



EVROPSKI PRIRUCNIK

za uključivanje zaposlenih u
sektoru trgovine u Evropi



Co-funded by
the European Union

Sadržaj

Uvod	2
Zakonodavstvo i kreiranje politike	3
„Slon u sobi“* – Rešavanje problema nedostatka učestvovanja u odlučivanju	5
„Kapljice vode u pustinji“ – Postoje i neke priče o uspehu	10
Leroy Merlin (VELIKA INTERNACIONALNA KOMPANIJA)	11
Slučaj kompanije Leroy Merlin u Sevilji, Španija	11
Slučaj kompanije za Grčku i Kipar, Grčka	15
Delia Cosmetics, Poljska (SREDNJA INTERNACIONALNA KOMPANIJA)	21
Profil kompanije	21
.....	22
Organizaciona promena i njeni pokretači	22
Rezultati uvođenja prakse učestvovanja u odlučivanju	24
Zaključci i preporuke	26
Materijalna imovina je potrebna sada – zaključci!	28
Zaključci!	30

UVOD



Open for Business – Pojednostavljanje učestvovanja zaposlenih u odlučivanju u sektoru trgovine radi prilagođavanja novim oblicima rada – je evropski projekat koji sufinansira Evropska unija uz učešće subjekata iz Španije (koordinator), Poljske, Italije, Grčke, Srbije, Crne Gore i Rumunije (pridružena zemlja) sa **ciljem da se unaprede procedure učestvovanja zaposlenih u odlučivanju u sektoru trgovine** pojednostavljanjem učestvovanja radnika u odlučivanju preko mehanizama za informisanje, konsultovanje i učestvovanje u odlučivanju u društvima, kao i da se pojednostavi razmena najboljih praksi na nivou Evrope.

Ovaj dokument je jedan od krajnjih rezultata projekta – Evropski priručnik za učestvovanje zaposlenih u odlučivanju i on predstavlja proizvod rada zahvaljujući doprinosu svih partnera na projektu i istraživanjima koja su sproveli u okviru svog nacionalnog konteksta, kao što je prikazano u Nacionalnim izveštajima.

Projekat koji traje 20 meseci ima za cilj da olakša zajednički rad razvijanjem preporuka za učestvovanje zaposlenih u odlučivanju koje su zasnovane na dokazima, a ovaj dokument – Evropski priručnik za učestvovanje zaposlenih u odlučivanju biće jedno od sredstava koje će se koristiti u tu svrhu.

Dokument počinje razmatranjem „Zakonodavstva i kreiranja politike“, zatim naglašava činjenicu da je učestvovanje zaposlenih u odlučivanju, još jednom, „slon u sobi“ kada je u pitanju odnos između zaposlenih i poslodavaca, i na kraju navodi neke od najboljih praksi u odeljku „Kapljice vode u pustinji“.

Konačno, dokument se završava navođenjem tri glavna zaključka za poboljšanje učestvovanja zaposlenih u odlučivanju u odeljku „Materijalna imovina je potrebna sada“.

ZAKONODAVSTVO I KREIRANJE POLITIKE



Učestvovanje zaposlenih u odlučivanju ne pokriva ni evropsko ni nacionalno zakonodavstvo.

Osnovni dokument u vezi sa zakonodavstvom u Evropskoj uniji iz kojeg potiče nacionalno pravo koje se tiče ovog pitanja jeste: **Direktiva 2002/14/EZ Evropskog parlamenta i Saveta od 11. marta 2002. o određivanju opšteg okvira za informisanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj zajednici**. Države članice EU koje učestvuju na projektu usvojile su ovu Direktivu u svoje nacionalne normative, kao što je prikazano u Nacionalnim izveštajima. Kod dve države koje nisu članice EU, ali koje teže da to postanu, Direktiva je uticala na sastavljanje nacionalnih zakona. Cilj i načela Direktive 2002/14/EZ prikazane su na slici. Ne postoji ništa posebno navedeno u pogledu zakonodavstva u vezi sa učestvovanjem zaposlenih u odlučivanju u kompanijama. Ipak, dve decenije nakon osmišljavanja zakonodavne mere, kontekst poslovanja, a posebno sektora trgovine, promenio se do te mere

Član 1

Cilj i načela

1. Svrha ove Direktive je da se uspostavi opšti okvir kojim se utvrđuju minimalni zahtevi u pogledu prava radnika na informisanje i konsultovanje u preduzećima ili njihovim ograncima u Zajednici.
2. Praktični postupci informisanja i konsultovanja definišu se i sprovode u skladu sa nacionalnim zakonima i praksama privrednih odnosa na snazi u pojedinačnim državama članicama tako da se osigura njihova delotvornost.
3. Pri definisanju i sprovođenju praktičnih postupaka za informisanje i konsultovanje, poslodavac i predstavnici zaposlenih međusobno sarađuju i vode računa o uzajamnim pravima i obavezama, uzimajući u obzir i interese preduzeća ili njihovih ogranaaka i interese zaposlenih.

da se učestvovanje zaposlenih u odlučivanju smatra jedim od tri stuba socijalnog dijaloga, kao i presudnim za dobrobit kompanije i svih povezanih lica.

Stoga, u ovom priručniku se navode dve glavne tačke koje treba uzeti u obzir kada su u pitanju zakonodavstvo i kreiranje politike za učestvovanje zaposlenih u odlučivanju u sektoru trgovine u Evropi.

Nastaviti sa podsticanjem učestvovanja zaposlenih u odlučivanju

Pravna lica na nivou Evrope treba da nastave da ulažu napore kako bi podstakli učestvovanje zaposlenih u odlučivanju u različitim kontekstima

Pravna lica na nacionalnim nivoima treba da unaprede mere koje preduzimanju u cilju učestvovanja zaposlenih u odlučivanju tako što će u obzir uzeti najuspešnije slučajeve u Evropi

Akteri u socijalnom dijalogu treba još više da se trude tako što će uveravati kompanije da učestvovanje zaposlenih u odlučivanju treba da postane jedan od njihovih prioriteta.

Osmisliti pozitivne podsticaje u cilju delotvornosti

Kako na evropskom, tako i na nacionalnom i regionalnom nivou, kreirati podsticaje od kojih će korist imati (fiskalno, finansijski, u pogledu priznanja i vrednosti) kompanije koje su uspostavile bolje sisteme učestvovanja zaposlenih u odlučivanju.

Biti inspirisan prethodnim politikama, kao što su korporativna društvena odgovornost i rodna ravnopravnost, koje su postigle uspeh u privatnom sektoru.

„SLON U SOBI“* – REŠAVANJE PROBLEMA NEDOSTATKA UČESTVOVANJA U ODLUČIVANJU



*očigledan problem o kome se ne govori dovoljno



Istraživanja koja su sproveli nacionalni timovi evropskog projekta „Open for Business - Pojednostavljanje učestvovanja zaposlenih u odlučivanju u sektoru trgovine radi prilagođavanja novim oblicima rada“ naglašavaju činjenicu da se učestvovanje zaposlenih u odlučivanju ne doživljava, ne razume i ne tretira na isti način na različitim nivoima u okviru kompanije. Ankete prikazuju rezultate kompanija iz sektora trgovine u Španiji, Poljskoj, Italiji, Grčkoj, Srbiji, Crnoj Gori i Rumuniji.

Rezultati anketa u svim kompanijama u navedenih sedam zemalja širom Evrope ukazuju na to da poslodavci ne smatraju učestvovanje zaposlenih u odlučivanju problemom o kojem treba brinuti, dok se sami zaposleni ne osećaju dovoljno uključenim u proces odlučivanja. Istovremeno, poslodavci smatraju da se kreću u pravcu (sa poboljšanjima koja će biti sprovedena u budućnosti) efikasnijeg učestvovanja u odlučivanju.

Stoga, tu postoji kritično pitanje kojim se treba baviti na održiv i odlučan način.

U određenoj meri, kako godine prolaze i kako je evropski sektor trgovine prevazišao finansijsku krizu 2010-ih i pandemiju 2020-ih, aspekt učestvovanja zaposlenih u odlučivanju postao je zabrinjavajuće pitanje o kome se nerado govori. Sigurno postoji problem sa učestvovanjem zaposlenih u odlučivanju u kompanijama u kojim rade, ali do danas nismo bili u mogućnosti da se njime bavimo u većini slučajeva na održiv i sveobuhvatan način.

Znanje koje imamo o ovoj temi ukazuje na to da bi efikasnije uključivanje zaposlenih ne samo unapredilo kvalitet rada i života, već i da bi moglo da poveća produktivnost i profitabilnost i samim tim unapredi društveno-ekonomske uslove u sektoru u kom kompanija posluje.

Nekoliko naslova o značaju učestvovanja zaposlenih u odlučivanju i za poslodavce i za zaposlene prikazano je u daljem tekstu.

Značaj za poslodavce

Učestvovanje u odlučivanju doprinosi svesti i jedinstvu. Radnici koji učestvuju u odlučivanju imaju veću empatiju kada su u pitanju pogodnosti kompanije i ponašaju se kao jedan u odnosu na zajedničke pogodnosti.

Učestvovanje u odlučivanju doprinosi većem kvalitetu procesa i proizvoda. Radnici koji su uključeni u odlučivanje bolje razumeju i izvršavaju svoje radne zadatke u okviru kompanije.

Učestvovanje u odlučivanju doprinosi kvalitetu života. Uprkos inicijalnom trudu uloženom pri stvaranju odgovarajućeg okruženja za učešće, radnici koji učestvuju u postupcima odlučivanja u kompaniji prijavljuju da su zadovoljniji svojim radom.

Učestvovanje u odlučivanju donosi željenu odgovornost. Radnici koji se osećaju uključenim odgovaraju za svoje postupke i odgovorniji su u izvršavanju zadataka.

Učestvovanje u odlučivanju doprinosi radu. Radnici se osećaju kao da pripadaju i rade sa više pažnje u kompaniji radi ostvarivanja zajedničkih pogodnosti.

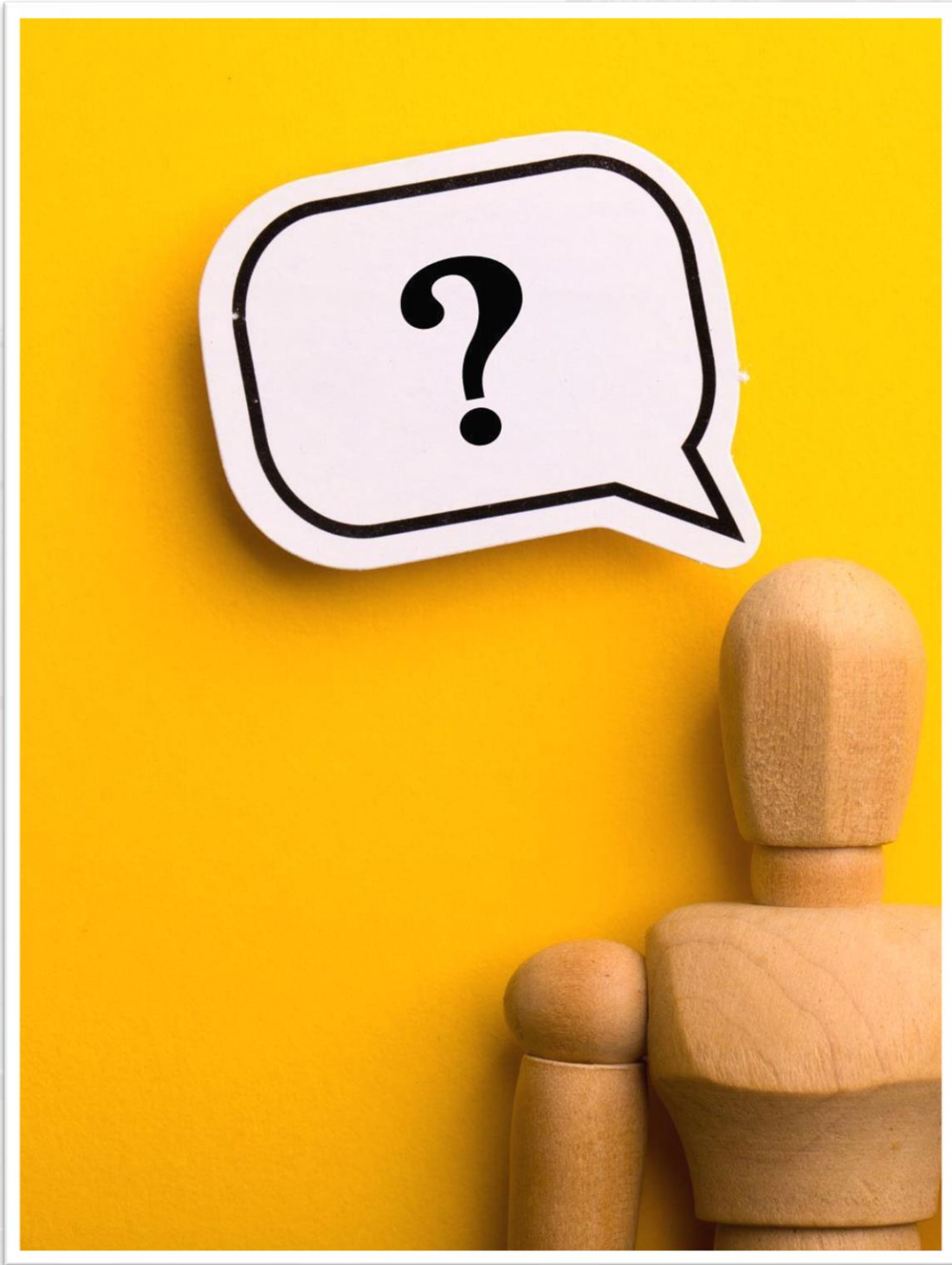
Značaj za zaposlene

Učestvovanje u odlučivanju donosi željenu svest. Radnici koji učestvuju u postupcima odlučivanja bolje razumeju posao koji rade i cilj istog, i stoga je njihov nivo svesti veći.

Učestvovanje u odlučivanju doprinosi posvećenosti. Radnici koji učestvuju u odlučivanju svoje dnevne zadatke obavljaju sa više posvećenosti, stoga je kvalitet obavljenog posla viši nego kada se izvršava bez posvećenosti.

Učestvovanje u odlučivanju doprinosi kvalitetu života. Uprkos inicijalnom trudu uloženom pri stvaranju odgovarajućeg okruženja za učešće, radnici koji učestvuju u postupcima odlučivanja u kompaniji prijavljuju da su zadovoljniji svojim radom.

Učestvovanje u odlučivanju doprinosi radu. Radnici se osećaju kao da pripadaju i rade sa više pažnje u kompaniji radi ostvarivanja zajedničkih pogodnosti.



„KAPLJICE VODE U PUSTINJI“ – POSTOJE I NEKE PRIČE O USPEHU



Iako postoji opšta potreba za unapređenjem učestvovanja zaposlenih u odlučivanju širom kompanija u sektoru trgovine u Evropi, nacionalni timovi na projektu su uspeli da pronađu tri najbolja slučaja, što je rezultat njihove analize studije slučaja sprovedene tokom faze istraživanja u okviru projekta.

U pitanju su sledeće kompanije:

- Leroy Merlin iz Španije;
- Delia Cosmetics iz Poljske; i
- Selgros iz Rumunije.

Trud koji ove kompanije ulažu u pogledu učestvovanja zaposlenih u odlučivanju je prava inspiracija. Ovaj priručnik isti navodi kako bio predstavljen i kako bi se po potrebi koristio.

LEROY MERLIN (VELIKA INTERNACIONALNA KOMPANIJA)

SLUČAJ KOMPANIJE LEROY MERLIN U SEVILJI, ŠPANIJA

(Navedene informacije su preuzete iz španskog nacionalnog izveštaja.)



Profil kompanije

Leroy Merlin je francuski lanac prodavnica specijalizovanih za proizvode po principu „uradi sam“, za građevinarstvo, baštovanstvo, uređenje i ukrašavanje i nameštaj za kupatila. Prva prodavnica otvorena je 1923. godine u mestu Nœux-les-Mines, a 1989. godine otvorena je njihova prva prodavnica u Španiji. Trenutno imaju 74 prodavnice u Španiji i više od 15.000 zaposlenih radnika, kao i više od 30.000 lica angažovanih van radnog odnosa povezanih sa kompanijom Leroy Merlin u Španiji.

Ova kompanija je posvećena načelima i vrednostima društvene odgovornosti, etičkog upravljanja i praksama dobrog korporativnog upravljanja. Ova posvećenost se ogleda u njenoj Politici korporativne društvene odgovornosti, njenom Etičkom kodeksu i različitim sertifikatima, priznanjima i odlikovanjima koje ova kompanija poseduje i koji potvrđuju ovu posvećenost.

- Godine 2020., časopis FORBES uvrstio je kompaniju Leroy Merlin kao jednu od 50 najboljih kompanija za rad, što ju je uvrstilo među 3 najbolje rangirane kompanije u Španiji.
- 62% pozicija koje nose odgovornost pokriveno je internim unapređenjem.

- 93% radnika su akcionari kompanije. Godine 2020., 44 miliona evra dobiti je raspodeljeno radnicima kompanije.
- Posедуje Sertifikat najboljih poslodavaca u Španiji dodeljen od strane Instituta najboljih poslodavaca (engl. Top Employers Institute)
- Zauzela je 20. mesto prema rangiranju Merco Empresas u pogledu odgovornosti i korporativnog upravljanja.

Fokus ove studije slučaja bilo je sedište kompanije Leroy Merlin u Sevilji (u mestu Alcala de Guadaira), gde kompanija ima 177 zaposlenih.

Procedure učestvovanja u odlučivanju donele su značajne organizacione promene u kompaniji. Intervjui sprovedeni sa rukovodiocem za ljudske resurse i predstavnikom sindikata radnika u kompaniji, članom Evropskog radničkog saveta (engl. EWC), obezbedili su informacije o navedenim promenama, njihovoj suštini i posledicama kako za kompaniju, tako i za uslove rada.

Organizaciona promena i njeni pokretači

Kompanija Leroy Merlin može se analizirati kao slučaj dobre prakse, pošto, kako ćemo pojasniti u daljem tekstu, njene politike i prakse po pitanju ljudskih resursa direktno uključuju učestvovanje radnika u postupcima odlučivanja u kompaniji. Anketa je odrazila ovu dobru praksu koju sprovodi kompanija Leroy Merlin u Sevilji, ali zahvaljujući intervjuima sa rukovodiocem za ljudske resurse i predstavnikom sindikata, bilo je moguće detaljno objasniti karakteristike i okolnosti ove prakse.

Rukovodilac za ljudske resurse kompanije Leroy Merlin definiše i razume postupke uključivanja zaposlenih na sledeći način:

„Svaka vrsta projekta u kojem je potrebno mišljenje zaposlenih u organizaciji kako bi se na osnovu tog mišljenja radilo na postizanju ciljeva koje je postavila kompanija.“

Leroy Merlin razume potrebu za sprovođenjem politika učestvovanja zaposlenih u odlučivanju kako bi se postigli ciljevi kompanije.

„Zaposleni su najvažnije i najraznorodnije sredstvo naše kompanije, a u skladu sa tim, naš model učestvovanja zaposlenih u odlučivanju zasnovan je na četiri glavne stavke:

- Deljenje ŽELJE. Imamo zajednički cilj: Projekat i vrednosti kompanije.*
- Deljenje ZNANJA. Kontinuirana obuka i 100% pristupa informacijama.*
- Deljenje OVLAŠĆENJA. Participativno upravljanje: Zasnovano na delegiranju, osnaživanju i autonomiji.*
- Deljenje VREDNOSTI. Kroz naše politike raspodele dobiti i vlasničkih udela u kompaniji.*

Primer koji odražava model učestvovanja zaposlenih u odlučivanju u kompaniji, koji stavlja zaposlene u središte strategije kompanije, jeste postupak merenja klime u radnom okruženju sproveden tokom 2021. godine, na osnovu kvartalnih *anketa o zadovoljstvu zaposlenih* pod nazivom „Ankete EXI“.

U ovim anketama, od 100% zaposlenih kompanije traži se mišljenje o njihovom nivou zadovoljstva na radnom mestu i o tome koje prakse, politike, uslove zaposlenja smatraju da treba unaprediti. Nakon što kompanija prikupi informacije, koje su u potpunosti anonimne, iste se šalju svakom timu i izrađuju se akcioni planovi kako bi se rešili glavni problemi koji su identifikovani. Na ovaj način, kompanija ne samo da traži mišljenje radnika kako bi otkrila moguće probleme ili aspekte koje treba unaprediti, već i zajedno sa zaposlenima pronalazi moguća rešenja za predloge i probleme koje su radnici izneli.

Predstavnik sindikata radnika koji je intervjuisan takođe pominje navedenu „Anketu EXI“ kao dobar primer praksi za učestvovanje zaposlenih u odlučivanju u kompaniji, kao i naknadne „*Radne grupe*“ koje se formiraju da pregledaju i analiziraju zahteve i potrebe koje su radnici izneli.

„Pitanja koja su najistaknutija i koja su se najviše ponavljala u okviru anketa utvrđuju se i analiziraju u navedenim radnim grupama među radnicima i sa rukovodiocima. Kao rezultat rada obavljenog u ovim grupama priprema se dokument sa predlozima, temama, zahtevima i procedurama koje treba uvesti ili unaprediti u svakoj prodavnici.

Prioritet po pitanju rada na problemima koje su analizirale radne grupe daje se:

- Problemima sa rokom rešavanja od mesec dana*
- Problemima sa rokom rešavanja od 6 meseci*
- Problemima sa rokom rešavanja od 12 meseci*

Kompanija podstiče radnike da učestvuju u ovim anketama i radnim grupama stavljanjem objave na „društvenim mrežama kompanije“ ili preko predstavnika radnika.

Društvo podstiče radnike da se uključe i da učestvuju u anketama i radnim grupama putem „*društvene mreže kompanije*“.

Neke od promena u procesima, procedurama ili aktivnostima do kojih je došlo u kompaniji u prethodnih nekoliko godina usled navedenih postupaka učestvovanja u odlučivanju:

- ✓ Smene rada manje od 4 sata su svedene na minimum.
- ✓ Mogućnost dobijanja slobodnog dana, po pravilu petka, kao nadoknade za rad tokom dana državnog praznika, čime se radnicima omogućava produženi vikend u trajanju od 3 dana.
- ✓ Prioritizacija opcije promene odseka za svakoga ko to zatraži.
- ✓ Interne informacije o slobodnim radnim mestima u prodavnicama.
- ✓ Održane su obuke uživo sa dobavljačima ili instalaterima.
- ✓ Održani su nedeljni informativni sastanci sa rukovodiocima.

Među zaključcima o ovoj praksi učestvovanja u odlučivanju, radnici su istakli važnost toga da kompanija redovnije sprovodi ovu vrstu anketa i radnih grupa za zaposlene, kao i uz svaki projekat kompanije ili za potrebe koje se tiču novih procedura ili organizacionih promena.

Neki od pozitivnih efekata koje su naveli radnici po pitanju sprovedenih promena, načina njihovog sprovođenja, uključivanja radnika u ove promene, itd.:

„Radnici imaju osećaj vlasništva, ove prakse učestvovanja u odlučivanju pružaju osećaj odgovornosti i kontrole nad radnim okruženjima. Radnici se osećaju kao protagonisti kada su u pitanju potrebe, pokretači kada su u pitanju rešenja i kao zaštitnici kada je u pitanju sprovođenje rešenja. Ovaj proaktivan stav dovodi do toga da radnici imaju pozitivan stav kada se bave bilo kojim potrebama, traže rešenja i vizualizuju potrebe kompanije i radnika kako bi predlog mogao efikasno da se sprovede“.

Jedan od glavnih zaključaka koje je naveo predstavnik rukovodstva, rukovodilac za ljudske resurse, a koji mogu da pomognu drugim kompanijama:

„Kod svakog projekta koji se sprovodi, zaposleni moraju da razumeju „zašto“ i „zbog čega“, što znači da rukovodioci moraju stalno da posvećuju vreme informisanju, praćenju i uključivanju zaposlenih u strategije organizacionih promena.“

Opšti zaključci i preporuke iz španskog izveštaja zasnovani na Prikazu najbolje prakse kompanije Leroy Merlin

Najvažniji zaključci istraživanja su sledeći:

- Procedure učestvovanja u odlučivanju u kompanijama gde postoje zakonski predstavnici radnika su efikasnije jer se navedeno učestvovanje obično sprovodi preko tih organa.
- Postoje razlike u pogledu veličine kompanija, pri čemu veće kompanije sprovode više politika i strategija za učestvovanje zaposlenih u odlučivanju, ili barem sprovode efikasniju komunikaciju o njima.

- Uvedene organizacione promene, koje su zaposlenima omogućile veću uključenost u donošenju odluka, dale su zadovoljavajuće rezultate i iz perspektive kompanije i iz perspektive zaposlenih.
- Kada radnici osećaju da su saslušani i cenjeni, veća je verovatnoća da će biti motivisani i posvećeni svom radu i samoj kompaniji. Ovo može dovesti do veće produktivnosti.
- Uključivanjem radnika u proces odlučivanja, kompanija može dobiti niz vrednih stavova i uvida, što može pomoći u donošenju boljih informisanih odluka.
- Kompanije koje promovišu angažovanje radnika i dijalog mogu unaprediti kvalitetnu vidljivost u svom sektoru i izvan njega. Ugled i reputacija. Ovo može pomoći u privlačenju i zadržavaju talentovanih radnika, kao i u privlačenju klijenata i poslovnih partnera koji cene pozitivnu i angažovanu kulturu rada.

Neke od preporuka:

- Da bi se postigli željeni rezultati, učestvovanje zaposlenih u odlučivanju mora biti deo strateške i sistematske politike upravljanja ljudskim resursima u okviru organizacione kulture gde se ceni uključivanje radnika.
- Promena u kulturi takođe je potrebna u kompanijama kako bi rukovodstvo na zaposlene i njihove predstavnike gledalo kao na strateške partnere u postizanju poslovnih ciljeva.
- Stoga je neophodno da se radi na izgradnji poverenja između predstavnika zaposlenih i kompanije, jer je to jedini način da se ostvare ciljevi socijalnog dijaloga, odnosno da se traže rešenja koja obuhvataju interese obe strane.

SLUČAJ KOMPANIJE ZA GRČKU I KIPAR, GRČKA

(Navedene informacije su preuzete iz grčkog nacionalnog izveštaja.)

Profil kompanije

Leroy Merlin za Grčku i Kipar osnovan je 2005. godine. Danas poseduje osam prodavnica, sedam u Grčkoj i jednu na Kipru, koje nude kompletna rešenja za izgradnju, renoviranje ili unapređenje bilo kakvog prostora po najboljim cenama na tržištu. Na tržište plasira više od 45.000 vrsta proizvoda i nudi usluge koje klijentima pružaju veliku pomoć. Leroy Merlin ima 1400 radnika u Grčkoj i na Kipru, a 60% nabavki se vrši od 450 grčkih dobavljača.



Dva predstavnika zaposlenih iz kompanije Leroy Merlin učestvovala su u intervjuima:

- Vođa za angažovanje i transformaciju
- Vođa za upravljanje rizicima

Oba predstavnika rade u kompaniji više od 10 godina.

Metode

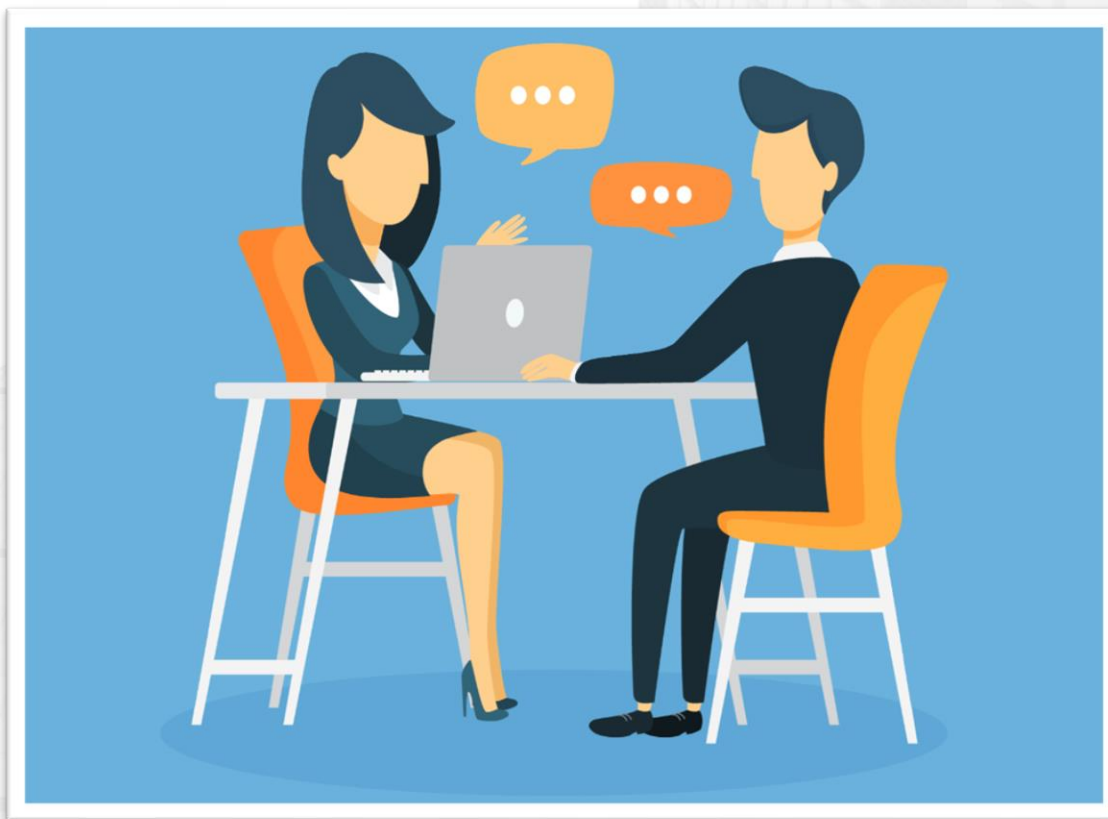
Pitanja koja su postavljena učesnicima su sledeća:

1. Na šta pomislite kada čujete termin „procedure učestvovanja u odlučivanju“?
2. Možete li da opišete koje se procedure učestvovanja u odlučivanju sprovode u vašoj kompaniji? Na koji način su one uvedene?
3. Kada su uvedene?
4. Koje je vaše mišljenje o procedurama učestvovanja u odlučivanju u vašoj kompaniji?
5. Da li ste se susreli sa nekim problemima?
6. Možete li da navedete primere drugih procedura učestvovanja u odlučivanju koje se sprovode u drugim kompanijama?
7. Kako biste uporedili procedure koje se sprovode u vašoj kompaniji sa procedurama koje sprovode druge kompanije?
8. Šta biste promenili/dodali u procedurama učestvovanja u odlučivanju u vašoj kompaniji?
9. Možete li nešto da kažete o ulozi različitih profila koji postoje u kompaniji?

Pre sprovođenja intervjua, učesnicima su poslata pitanja na koja su pismeno odgovorili. Tokom intervjua, učestvovala su oba člana kompanije Leroy Merlin kako bi pružili dodatne detalje i objašnjenja. Pored toga, oni su objasnili da su mnoge procedure učestvovanja u odlučivanju koje se sprovode u kompaniji Leroy Merlin za Grčku i Kipar iste ili veoma slične procedurama koje sprovodi Leroy Merlin u Španiji, sa određenim razlikama samo po pitanju njihovog sprovođenja.

Važna činjenica koju su učesnici naveli jeste da u kompaniji ne postoji radnički savet, što je zapravo rezultat kulture kompanije koja promovise koncept procesa učestvovanja u odlučivanju. Zbog komunikacije, koja se takođe pretvara u učestvovanje u mnogim elementima na nivou odlučivanja, zaposleni nemaju potrebu da ih zastupa oformljeni sindikat radnika.

Pitanja i odgovori



U daljem tekstu prikazani su odgovori učesnika:

Na šta pomislite kada čujete termin „procedure učestvovanja u odlučivanju“?

Osnovni element kulture u kompaniji Leroy Merlin jeste deljenje koje se sprovodi kroz 4 dimenzije koje usmeravaju dnevne aktivnosti svih nas:

- A. DELJENJE ŽELJE
- B. DELJENJE ZNANJA
- C. DELJENJE MOGUĆNOSTI
- D. DELJENJE VLASNIŠTVA

Navedeni koncepti, čak i ako su u početku nejasni, odražavaju logiku na osnovu koje kompanija promovise koncept procesa učestvovanja u odlučivanju.

- A. Kroz naš model vođstva (autentičnost, prijemčivost, uzajamna zavisnost, efikasnost), svako od nas ostaje posvećen individualno i kolektivno.
- B. Kontinuirana obuka i razvoj zaposlenih, slobodan pristup informacijama. To su elementi naše kulture.
- C. Zaposleni preuzimaju inicijativu i odlučuju na projektima na kojima rade i odgovorni su za svoje rezultate.
- D. Zaposleni dele pogodnosti (vrednost) od radnji i učinka.

Možete li da opišete koje se procedure učestvovanja u odlučivanju sprovode u vašoj kompaniji? Na koji način su one uvedene?

- Anketa EXI o zadovoljstvu zaposlenih, praćena prezentacijom i diskusijom o rezultatima po odsecima i kolektivnom odlukom o radnjama koje će se sprovesti. Ovo je anketa koja se sprovodi kod svih članova grupe Leroy Merlin, u svim zemljama, i kojom se meri zadovoljstvo zaposlenih. Anonimna je i primenjuju se određeni elementi tako da se niko ne može identifikovati pri popunjavanju ankete. U Grčkoj, svi rukovodioci i vođe timova imaju pristup konsolidovanim rezultatima ankete za svoje timove preko onlajn platforme. Kada se pripreme rezultati, oni organizuju sastanke sa svojim timovima kako bi diskutovali o komentarima i predlozima iz ankete i svi zajedno kao tim odlučili šta će unaprediti u narednom vremenskom periodu, do sledeće ankete o zadovoljstvu. Na ovaj način svi zaposleni mogu zajedno da odluče koje će se radnje preduzimati u bliskoj budućnosti i da vide koje rezultate donosi njihovo učestvovanje u anketi.

Pitanja u anketi su različita za svaku zemlju. Postoji grupa pitanja koja je zajednička svim zemljama, a onda svaka zemlja pravi razliku tako što dodaje još pitanja, ako želi da prikupi mišljenja o određenoj temi ili oblasti lokalne kompanije.

Odgovori koje daju ispitanici odnose se na poslovne aktivnosti i elemente tima kojem pripadaju. Strateškim odlukama upravlja glavno rukovodstvo kompanije. Zaposleni može napisati predloge u anketi koji mogu da se odnose na strateške odluke kompanije, ali se isti ne primenjuju pri diskutovanju o rezultatima u timu, već vođa tima može te predloge proslediti višem rukovodstvu na odlučivanje.

- Utvrđivanje godišnjeg budžeta

Ovo je pristup odozdo na gore (engl. „bottom-up“). Svaki tim zaposlenih razmatra i predlaže budžet za sledeću godinu u određenom timu. Zatim vođa tima ima sastanak sa finansijskim direktorom kako bi objasnio razloge iza navedenih predloga, a potom se konačni budžet izračunava za celu kompaniju na osnovu ovih predloga i uz odobrenje.

- Postavljanje godišnjih ciljeva

Ovo takođe sledi gorenavedeni koncept. Tim vrhovnog rukovodstva predlaže strateške ciljeve za kompaniju. Sva odeljenja i timovi imaju dvodnevni sastanak gde rade na tome kako njihovo odeljenje/tim može da doprinese ovim ciljevima i odlučuju o ciljevima tima. Nakon toga, održava se sastanak rukovodilaca iz svake prodavnice i razgovara se o ciljevima koje su postavili njihova odeljenja. Na taj način su svi upoznati sa ciljevima koje su postavili druga odeljenja i mogu da vide da li se može uspostaviti bilo kakva sinergija između prodavnica i odseka u okviru sedišta kompanije.

- Kvartalni bonus za „napredak“

Ovo je rezultat učestvovanja zaposlenih u odlučivanju u okviru kompanije. Poput bonusa je i računa se na osnovu zarade zaposlenog i u zavisnosti od zemlje i prodavnice, na osnovu prodaje, ali i na osnovu smanjenja varijabilnih troškova. Na ovaj način zaposleni osećaju da učestvuju u rezultatima kompanije.

Sve gore navedene procedure doprinose aktivnom učestvovanju zaposlenih u svakodnevnom poslovanju kompanije i njihovoj posvećenosti.

Primeri:

- Komunikacija (uspostavljanje internih komunikacionih kanala)
- Interna korisnička služba (unapređenja ERP sistema kompanije)
- Upravljanje zalihama – korisnička služba (primena u organizacionoj strukturi odeljenja)
- Upravljanje lancem snabdevanja (upravljanje korisničkom službom), kreiranje distributivnog centra)
- Naknade - beneficije (model rada od kuće, obezbeđivanje pametnih telefona za poslovnu i privatnu upotrebu, obezbeđivanje kartice za obroke).

Kada su uvedene?

Anonimna anketa EXI o zadovoljstvu zaposlenih uvedena je 2021. godine i sprovodi se kvartalno.

Ostale procedure su uspostavljene još prvih godina nakon osnivanja kompanije.

Koje je vaše mišljenje o procedurama učestvovanja u odlučivanju u vašoj kompaniji?

Procesi učestvovanja u odlučivanju čine sastavni deo kulture u kompaniji Leroy Merlin za Grčku i Kipar. Grupa podstiče i promovise procese koji su vođeni učestvovanjem zaposlenih u različitim oblastima svakodnevnog radnog života. Kao zaposleni kompanije Leroy Merlin za Grčku i Kipar, smatramo da procesi učestvovanja u odlučivanju omogućavanju zaposlenima da slobodno iznose svoje stavove i da budu saslušani. Verujemo da sve ovo unapređuje angažovanje i zadovoljstvo.

Ono što je još važnije jeste to da svi zaposleni mogu lako pristupiti svim informacijama o kompaniji, npr. podacima o prodaji, što može pomoći zaposlenima da daju predloge za svoja odeljenja/prodavnice itd.

Da li ste se susreli sa nekim problemima?

Nismo se susreli ni sa kakvim problemima u procedurama učestvovanja u odlučivanju. One su osnovni deo kompanije.

Jedan manji problem bilo je to što zaposleni nisu u početku baš bili voljni kada je u pitanju anketa EXI o zadovoljstvu jer su želeli da se uvere da je anketa zaista anonimna.

Još jedan problem jeste nedostatak vremena, pošto su svi radni dani zaposlenih veoma ispunjeni, tako da ponekad postoji problem da se okupe svi timovi kako bi radili na procedurama učestvovanja u odlučivanju. Ipak, trudimo se da nađemo rešenja za ove probleme i to se ogleda u visokoj stopi učestvovanja zaposlenih u svim procedurama koje se primenjuju.

Možete li da navedete primere drugih procedura učestvovanja u odlučivanju koje se sprovode u drugim kompanijama?

Nemamo ekvivalentno iskustvo ili saznanja po pitanju drugih kompanija.

Kako biste uporedili procedure koje se sprovode u vašoj kompaniji sa procedurama koje sprovode druge kompanije?

Nemamo ekvivalentno iskustvo ili saznanja po pitanju drugih kompanija.

Šta biste promenili/dodali u procedurama učestvovanja u odlučivanju u vašoj kompaniji?

Sve opisane procedure su efikasne i ispunjavaju sve zahteve zaposlenih u kompaniji. Postoji jedna procedura koja će se dodati u budućnosti: Valadeo. Ovo je slično bonusu koji se daje svakog kvartala. Već se primenjuje u nekim zemljama, a stići će i u Grčku. Kod procedure Valadeo, zaposleni ne samo da dobijaju bonus već su uključeni u rezultate cele grupe Leroy Merlin, postaju nešto poput akcionara. Imaju korist od porasta vrednosti cele kompanije.

Možete li nešto da kažete o ulozima različitih profila koji postoje u kompaniji?

Svi zaposleni odgovaraju za svoju oblast odgovornosti na osnovu svoje uloge. Svaki zaposleni ima određenu ulogu i odgovoran je za svoje postupke. Imamo 3 glavne uloge u svakom odseku, vođe poslovanja (npr. rukovodioce prodavnica) koji su odgovorni za razvoj strategije kompanije, specijaliste (npr. rukovodioce odeljenja u prodavnicama) koji sprovode strategiju, i imamo vođe kategorija (npr. zaposlene na odeljenjima u prodavnicama) koji primenjuju strategiju, ali takođe imaju oblasti odgovornosti gde mogu da osmisle specifične ciljeve koje treba ispuniti.

Za anketu EXI, u svakoj zemlji postoji poseban tim koji pokreće anketu, odlučuje o pitanjima koja će biti u njoj i koji sprovodi anketu. Ovaj tim takođe nudi obuku vođama timova kako bi im objasnio kako da upravljaju rezultatima ankete i organizuju sastanke sa svojim timovima. Takođe postoji centralno odeljenje na nivou grupe, koje odlučuje o ključnim pitanjima ankete. Ovo odeljenje se sastoji od članova lokalnih timova za sprovođenje ankete.

Što se tiče ciljeva kompanije, široki niz ciljeva dolazi od celog rukovodstva grupe Leroy Merlin, potom se oni prosleđuju svakoj zemlji i o njima se diskutuje u svakom pojedinačnom timu zaposlenih. Na osnovu ovih diskusija, individualizovani i utvrđeni ciljevi postavljaju se u svakoj maloprodajnoj prodavnici. Ovo je pristup odozgo na dole (engl. „top-down“). Ovo se uglavnom primenjuje u Grčkoj, ne u drugim zemljama.

Što se tiče budžeta, svaka zemlja formira sopstveni budžet na osnovu gore navedene procedure, a postom isti odobrava vrhovno rukovodstvo.

Kratak zaključak

Ova studija slučaja prikazuje primere procedura za informisanje, konsultovanje i učestvovanje zaposlenih u odlučivanju. U kompaniji Leroy Merlin postoji odsek za angažovanje, redovna anketa o zadovoljstvu, formiranje godišnjeg budžeta, zajedničko postavljanje godišnjih ciljeva i kvartalni bonus za „napredak“.

DELIA COSMETICS, POLJSKA (SREDNJA INTERNACIONALNA KOMPANIJA)

(Navedene informacije su preuzete iz poljskog nacionalnog izveštaja.)



PROFIL KOMPANIJE

Delia Cosmetics je porodična kompanija koju je pre više od 25 godina osnovao g. Jozef Szmich, hemičar po profesiji. Trenutno je u fazi nasleđivanja, pri čemu njegov sin, g. Karol Szmich, preuzima funkciju predsednika izvršnog odbora. Ovo je kompanija koja je počela od tzv. nule, sa malim brojem zaposlenih, predsednikom koji i sam radi na proizvodnoj liniji, a koja sada ima više od 400 zaposlenih, dva pogona i koja je postala moćan igrač na tržištu kozmetike. Takođe su osvojili brojne industrijske nagrade i poseduju distributivnu mrežu u više od 60 zemalja širom sveta. Njihovi proizvodi obuhvataju proizvode za negu kože i kose i šminku, koje proizvode pod sopstvenim brendom i pod privatnom robnom markom. Uprkos njenom ogromnom rastu, ova kompanija i dalje ima karakteristike malog, porodičnog preduzeća, bez rigidnosti korporativnog okvira, što smatramo da je veoma zanimljiva tema za studiju slučaja.

Delia Cosmetics bi mogao biti primer gde je učestvovanje zaposlenih u upravljanju kompanijom promenjiva oblast, bez preciznog okvira i procedura. Na osnovu anketa, čini nam se da se ovakvo stanje može postići i uspešno realizovati putem bliskih, a ponekad i ličnih odnosa između rukovodstva i zaposlenih. Delia Cosmetics je poznata među preduzetnicima iz Lođa po tome što je „porodična“ kompanija koja je dostigla veličinu korporacije. Važan element kod razmatranja i analize razvojnog potencijala kompanije Delia Cosmetics kao „porodične“ kompanije jeste prethodno navedeno pitanje nasleđivanja.

Delia Cosmetics, iako proizvodi veliki broj kozmetičkih proizvoda, fokusira se na prodaju kroz lance kao što su Rossmann i sopstvenu onlajn prodavnicu. Istovremeno, ova kompanija nema namensko prodajno mesto. Delia Cosmetics je takođe kompanija koja, uprkos obimu poslovanja, pokazuje visok stepen fleksibilnosti i mogućnost brze promene proizvodnog profila.

ORGANIZACIONA PROMENA I NJENI POKRETAČI

Predmet istraživanja jeste promena koja je artikulisana kao povećanje autonomije zaposlenih na svakom nivou odlučivanja vezanog za vođenje poslovanja, što bi trebalo da dovede do bržeg odgovora na nove zahteve tržišta ili interne probleme. Intervjuisani učesnici su definisali učestvovanje zaposlenih i povećanu autonomiju u odlučivanju na sledeći način:

„[Definisao bih učestvovanje radnika u odlučivanju u kompaniji Delia kao] uključivanje zaposlenih u procese odlučivanja, davanje slobode zaposlenima u određenim pitanjima, inicijative zaposlenih, itd.“ Zaposleni u oblasti logistike

„Učestvovanje u odlučivanju, generalno, definišem kao uključivanje zaposlenih u upravljanje kompanijom, upravljanje poslovanjem. (...) U kompaniji Delia ne postoji autokratsko upravljanje, davanje naređenja zaposlenima, već postoji uključivanje zaposlenih.“ Predstavnik rukovodstva

Ranije je sve ključne odluke donosio predsednik izvršnog odbora i konsultovao se sa timom zaduženim za vođstvo, ali uz širenje kompanije, predsednik je morao da donosi previše odluka. Stoga je doneta odluka o restrukturiranju organizacione strukture kako bi se kvantitet pretvorio u kvalitet i kako bi se što više odgovornosti (i povezanih odluka) delegiralo naniže u hijerarhijskoj strukturi kompanije.

„Kompanija je postala toliko velika da više nismo mogli da radimo na način na koji smo radili. Bilo je previše odluka, previše stvari koje treba uraditi, a vreme je jedini resurs koji se ne može proizvesti. Ako se dobro sećam, bilo je to na sastanku sa rukovodiocima odseka i jednostavno nam je ponestalo strpljenja. Bilo je previše tema koje su nas čekale, previše prilika koje su nam izmicale zbog nedostatka donetih odluka“. Nekadašnji predsednik izvršnog odbora kompanije Delia Cosmetics

„[Organizaciona promena] je zapravo došla prirodnim putem i sa logičkim pristupom temi. Poznato je da predsednik, pa i odbor, imaju puno pitanja o kojima treba svakodnevno razgovarati, mnogo posetilaca, a vreme je ograničeno. Svakog dana, nekoliko puta dnevno, morao sam da čekam konsultaciju sa predsednikom po pitanju pokretanja i rada na nekim temama. To me je dosta usporavalo, osećao sam se kao da to uzrokuje da propuštam neke kul teme i poslove. Oni se ne završavaju zbog činjenice da današnje tržište zavisi od brzine naše reakcije, od brzine našeg delovanja. Kada moje postupanje blokira jedan potpis, to postaje neprijatno. I tako, korišćenjem

logičkog pristupa, razvili smo sistem koji ovo za nas pojednostavljuje i sada možemo da delujemo fleksibilnije i brže.“ Zaposleni u korisničkoj službi

U ovom kontekstu, učestvovanje zaposlenih u odlučivanu definiše se i razume kao učestvovanje zaposlenih u procesima vezanim za funkcionisanje i razvoj kompanije i davanje radnicima autonomije u odlučivanju.

„Sa tačke gledišta zaposlenih, mogu da vidim prednosti, makar samo zato što zaposleni počinje da učestvuje u procesima odlučivanja, nekakvim procesima vezanim za razvoj kompanije. Uopšteno govoreći, učešće je pre sinonim za unapređenje i razvoj nego za probleme i usporavanje.“ Zaposleni u korisničkoj službi

„Rukovodioci su uključeni, naravno ne u sve teme, jer se pojedina pitanja sprovode odozgo na dole, ali u teme koje se tiču velikih projekata, određenih izazova ili timskog rada koji treba dobro odraditi, tada su rukovodioci potpuno uključeni na otvoren način u sve teme.“ Predstavnik rukovodstva

Promena je uvedena pre oko dve godine. Međutim, nije preuzela oblik definisane procedure koja je opisana u propisima ili u ugovoru sa zaposlenima (sindikatom). Procedure učestvovanja u odlučivanju su neformalne i proističu iz novih aranžmana po pitanju organizacije rada. Intervjuisani učesnici su naglasili da se tokom perioda od uvođenja promene, prakse učestvovanja i veće autonomije po pitanju odlučivanja zaposlenih i dalje formiraju.

„Čini mi se da je prirodna evolucija učestvovanja radnika u odlučivanju najbitnija, možda ne nužno „procedura“, ali uključivanje zaposlenih u odlučivanje, poštovanje i uzimanje u obzir njihovog mišljenja, čini mi se da je to prilično dobro razvijeno kod kompanije Delia. (...) Teško je kreirati procedure za nešto što je jedinstveno za svaki posao. Potpuno je drugačije za posao u proizvodnji, posao sekretara ili posao u laboratoriji. Više se radi o tome da sam zaposleni najbolje zna šta mu je potrebno da bi efikasno obavljao svoj posao. Dobijanjem određenog stepena ovlašćenja za donošenje odluka, on će sebi olakšati posao.“ Nekadašnji predsednik izvršnog odbora kompanije Delia Cosmetics

„Delia ide što je više moguće ka kompaniji koja koristi ove procedure. Mislim da je ovo takođe pomalo povezano sa evolucijom koja se zapravo odvija pred našim očima. Kompanija raste neverovatnom brzinom, broj zaposlenih se povećava, obim poslovanja naše kompanije se širi i zbog toga predsednik više nije u mogućnosti da se sam brine o svemu i samostalno donosi sve odluke. On određene teme delegira drugim zaposlenima i proširuje odgovornost i mogućnost donošenja odluka na zaposlene na nižem nivou, u okviru rukovodstva, naravno.“ Zaposleni u korisničkoj službi

„Veća autonomija radnika omogućava bolju upotrebu veština i kompetencija radnika koje se mogu koristiti u svrhu veće profitabilnosti kompanije. Uopšteno, ukoliko je neko u mogućnosti da učestvuje, morate razmišljati o

budućnosti, načinu na koji se ova kompanija razvija, a takođe, tim je osnova. U timu, učestvovanje u odlučivanju označava učešće, veoma je važno, tim je ono što je bitno jer je to tim, oni se poznaju. Ovaj ide na sajmove, ovaj dobro govori engleski, ovaj dobro pregovara, svako ima prednosti i mane.“ Nekadašnji predsednik izvršnog odbora kompanije Delia Cosmetics

Intervjuisani učesnici su dali brojne primere toga kako delegiranje odluka na niže nivoe u hijerarhiji kompanije funkcioniše u praksi.

„Jednostavno rečeno, tamo gde znamo da imamo dozvolu odbora da donosimo određene odluke, tamo se primenjuje (...) Nemamo fiksne cene, što znači da kada nam se klijent obrati, ne kažemo mu odmah reći koliko će nešto koštati, moramo pojedinačno da odredimo cenu jer ima mnogo varijabli, ponekad se ceo proizvod pravi od početka za klijenta, i svaka varijabla, svaki element, svaki deo cene zavisi od, ne znam, toga koja će se tuba koristiti, koje će boje biti, kolika će masa biti, kakav će miris biti, tako da su u suštini ove cene ranije bile uvrštene u tabeli i morao je odbor da ih odobri. A sada smo razvili određena načela za kreiranje ovih ponuda i sami možemo da pošaljemo ove obračune, cene, ponude, naravno, prateći određena načela i procedure, ali više ne moramo da se konsultujemo o tome sa vrhovnim rukovodstvom.“ Zaposleni u korisničkoj službi

REZULTATI UVOĐENJA PRAKSE UČESTVOVANJA U ODLUČIVANJU

Povećana autonomija radnika kao rezultat delegiranja donošenja nekih od odluka nižim nivoima u hijerarhiji kompanije donela je vidljive rezultate. Bio je to preduslov za širenje poslovanja, povećanje posla u kompaniji, povećanja zapošljavanja i povećanja profita za 20%. Pored toga, promena je omogućila povećanje konkurentske prednosti kompanije zbog kraćeg vremena odgovora na zahteve klijenata, što je omogućilo da se stekne prednost u odnosu na konkurenciju i dobije više posla.

„Kao što sam već pomenuo, time se sve pojednostavljuje. Skoro kao u vojsci, ne morate da čekate da general odluči da li možete da iznesete smeće iz kuhinje ili ne. Naravno, što je tema važnija, to je viši nivo lica u kompaniji koje donosi odluku. Uopšteno govoreći, ovo nam omogućava da brže reagujemo na promene na tržištu, da prilagodimo našu ponudu, proizvode ili druge procese vezane za proizvodnju ili distribuciju.“ Nekadašnji predsednik izvršnog odbora kompanije Delia Cosmetics

„Postoji jasan pozitivan uticaj učestvovanja radnika u odlučivanju u kompaniji: kompanija sve vreme raste, širi se. U poslednje dve godine smo imali povećanje prihoda od oko 20%.“ Predstavnik rukovodstva

„Ispitivač: A kako to utiče na vreme odlučivanja?“

Intervjuisani učesnik: Kao što sam rekao, glavni kriterijum za mene je bio da sam „pobedim“ u tom odlučivanju, mislim da je za određene projekte bilo

pitanje života i smrti, a vreme je takođe i bez sumnje bilo najvažniji faktor.“
Zaposleni u korisničkoj službi

„Definitivno je brže nego što bi bilo da imamo „lanac“ kao u tipičnim korporacijama.“ Zaposleni u oblasti logistike

„Prednosti su u tome što radnici osećaju da imaju uticaj na kompaniju i što se osećaju kao deo kompanije i što osećaju da su uključeni u istu, jer zaista postoje ljudi koji rade ovde nekoliko godina i koji i dalje imaju snage da se bave određenim temama i oni su pozitivni, motivisani, što čini da kompanija raste i što utiče, s jedne strane na uključivanje zaposlenih i, s druge strane, na privrženost zaposlenih kompaniji.“ Predstavnik rukovodstva

Osim finansijskih i organizacionih koristi od uvođenja veće autonomije za radnike u okviru procesa odlučivanja, takođe postoje pozitivne humanističke vrednosti ove transformacije, koje osnažuju radnike na radnom mestu:

„Pored finansijskih koristi, mislim da se ljudi osećaju bolje kada ih neko sasluša, kada nisu samo deo u mašini koji se može ukloniti ili zameniti, a da se ne oseti nikakva promena. Takođe je dobro videti efekte svog rada i pozitivnu promenu koju tuđe mišljenje može prouzrokovati. Da naglasim, nije kao da smo jednom pritisnuli dugme i „sada imamo učestvovanje, učestvujte“. To je prirodna evolucija našeg poslovanja, vođena zahtevima koje nam tržište nameće i činjenicom da postoji određeni broj sati u danu i broj pitanja kojima se jedan čovek ili nekoliko ljudi mogu baviti.“ Nekadašnji predsednik izvršnog odbora kompanije Delia Cosmetics

„Mislim da je tako, jer smatram da nas to čini veoma fleksibilnim, u mogućnosti smo da reagujemo mnogo brže i da uradimo mnogo više stvari. Kada je reč o zaposlenima, očigledno činjenica da su njihov rad i mišljenja važni, zaista važni, izgrađuje njihovu privrženost kompaniji i osećaj vrednosti. Zaposleni nije samo deo koji se može zameniti drugim delom, već neko ko je bitan, i upravo je to uvažavanje zaposlenih, jer to je ono što je zapravo učestvovanje – uvažavanje i poverenje, ono što privlači ljude da budu ovde. To je u ljudskoj prirodi.“
Zaposleni u oblasti logistike

Intervjuisani učesnici su naglasili uglavnom pozitivne rezultate organizacione promene u učestvovanju radnika u procesu odlučivanja. Međutim, pojavili su se neki novi izazovi vezani za veće odgovornosti koje su na plećima novih donosilaca odluka. Takođe, veća autonomija radnika znači više eksperimentisanja što može dati različite rezultate, kao i neuspešne pokušaje.

„Prednosti su brzina odlučivanja, 1000% je brže. Fleksibilnost, brzina delovanja, jedan je od najvažnijih alata kojim možemo pridobiti naše mušterije i možemo reći da smo konkurentni na tržištu zahvaljujući tome što možemo odmah da preduzmemo određene radnje. Poteškoće? Pa, odgovornosti i shvatanje da ste nekada bili u stanju da kažete da ako nešto nije uspelo, pa eto, šef je to prihvatio, šef je taj koji je odgovoran i niko ne može da kaže da

je odluka bila loša jer je svaka odluka koju je doneo šef dobra, čak i ako... ne daje baš rezultate koje bismo želeli“. Zaposleni u korisničkoj službi

„U našem slučaju to varira, do cilja dolazimo na mnogo različitih načina, ali mislim da je to s jedne strane minus, a s druge strane plus, jer daje mogućnost dostizanja, ideje mogu doći od trezvenih pojedinaca i biti prenete ljudima na višim pozicijama. Dakle, smatram da je ovo neki način, put koji daje više prostora radnicima. Ali mana može biti to što nema jasno definisanog puta, što morate jednostavno improvizovati i preuzimati inicijativu, što nas dovodi do toga da sprovodimo rešenja koja još uvek nisu dokazana. Ovo ima svoje prednosti, ali ponekad jednostavno ne uspe.“ Zaposleni u oblasti logistike

Zahvaljujući sprovedenim promenama, kompanija je takođe u mogućnosti da brže i efikasnije reaguje na neočekivane promene, poput pandemije virusa COVID-19, kao i da efikasnije sprovodi promene prilagođene novoj situaciji.

„Mislim da za vreme pandemije, kada smo mogli odmah da prebacimo proizvodnju na antibakterijske gelove, nije uopšte bilo problema da preko noći pređemo na rad na daljinu, kada to uopšte nije bilo popularno kod nas, dok je kod nekih kompanija to već bio tradicionalan i uobičajen oblik rada. To se, zapravo, desilo preko noći kod nas u kompaniji. Ako još uvek pričamo o nekim mogućnostima za promene, poboljšanja, trenutno se to stalno dešava, a ako razmišljam o mom poslovanju, imamo neku novu ideju, novu vrstu pakovanja, onda odmah danas, čim predsednik dođe u kompaniju, diskutuje se o mogućnostima primene nove mašine, tako da se to zapravo odmah dešava. Sve se analizira ovde i sada.“ Zaposleni u korisničkoj službi

ZAKLJUČCI I PREPORUKE

Nakon sumiranja najvažnijih zaključaka iz studije slučaja sprovedene u kompaniji Delia Cosmetics, može se reći da su uvedene promene, kojima se zaposlenima daje veća autonomija u odlučivanju, donele zadovoljavajuće rezultate kako za poslodavca i rukovodioce, tako i za zaposlene. Prenošnjem zaduženja po pitanju donošenja nekih od odluka na niže nivoe u okviru hijerarhije kompanije, kompanija je dobila mogućnost da brže odgovara na zahteve tržišta i kao rezultat toga povećala je promet i unapredila konkurentnost. Unapređeni su interna organizacija rada, tok informacija i „uska grla“ u odlučivanju. Delegiranjem odgovornosti zaposlenima na nižim nivoima, sami zaposleni su takođe stekli veći osećaj osnaženosti i postali više vezani za kompaniju. Međutim, kompaniji Delia nedostaju formalizovane procedure učestvovanja u odlučivanju. Mehanizmi učestvovanja u odlučivanju su još uvek u eksperimentalnoj fazi i već dobijaju odobrenja od rukovodstva i zaposlenih. Stoga se možemo nadati da će uskoro prerasti u pisane procedure koje će biti konsolidovane, jednostavne i transparentne za sve zaposlene, kao i prilagođene novim izazovima. Tokom studije nije bilo uputstava/procedura za socijalni dijalog koje bi mogle biti uključene u odlučivanje o pitanjima zaposlenih. Stoga se može reći da bi pravac evolucije promena u kompaniji Delia bio usmeren ka uspostavljanju zastupanja zaposlenih na formalizovan način, čime bi se kolektivno komunicirala očekivanja

zaposlenih i vodio dijalog sa poslodavcem, a kasnije i, ukoliko se za to ukaže potreba, zaključivali ugovori između poslodavca i zaposlenih.

Ova preporuka je data u kontekstu prava zaposlenih na informisanje i konsultovanje u skladu sa Direktivom 2002/14/EZ o uspostavljanju opšteg okvira za informisanje i konsultovanje zaposlenih u Evropskoj zajednici (1) i poljskim Zakonom o informisanju i konsultovanju zaposlenih od 7. aprila 2006. godine (2), kao i sa članom 4 Direktive o adekvatnim minimalnim zaradama u Evropskoj uniji (3) usvojene 2022. godine, koja ukazuje na usvajanje nacionalnih akcionih planova kako bi se podigao nivo pokrivanja privrede kolektivnim ugovorima na 80%. Kolektivni ugovori u Poljskoj se mogu zaključivati samo između sindikata i poslodavca ili grupe poslodavaca. „Učestvovanje zaposlenih u odlučivanju je dobar način upravljanja i isti treba razviti i proširiti na niže nivoe u strukturi. (...) Razmišljao bih o tome da se to dalje razvije tako da se proširi na celu organizaciju. Ono što želim da kažem je da radnici treba u potpunosti da razumeju ciljeve organizacije.

MATERIJALNA IMOVINA JE POTREBNA SADA – ZAKLJUČCI!



U nastojanju da povećaju učestvovanje zaposlenih u odlučivanju, timovi iz Španije, Poljske, Italije, Grčke, Srbije, Crne Gore, Rumunije, u okviru projekta **Open for Business – Pojednostavljivanje učestvovanja zaposlenih u odlučivanju u sektoru trgovine radi prilagođavanja novim oblicima rada**, slažu se da treba nastaviti sa odlučnošću i radom kako bi učestvovanje zaposlenih u procesima odlučivanja u kompanijama u sektoru trgovine u Evropi bilo delotvorno.

Prvo, **narativ učestvovanja zaposlenih u odlučivanju** treba da bude ozakonjen i proširen u diskursu političkog i socijalnog dijaloga i kreiranju politike u vidu prava koje unapređuje kvalitet života. U vreme nestabilnosti i kada ideja rada trpi neočekivane promene, prava radnika na informisanje i konsultovanje (koja su već uključena u Direktivu 14/2002) treba da budu unapređena učestvovanjem radnika u odlučivanju na radnim mestima i u kompanijama za koje rade.

Drugo, **uzimajući u obzir različitost nacionalnih konteksta, različitost karakteristika kompanija** treba dalje proučavati u cilju unapređivanja učestvovanja zaposlenih u odlučivanju u tim kompanijama. Istraživanje sprovedeno u svim evropskom zemljama koje učestvuju na projektu ukazuje na to da postoje jasne razlike u nivou učestvovanja zaposlenih u odlučivanju u velikim i malim preduzećima. Ove razlike treba proučavati, razumeti i podeliti. Potrebna su rešenja za mala preduzeća kako bi se rešilo pitanje učestvovanja zaposlenih u odlučivanju.

Na kraju, **evropski model dobrobiti je takav jer su zaposleni mogli da napreduju u poslu i životu**, tako da postavljanje socijalnog dijaloga u centar kvaliteta života koji

živimo u Evropi može biti korisno za bolji rad po pitanju učestvovanja zaposlenih u odlučivanju. Sve zainteresovane strane u tzv. socijalnom dijalogu treba da čuvaju evropske vrednosti i stanje dobrobiti. Uprkos našim različitostima, razumemo da je u Evropi naše unapređivanje prava zaposlenih u sektoru trgovine ključno. U određenoj meri, zaposleni koji su u potpunosti osnaženi na radnim mestima sami bi doneli uspeh u okruženjima sektora trgovine i učinili da se izbegnu prazne police i prodavnice.



ZAKLJUČCI!

Nastaviti!

Nastaviti sa povećavanjem napora koji se ulažu u efikasno uključivanje zaposlenih u procese odlučivanja!

Ozakoniti!

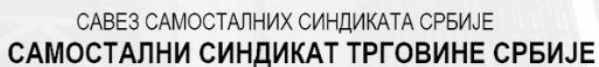
Ozakoniti narativ za učestvovanje radnika u odlučivanju!

Uzimati u obzir!

Uzimati u obzir heterogenost kulturoloških i kompanijskih karakteristika!

Sačuvati!

Sačuvati evropski model dobrobiti unapređivanjem učestvovanja zaposlenih u odlučivanju!



-This copy is free-

"Funded by the European Union. Views and opinions expressed are however those of the author(s) only, and do not necessarily reflect those of the European Union or European Commission. Neither the European Union nor the granting authority can be held responsible for them."



Co-funded by
the European Union