurací. V současné době projevují zákazníci větší zájem i osvícenost, když se jedná o zdraví, klima, životní prostředí a politiku, což klade nové požadavky na služby, které kupují. Pro hotely a jiná krátkodobá ubytování to znamená, že musí dát klientům celodenní program, včetně lázní a profesionálních průvodcovských služeb. Pro restaurace, bary a kavárny je stále důležitější možnost identifikovat původ potravin - zákazníci požadují informace o tom, odkud jídlo pochází, a personál musí být proto v tomto směru informován. V souvislosti s novými trendy životního stylu se v oblasti veřejného stravování zvyšuje poptávka po malém rychlém občerstvení a zároveň klesá poptávka po tradičních "těžkých" jídlech.

## Zvýšené využívání informačních a komunikačních technologií (zkr. ICT) a internetu

Zvýšené využívání ICT a internetu mělo a stále má velký vliv na odvětví hotelů a restaurací. Pro zákazníky to znamená lepší možnosti najít hotely a restaurace i jiná stravovací zařízení, a jsou tudíž vybíravější. Pro firmy to znamená lepší možnosti prezentovat se na trhu a najít zákazníky z oblastí daleko od jejich lokality. ICT a internet mají rostoucí důležitost v celém hodnotovém řetězci. V nadcházejících letech se budou řetězce dodávek i administrativa stále častěji vyřizovat po internetu.

## Globalizace a ekonomický růst

Všeobecná ekonomická situace má zásadní vliv na odvětví hotelů a restaurací, které je výrazně závislé na turistice. Když mají lidé více peněz, utrácejí více za cestování a stravování v restauracích. Také stoupají jejich požadavky na kvalitu, specializaci a jedinečnost. Ekonomická recese přinese na druhé straně nižší poptávku a mnohem silnější zaměření pozornosti na cenu. Globalizace znamená větší možnosti přilákat nové zákazníky z neevropských zemí, avšak globalizace také znamená, že konkurence poroste a bude mít stále častěji mezinárodní charakter.

## Nově vznikající kompetence

Obecně se zdá, že je ve většině odvětví rostoucí poptávka po kvalifikované pracovní síle. Nově vznikající kompetence, které se hodnotí jako nejdůležitější pro nadcházejících pět až sedm let, jsou následující:

- zvládnutí více dovedností, schopnost provádět různé činnosti (angl. multiskilling),
- finanční řízení,
- informační a komunikační technologie (ICT),
- mezikulturní kompetence a jazykové dovednosti,
- dovednosti a znalosti potřebné pro rozšířené služby.

## Zvládnutí více dovedností (angl. „multi-skilling“)

Multi-skilling je často používaný pojem pro takovou praxi, kdy se rozšiřuje okruh pracovních úkolů zaměstnanců. Znamená to, že hotelová recepční se také učí, jak uklízet pokoje, a číšník se učí pomáhat v kuchyni. Multi-skilling vyžaduje více úsilí i zdrojů pro interní odbornou přípravu. Jeho účelem je reagovat na rostoucí potřebu flexibility, kterou si vynucuje výrazně sezónní povaha odvětví, reagovat na potřebu lepších pracovních podmínek a přizpůsobit práci životnímu cyklu. Na druhou stranu by mohl "multi-skilling" způsobit nedostatečnou specializaci, dovednosti zaměstnanců by tudíž nešly do žádané hloubky.

## Finanční řízení

Při globalizaci a zvýšené mezinárodní konkurenci se objevují tři trendy týkající se struktury společnosti, které ovlivňují požadavky na dovednosti a kompetence, zvláště na úrovni vedení firem: *řetězce* hotelů, restaurací a podniků veřejného stravování přebírají čím dál větší podíl na trhu a vlastnictví hotelů a restaurací je složitější. Objevují se franšizy a tzv. „private equity“ („private equity“ je střednědobé až dlouhodobé financování poskytované za získání podílu na základním kapitálu podniků, jejichž akcie nejsou obchodovány na burze, a které mají potenciál pro tvorbu hodnoty v budoucnu, pozn. překl.). Stejně tak je čím dál běžnější tzv. „outsourcing“, zadání určitých aktivit externímu subdodavateli (například úklidové služby, provoz hotelové restaurace apod.). Tyto faktory společně se sníženými ziskovými maržemi způsobují, že na management jsou kladeny vysoké nároky na finanční dovednosti a kompetence. Také pozorujeme určitý posun od řízení zdrojů k řízení smluvních vztahů (angl. „contract management“). Pokud se zadává externě část aktivit firmy, práce manažera se točí víc kolem správy smluv než správy zdrojů.



## ICT

Rychle rostoucí využívání ICT a internetu vyžaduje nové kompetence u většiny zaměstnání v odvětví, zejména v oblasti marketingu, správy a logistiky. Dovednosti v ICT jsou důležité napříč všemi uvedenými obory a potřeby dovedností ICT se musí analyzovat v kontextu aktuálního použití jako součást marketingu, služeb zákazníkům, finančního řízení, logistiky apod. Na úrovni řízení firmy sice nemusí být v této oblasti hluboké znalosti, ale určité celistvé informace o mnoha nových možnostech, výhodách a výzvách informačních a komunikačních technologií a internetu začínají mít rozhodující význam také pro většinu manažerů.

### Mezikulturní kompetence a jazykové dovednosti

Další nově vznikající kompetencí je schopnost mezikulturní komunikace a nové jazykové dovednosti. To obojí je dáno tím, že klienti přicházejí stále častěji z nejrůznějších koutů světa, je zde rostoucí počet turistů z rozvojových zemí, ale také pracovní síla má mezinárodní charakter – jednak cizinci v řadách managementu a jednak čím dál víc přistěhovalců přicházejících za prací do EU z chudých zemí, kteří obvykle pracují na nejnižších pozicích. Pro manažery toto znamená potřebu nových kompetencí v rámci managementu rozmanitosti. Mezikulturní kompetence jsou také úzce spojeny s rostoucími požadavky na sociální kompetence, například schopnost spolupráce a týmové práce, sebeřízení, novátorské přístupy a podnikatelské schopnosti.

### Rozšířený okruh dovedností a znalostí potřebných pro poskytování služeb na vyšší úrovni

Různé životní styly s větším důrazem na zdraví, korektnost a udržitelnost vyžadují od personálu více znalostí a schopností. Nestačí již naservírovat nějaké jídlo – personál musí také znát jeho původ a vliv jeho konzumace na zdraví zákazníka, na klima a životní prostředí. Obecně stoupá poptávka po personálu s novými komplexními a vysoce interdisciplinárními kompetencemi a dovednostmi.

## Scénáře 2020

Čtyři různé scénáře zkoumající možný vývoj do roku 2020 byly vytvořeny pro odvětví hotelů a restaurací překřížením osy dvou nejistých, ale důležitých různých hnacích sil. Jednou z nich je všeobecný ekonomický rozvoj a druhou je rozvoj spotřebitelských trendů od tzv. „eskapismu“ (únikového chování) až po puritánský přístup. Zatímco puritáni preferují skutečně zdravé a duchovní zkušenosti, eskapistům sice záleží na zdraví a férovém uspořádání světa, ale mají tendenci unikat pomocí wellnessu a tradičnějších luxusních a konzumních zážitků. Ekonomický rozvoj je nastíněn tak, že půjde buď směrem k ekonomickému růstu a rostoucí globalizaci, nebo směrem k ekonomické recesi a zvýšenému nacionalismu a regionalismu. Názvy čtyř scénářů byly zvoleny tak, aby symbolicky vystihovaly jejich různé charakteristiky a důsledky.

- **Scénář 1: Scénář Marco Polo**

Ve „Scénáři Marco Polo“ je hlavní hnací silou spotřeby kombinace ekonomického růstu, globalizace a eskapismu. To vytváří rychle rostoucí poptávku spotřebitelů z hlediska množství i kvality. O tomto scénáři by se dalo říci, že je v mnohých aspektech přímým pokračováním současných trendů a současného vývoje. Pro jeho název bylo vybráno jméno slavného italského obchodníka a cestovatele, s nímž jsou spojeny takové konotace, jako globalizace, podnikavost, mezinárodní obchod, vzkvétající globální ekonomika a spotřeba vyhledávající exotické a neobvyklé produkty a zážitky.

- **Scénář 2: Scénář Slunečná pláž (Sunny Beach)**

Název „Scénář Slunečná pláž“ evokuje rychlý rozvoj turistiky za levné ceny a masovou spotřebu v oblasti Slunečního pobřeží Bulharska. V tomto scénáři jsou spotřebitelé vedeni eskapismem (touhou uniknout), vyhledáváním "větších, lepších a rychlejších" produktů a zážitků. Ekonomická recese však klade velká omezení na možnost spotřebitelů utrácet

peníze. Cena se tudíž stává nejdůležitější hnací silou, což podporuje masovou výrobu a úspory z objemu. Velké mezinárodní společnosti získávají převahu.

- **Scénář 3: Scénář Body Shop**

Ve třetím scénáři máme kombinaci stabilního ekonomického růstu a rostoucí globalizace s puritánskou tendencí mezi spotřebiteli. Všeobecný ekonomický růst a rostoucí možnost utrácet u mnoha spotřebitelů také generuje růst v odvětví hotelů a restaurací, avšak růst bude zaznamenán uvnitř nových a velmi specializovaných "mezer na trhu" (angl. niche market). Body Shop je mezinárodní řetězec specializovaný na alternativní a „politicky korektní“ kosmetiku a jeho název proto dobře vystihuje vývoj v tomto scénáři. Lidé neomezí radikálně spotřebu či cestování - pouze to budou dělat novými, alternativními a „politicky korektnějšími“ způsoby. Spotřebitelé opravdu chtějí zdravější životní styl a způsob trávení dovolené a hledají duchovnější luxus a hodnoty.

- **Scénář 4: Askeze**

Ve „Scénáři Askeze“ kombinace puritánství, ekonomické recese a vlastenectví vytvoří téměř asketické spotřebitele. Jednoduchý život a skromná dovolená se stávají mantrou obyvatel. Zážitky by měly být zdravé, udržitelné, ale také levné. Mezinárodní cestování a turistika ochabují a lidé preferují turistiku poblíž domova. Luxus a komfort se redukuje na absolutně minimální specializovaný segment trhu a zvyšuje se snaha dělat věci svépomocí.

## **Důsledky scénářů**

---

### **Trendy zaměstnanosti ve scénáři Marco Polo**

Ekonomický rozkvět a pokračující globalizace ve scénáři Marco Polo budou vytvářet příznivé podmínky pro další koncentraci společností v sektoru hotelů a restaurací. Bude se zvyšovat velikost i počet velkých společností z oblasti pohostinství. Proto se objeví nové pracovní funkce, zejména na úrovni managementu. Mezi pracovníky i zákazníky bude existovat větší rozmanitost, zákazníci budou očekávat obecně lepší kvalitu při osobním jednání, a proto bude mít mezi nově požadovanými dovednostmi velký význam osobní chování a komunikace, spíše než specializované technické a operační dovednosti. Rozšiřování trhu a touha zákazníků po „větším, lepším a rychlejším“ zboží a zážitcích povedou k expanzi většiny zaměstnání - jak vysoce kvalifikovaných, tak méně kvalifikovaných.

### **Trendy zaměstnanosti ve Scénáři Slunečná pláž**

Masová spotřeba, úspory z objemu a trh definovaný hlavně cenou ve scénáři Slunečná pláž jasně upřednostňují levnou nekvalifikovanou pracovní sílu. Objeví se málo nových kompetencí a pracovních funkcí. Služby s důrazem na jemný osobní přístup budou mít nízkou prioritu a trhy budou mít stále častěji národní nebo regionální charakter. Mezinárodní finanční management, rozpočtová analýza a management výnosů se stávají nezbytnými disciplínami na trhu, kde jsou velmi nízké ziskové marže a nelítostná mezinárodní konkurence. Celková zaměstnanost zůstane stabilní.

### **Trendy zaměstnanosti ve Scénáři Body Shop**

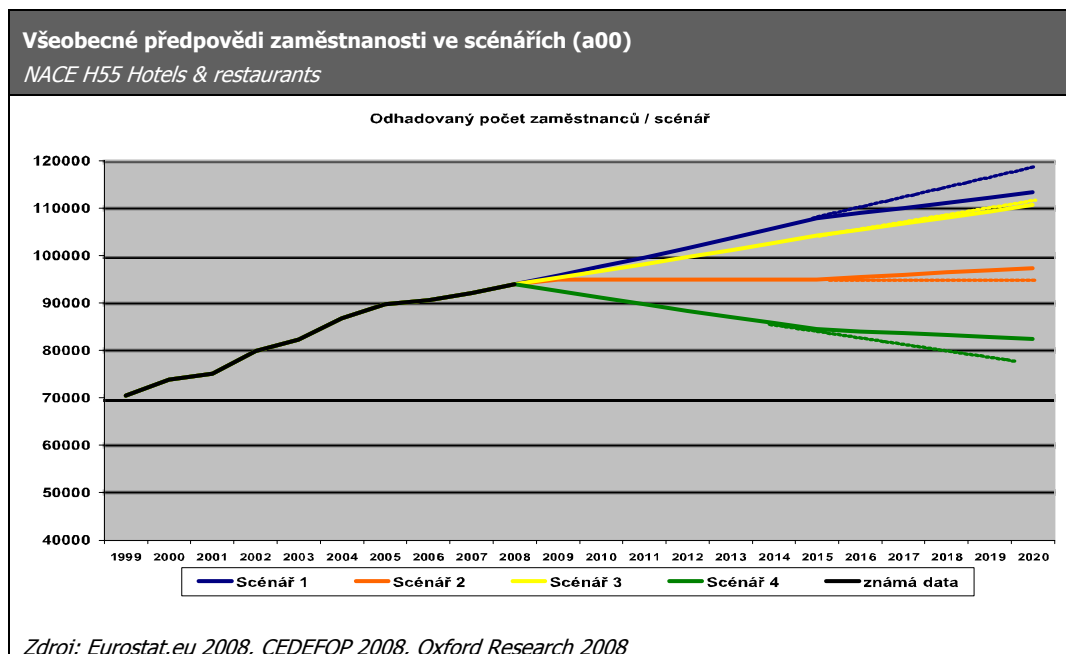
Ve Scénáři Body Shop bude odvětví hotelů a restaurací zažívat rychlý růst poptávky po vysoce kvalifikované pracovní síle ve většině pracovních funkcí. Bude to způsobeno vysokou poptávkou po specializovaných výrobcích a zážitcích na zakázku a také tím, že spotřebitelé budou preferovat zdravé a udržitelné životní styly. V odvětví budou dominovat malé a střední podniky a mezery na trhu („niche markets“) budou mít proměnlivý charakter. To vyžaduje manažery s podnikatelským duchem a dobrými dovednostmi při vytváření sítě mezinárodních kontaktů („networking“), aby bylo možné kontinuálně tvořit nové projekty, nové pobočky a nová kreativní spojení. V tomto scénáři výrazně vzroste počet pracovních příležitostí pro manažery, zatímco počet příležitostí pro koncepční profese se

bude stabilizovat. To povede ke stabilnímu růstu celkové zaměstnanosti. Míra růstu se však přesto nevyrovná růstu ve Scénáři Marco Polo, kde porostou jak koncepční, tak výkonné manažerské funkce.

### Trendy zaměstnanosti ve Scénáři Askeze

Ve Scénáři Askeze nastane všeobecný pokles zaměstnanosti v odvětví hotelů a restaurací vlivem ekonomické recese a asketických spotřebitelů. Spotřebitelé však i přesto budou stále preferovat jedinečné služby a zboží a budou velmi dbát na otázky zdraví, klimatu a udržitelnosti. Kvalifikovaná práce tak bude stále potřeba a objeví se některé nové kompetence. Vzhledem k tomu, že na trhu budou převládat malé a střední podniky – často rodinné firmy s plochou strukturou, objeví se velmi málo nových pracovních funkcí. Nové potřebné dovednosti a znalosti budou zejména ve specializovaných oblastech, např. zdraví, klima, životní prostředí, organická výroba, fair trade (férový obchod) a ostatních oblastech udržitelného rozvoje a méně již v obecných operačních dovednostech, jako je správa, účetnictví, finanční řízení, atd. Výrazně plochá manažerská struktura malých podniků poskytujících pohostinské a ubytovací služby bude vyžadovat dobré sociální dovednosti, např. schopnost spolupráce a práce v týmu, flexibilitu a velmi vysokou míru zodpovědnosti u všech zaměstnanců na všech úrovních organizace práce. Stabilní pokles v celkové zaměstnanosti způsobí, že poklesnou počty pracovních příležitostí téměř ve všech profesích.

Následující obrázek znázorňuje předpovědi zaměstnanosti v každém ze čtyř scénářů jako pokračování vývoje mezi lety 1999 až 2008. Měli bychom si uvědomit, že předpovědi jsou provedeny na základě scénářů, a tudíž obsahují velmi nejisté informace. Různé možnosti vývoje v každém scénáři ilustrované v grafu přerušovanými i nepřerušovanými čarami poukazují na tyto nejistoty. Očekávané kalkulace a pozadí každé z jednotlivých předpovědí jsou analyzovány v úplné zprávě.



Tabulka na následující straně obsahuje souhrn nově vznikajících úkolů a kompetencí ve čtyřech různých scénářích.

**Nově vznikající kompetence a úkoly ve scénářích**
*Hotely a restaurace*

Hlavní pracovní funkce	Scénář Marco Polo	Scénář Slunečná pláž	Scénář Body Shop	Scénář Askeze
Nejvyšší management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezinárodní finanční management, management výnosů, atd.</li> <li>Management rozmanitosti</li> <li>Management smluvních vztahů</li> <li>Znalosti v oblasti ICT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezinárodní finanční management, management výnosů a nákladů, atd.</li> <li>Znalosti z oblasti ICT</li> <li>Management smluvních vztahů</li> <li>Metody a techniky racionalizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podnikatelství</li> <li>Projektový management</li> <li>Management rozmanitosti</li> <li>Navazování mezinárodních kontaktů</li> <li>Mezinárodní finanční management</li> <li>Znalosti z oblasti ICT</li> <li>Znalosti o zdraví, životním prostředí, klimatu</li> <li>Společenská odpovědnost firem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Podnikání</li> <li>Znalosti z oblasti ICT</li> <li>Znalosti o zdraví, životním prostředí, klimatu</li> </ul>
Marketing a sales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Budování značky firmy</li> <li>Hledání nových, individualizovaných segmentů trhu</li> <li>Budování značky zaměstnavatele</li> <li>Využívání ICT a internetových řešení v marketingu a prodeji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezinárodní budování značky firmy</li> <li>Využívání ICT a internetových řešení v marketingu a prodeji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zabudování udržitelnosti a společenské zodpovědnosti firem do budování firemní značky</li> <li>Hledání nových, individualizovaných segmentů trhu</li> <li>Budování značky zaměstnavatele</li> <li>Využívání ICT a internetových řešení v marketingu a prodeji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Začlenění zdraví a udržitelnosti do marketingových aktivit</li> <li>Využívání ICT a internetových řešení v marketingu a prodeji</li> </ul>
Finanční a správní	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezinárodní finanční management, management výnosů, apod.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezinárodní finanční management, management výnosů a nákladů, atd.</li> <li>Rozpočtová analýza</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mezinárodní finanční management</li> <li>Znalosti o sociální zodpovědnosti firem</li> <li>„Zelené účetnictví“</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>„Zelené účetnictví“</li> </ul>
Výzkum a vývoj	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj nových individualizovaných zážitků v pohostinství</li> <li>Vývoj a aplikace ICT a internetových řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj a aplikace ICT a internetových řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj nových individualizovaných zážitků v pohostinství</li> <li>Vývoj udržitelných středisek a zdravých jídelniček</li> <li>Vývoj a aplikace ICT a internetových řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj udržitelných středisek a zdravých jídelniček</li> <li>Vývoj a aplikace ICT a internetových řešení</li> </ul>
Logistika	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management mezinárodního řetězce dodavatelů</li> <li>Management řetězce dodavatelů online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management mezinárodního řetězce dodavatelů</li> <li>Management řetězce dodavatelů online</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management mezinárodního řetězce dodavatelů</li> <li>Management řetězce dodavatelů online</li> <li>Znalosti o životním prostředí, klimatu a férovém obchodě (angl. fair trade)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Management řetězce dodavatelů online</li> <li>Znalosti o životním prostředí, klimatu a férovém obchodě</li> </ul>
Produkce / management služeb	<ul style="list-style-type: none"> <li>Řízení individualizovaných potřeb zákazníků</li> <li>Management rozmanitosti</li> <li>ICT dovednosti, využívání ICT a internetových řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT dovednosti: využívání ICT a internetových řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Řízení individualizovaných potřeb zákazníků</li> <li>Management rozmanitosti</li> <li>ICT dovednosti: využívání ICT a internetových řešení</li> <li>Znalosti o zdraví, životním prostředí, klimatu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ICT dovednosti: využívání ICT a internetových řešení</li> <li>Znalosti o zdraví, životním prostředí, klimatu</li> </ul>
Kvalita	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj nových standardů kvality</li> <li>Aplikace mezinárodních standardů a certifikací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Používání mezinárodních standardů a certifikací</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj a používání nových standardů kvality a certifikací</li> <li>Kontrola a označování jídla a zážitků, které jsou zdravé a šetrné vůči životnímu prostředí</li> <li>Používání certifikací fair trade</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vývoj a aplikace nových standardů kvality a certifikací</li> <li>Kontrola a označování jídla a zážitků, které jsou zdravé a šetrné vůči životnímu prostředí</li> <li>Používání certifikací fair trade</li> </ul>
Produkce / služba	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jazykové dovednosti</li> <li>Mezikulturní kompetence</li> <li>Zvládnutí více dovedností a flexibilita</li> <li>ICT dovednosti: využívání ICT a internetových řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zvládnutí více dovedností a flexibilita</li> <li>ICT dovednosti: využívání ICT a internetových řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Jazykové dovednosti</li> <li>Mezikulturní kompetence</li> <li>Spolupráce a týmový duch</li> <li>Zvládnutí více dovedností a flexibilita</li> <li>Znalosti o zdraví, výživě, životním prostředí a klimatu</li> <li>ICT dovednosti: využívání ICT a internetových řešení</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Spolupráce a týmový duch</li> <li>Zvládnutí více dovedností a flexibilita</li> <li>Znalosti o zdraví, výživě, životním prostředí a klimatu</li> <li>ICT dovednosti: využívání ICT a internetových řešení</li> </ul>

*Zdroj: Oxford Research 2008*

## Doporučení a strategické volby

Důsledky jednotlivých scénářů pro strukturu sektoru, trendy v zaměstnanosti a nově vznikající potřeby kompetencí a dovedností byly nyní důkladně analyzovány a popsány. Dalším krokem je zhodnotit, jaké strategické volby a iniciativy by měly společnosti provést v sektoru hotelů a restaurací, aby splnily úkoly vyplývající z nových potřeb práce a dovedností. A konečně se prezentují také hlavní doporučení studie.

V níže uvedené tabulce je souhrn hlavních strategických rozhodnutí, která by měly přijmout společnosti v oblasti pohostinství, aby se vyrovnaly s různými nezbytnými nároky na práci a dovednosti vyplývajícími ze čtyř scénářů. Volby byly odstupňovány podle stupně důležitosti (vysoká, střední, nízká nebo žádná) v rámci konkrétních scénářů.

Strategická rozhodnutí, která by měly přijmout společnosti pro zvládnutí nových potřeb dovedností <i>Hotely a restaurace</i>												
Volby pro zvládnutí potřebných dovedností	Změna organizace práce	Proškolení zaměstnaných pracovníků	Výběr nových nezaměstnaných pracovníků	Výběr mladých pracovníků	Výběr pracovníků z jiných členských států	Výběr pracovníků z ciziny	Externí zadávání zakázek a přesun výroby do jiných zemí	Zlepšení pracovních podmínek	Zlepšení kariérových struktur	Podpora žen a menšin na řídicích pozicích	Zlepšení image odvětví	Iniciativy skupin a sociálních sítí
Aktivita												
Scénář 1: Scénář Marco Polo	M	H	M	H	L	H	M	H	H	H	H	H
Scénář 2: Scénář Slunečná pláž	L	M	H	H	M	L	M	M	H	M	M	L
Scénář 3: Scénář Body Shop	H	H	M	H	L	H	M	H	H	H	H	H
Scénář 4: Scénář Askeze	L	L	L	H	N	N	L	M	L	M	L	M
<b>H: Vysoká důležitost    M: Střední důležitost    L: Nízká důležitost    N: Žádná důležitost</b>												
Zdroj: Oxford Research 2008												

## Důsledky pro vzdělávání a odbornou přípravu

Obecně lze říci, že v nadcházejících 10 až 12 letech se bude muset systém vzdělávání a odborné přípravy na většině úrovní změnit a expandovat, ale v současné době je zřejmě tato potřeba největší na operační úrovni. Vzdělávací instituce jsou do značné míry orientovány na školení nejvyššího managementu, zatímco školení základních dovedností a kompetencí, které potřebuje většina zaměstnanců v tomto odvětví je mnohem méně rozvinuté.

Doporučení týkající se vzdělávání a odborné přípravy v odvětví hotelů a restaurací jsou uvedena níže. Doporučení vycházejí částečně ze současných trendů a úkolů popisovaných v části mapování a z nově vznikajících dovedností a kompetencí identifikovaných jako společné pro všechny nebo většinu scénářů.

- Ve většině scénářů bude důležité věnovat větší **pozornost sociálním a kulturním dovednostem ve vzdělávání a odborné přípravě.**
- Poptávka po dokonalejších kulturních a společenských dovednostech by také mohla povzbudit **širší využívání učebních programů a/nebo programů tzv. mentoringu** (zkušenější pracovníci či pracovníci předávají své praktické profesní zkušenosti těm méně zkušeným, pozn. překl.) v kombinaci s formálním vzděláváním.

- Užší spolupráce mezi průmyslem a vzdělávacími institucemi při **poskytování vzdělávání „na úrovni doby“, rekvalifikace a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.**
- Více spolupráce mezi školami pohostinství a jinými vzdělávacími institucemi s cílem nabídnout **vzdělávání a kurzy s novými kombinacemi tradičních dovedností v oboru a nových speciálních dovedností.**
- Typy a kombinace nabízeného vzdělávání a kurzů, specializace a konkurence povede k **rostoucí potřebě interních programů vzdělávání a školení a odpovídajících prostor pro tyto účely.**
- Malé a střední podniky se budou muset připojit do **sítí a zájmových skupin, aby vytvořily společné programy vzdělávání a školení.**
- **Vysoce kvalitní studijní nástroje na internetu a v digitální podobě** se musí dál rozvíjet a rozšiřovat. Internetové a digitální studijní nástroje často poskytují vyšší flexibilitu než konvenční kurzy, a zejména v malých a středních podnicích by mohly zlepšit přístup ke vzdělávání a odborné přípravě.
- **Vývoj a uznávání mezinárodních certifikátů klíčových dovedností.** Globalizace cestovního ruchu a pohostinství a rostoucí využívání e-obchodu vyžaduje mezinárodní pochopení a certifikaci klíčových dovedností.
- Vývoj a **zlepšování kariérových struktur včetně aktivit systematizovaného vzdělávání a profesní přípravy** jako nástroj ke snížení fluktuace zaměstnanců.
- **Vytvářet kulturu celoživotního vzdělávání za účelem motivování zaměstnavatelů i zaměstnanců.** Zlepšení v přístupu zaměstnanců ke vzdělávání a profesní přípravě příliš nepomůže, pokud nebudou zaměstnanci motivováni.

## Hlavní doporučení

---

Potřeba kvalifikované práce se v odvětví evropských hotelů a restaurací v uplynulých 10 až 15 letech pomalu, ale stabilně zvyšovala. Ale pokud se má toto odvětví úspěšně vyrovnat s nároky rostoucí mezinárodní konkurence, malým zvýšením přidané hodnoty a mnoha novými preferencemi spotřebitelů, bude muset zaměřit pozornost na zvýšení úrovně dovedností a kompetencí - rychle i kvalitně. Odvětví evropských hotelů a restaurací by se mělo víc zabývat možnostmi zvýšení konkurenceschopnosti ve kvalitě ze zaměřením na bohatší zákazníky a mezeru na trhu (angl. niche market). Všeobecně lze proto doporučit důraz na inovace a zvyšování kvalifikace - dvě věci, které spolu úzce souvisejí. Ačkoliv finanční krize a ekonomický pokles, který se zrychlil mezi lety 2008/2009, by mohl přinést klesající míru růstu, nemělo by se v tomto odvětví zapomínat na dlouhodobé strategické výzvy - více inovací, rozvoj dovedností a kompetencí, které tvoří základní pilíř budoucích možností růstu a mezinárodní konkurenceschopnosti v tomto odvětví.

Zvyšování úrovně dovedností, kompetencí a inovací v sektoru se jeví jako výzva pro mnohé malé a střední podniky, které tvoří v tomto odvětví většinu. Mnohé z velkých společností již nyní pracují systematicky na rozvoji produktu, procesů i lidských zdrojů. Dalším všeobecným doporučením je proto zaměřit budoucí iniciativy na mnohé malé a střední podniky v odvětví hotelů a restaurací.

Konkrétnější doporučení uvedená níže se zaměří na to, jak splnit potřebu dovedností a práce v evropském odvětví hotelů a restaurací. Tato doporučení byla identifikována jako nejdůležitější s ohledem na závěry části mapování i výsledek a důsledky scénářů. Netýkají se tudíž specifických individuálních scénářů, jsou to obecná doporučení. Doporučení se prezentují v podkapitolách, jejichž nadpisy naznačují, kterým zainteresovaným stranám odvětví jsou jednotlivá doporučení adresována.

### Průmysl

- V mnoha částech odvětví hotelů a restaurací se musí zlepšit pracovní podmínky, aby se přilákalo více kvalifikovaných pracovníků a aby se snížila fluktuace zaměstnanců. Průmysl musí zároveň spolupracovat, aby se zlepšila image odvětví.

- Zlepšení kariérových struktur a možností povýšení je také potřeba, aby se udrželi zaměstnanci a kompetence v sektoru (a individuální firmě). Vzdělávání a odborná příprava by se měly zabudovat do cest osobní kariéry pracovníků.
- Bude nezbytné přijímat opatření k tomu, aby se přilákalo více žen do řídicích funkcí a pozic vyžadujících vysokou kvalifikaci. Máme na mysli například flexibilní pracovní dobu, stejnou odměnu za stejnou práci, programy mentoringu, lepší přístup k mateřské dovolené a výběr pracovníků se zřetelem k pohlaví.
- Odvětví bude muset úzce spolupracovat se vzdělávacími institucemi, aby vznikaly nové a stále aktuální nabídky vzdělávání a odborné přípravy.
- Mnohé společnosti z oboru pohostinství budou také muset rozšiřovat a zdokonalovat interní vzdělávání a odbornou přípravu, hlavně pro to, aby se napravily mezery ve využívání informačních a komunikačních technologií a rozvíjely sociální kompetence, které málokdy tvoří součást životopisu ve vzdělávacích programech souvisejících s pohostinstvím.
- Bude také nutné vybírat více zaměstnanců s vysokou kvalifikací, vzděláním a dovednostmi, které se v tomto odvětví tradičně nevyskytovaly, například ICT, výživa, zdraví, sport, finance, atd.
- Malé a střední podniky by měly zvyšovat svou účast v sociálních sítích a zájmových skupinách, aby mohly realizovat společné vzdělávání, odbornou přípravu a výběr personálu.
- Obecně by se měl zlepšit přístup zaměstnanců k systematickému studiu a odborné přípravě. Programy mentoringu a studijní procesy související s zaměstnáním jsou užitečné nástroje a mohly by zvýšit atraktivitu učení a vzdělávání pro zaměstnance

### **Sociální dialog**

- Dialog mezi sociálními partnery v odvětví hotelů a restaurací obecně se musí posilovat, zejména za účelem zlepšení pracovních podmínek a přístupu zaměstnanců k vzdělávání a odborné přípravě. Sociální dialog na úrovni EU i jednotlivých členských států by však měl hrát také důležitou roli a zaměřovat se na širokou škálu naléhavých témat, například:

Výměna informací a předávání dobré praxe týkající se výběru personálu, interních školení, rovnosti pohlaví, atd.

Zpracování nástrojů (průvodci, manuály školení) k otázkám udržitelnosti, zdraví, hygieny potravin, apod.

- Sociální partneři na úrovni EU i na úrovni mezinárodní by se měli podrobněji podívat na možnost mezinárodní standardizace a certifikace klíčových dovedností a kompetencí v rámci sektoru pohostinství.
- Sociální dialog bude muset hrát také důležitou roli, aby se podařilo zavést potřebnou kulturu celoživotního vzdělávání v tomto odvětví.
- V sektoru veřejného stravování a jídelen by se měla zahájit spolupráce s výbory sociálního dialogu EU v ostatních oblastech správy objektů (například úklid a bezpečnostní služba), neboť tato odvětví stále častěji tvoří jeden celek.

### **Vzdělávací instituce a střediska odborné přípravy**

- Vzdělávací instituce a střediska odborné přípravy v sektoru pohostinství budou muset soustředit pozornost na výuku a školení sociálních a kulturních dovedností.
- Měly by se vytvořit nové a pružné kombinace kurzů a oborů, např. tradiční dovednosti v pohostinství v kombinaci s dovednostmi a znalostmi z oblasti informačních a komunikačních technologií, zdraví, životního prostředí, apod. s cílem reagovat na potřebu čím dál složitějších dovedností uvnitř odvětví. Za tímto účelem by mohlo být výhodné spolupracovat se vzdělávacími institucemi a středisky odborné přípravy z jiných odvětví a oborů.

- Měly by se vyvíjet a rozšiřovat nové internetové a digitální vzdělávací nástroje. Internetové a digitální vzdělávací nástroje často poskytují vyšší flexibilitu než konvenční kurzy. To by mohlo zejména zlepšit přístup ke vzdělávání a odborné přípravě v malých a středních podnicích.
- Probuzení zájmu o vzdělávání v oboru pohostinství u většího množství mladých studentů je nezbytné pro zabránění vážným nedostatkům v dovednostech a způsobu práce. Toto opět úzce souvisí s potřebou zlepšit image odvětví, pracovní podmínky a kariérové struktury, a řešení tudíž není výhradně úkolem vzdělávacích institucí a středisek odborné přípravy.

### **Národní, regionální a/nebo místní úřady**

- Národní a regionální orgány pro oblast vzdělávání musí vytvářet potřebné rámcové podmínky pro státní i soukromé poskytovatele vzdělávání a odborné přípravy v oboru pohostinství. Jedním z takových opatření by mohla být užší spolupráce s průmyslem a pravidelné národní/regionální mapování potřebných dovedností a pracovních schopností. Není v možnostech této studie předvídat přesnější potřeby pracovního trhu a dovedností jednotlivých členských států a regionů, ale je to dobrý výchozí bod pro studie dovedností s národním a regionálním zaměřením.
- Se stárnoucí evropskou pracovní silou a stabilním budoucím růstem v odvětvích pohostinství a turistického ruchu bude nutné přilákat a zapojit kvalifikované pracovníky ze zemí mimo EU, což bude vyžadovat odpovídající opatření a iniciativy na národní úrovni.
- Zakládání zájmových skupin a iniciativ sociálních sítí zaměřených na vzdělávání a odbornou přípravu bude velmi užitečné, zejména pro mnohé malé a střední podniky, které mají málo zdrojů na to, aby rekvalifikovali a vzdělávali své zaměstnance. Iniciativy zájmových skupin budou málokdy vycházet z malých a středních podniků, neboť tyto podniky nemají odpovídající dovednosti ani zdroje. Iniciativy zájmových skupin a sociálních sítí tedy nezáleží jen na rozhodnutí společností, nýbrž je to něco, co potřebuje také veřejnou podporu a pozornost. Zájmové skupiny mohou také umožnit užší spolupráci mezi vzdělávacími institucemi, institucemi pro vývoj a výzkum a průmyslem.

### **Evropská unie**

- Otázky o tom, jak přilákat kvalifikované pracovníky ze zemí mimo EU a jak zvládnout rostoucí počty ilegálních přistěhovalců pracujících v odvětví hotelů a restaurací také vyvolává diskuse a iniciativy na úrovni EU.
- EU by měla podporovat posilování sociálního dialogu na úrovni EU. Mnohé společnosti zaměřené na pohostinství mají stále častěji nadnárodní charakter a vyzývají k sociálnímu dialogu na nadnárodní úrovni.
- Aby se umožnila zvýšená mezinárodní mobilita pro pracovníky v oblasti pohostinství, EU by měla iniciovat a podporovat procesy mezinárodní standardizace a certifikace klíčových dovedností a kompetencí.
- Evropští činitelé s rozhodovací pravomocí by si měli lépe uvědomovat, jaké jsou specifiky integrovaného sektoru veřejného stravování a správy objektů. V mnoha ohledech má odvětví veřejného stravování velmi různé struktury a pracoviště ve srovnání s ostatními subjekty v sektoru pohostinství. Proto je často potřeba zde provádět oddělené studie a iniciativy.
- Evropská unie by měla iniciovat a podporovat vývoj nových digitálních nástrojů pro studium a výuku v rámci odvětví. Vývoj nástrojů je často příliš drahý pro jednu společnost nebo vzdělávací instituci, ale může se vyplatit, pokud se více rozšíří napříč celým odvětvím.

A konečně je potřeba zmínit též nedostatek spolehlivých a aktuálních dat týkajících se tohoto odvětví. Všechny zainteresované strany v tomto odvětví musí investovat víc do kvalitního výzkumu na „mikro“ úrovni, abychom získali lepší a přesnější představu o trendech a specifických činnostech odvětví.