



MANUAL EUROPEAN

pentru implicarea angajaților în
sectorul comerțului din Europa



Co-funded by
the European Union

Cuprins

Cuvânt înainte.....	2
Legislație și formularea unei politici	3
„PICĂTURI DE APĂ ÎN DEȘERT” – SUNT ȘI CÂTEVA POVEȘTI DE SUCCES	10
LEROY MERLIN (MARE COMPANIE INTERNAȚIONALĂ).....	11
CAZUL COMPANIEI LEROY MERLIN DIN SEVILLA, SPANIA	11
(Informațiile de mai sus sunt preluate din raportul național spaniol.).....	11
Cazul companiei pentru Grecia și cipru, Grecia	16
Delia Cosmetics, Polonia (companie internațională mijlocie)	22
Profilul companiei.....	22
SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI INIȚIATORII SĂI	23
REZULTATELE INTRODUCERII PRACTICII DE PARTICIPARE LA LUAREA DECIZIILOR	25
Concluzii și recomandări.....	27
ACUM SUNT NECESARE ACTIVE MATERIALE – Concluzii!.....	29
Concluzii!.....	30

CUVÂNT ÎNAINTE



Open for Business – Simplificarea participării angajaților la luarea deciziilor în sectorul comerțului pentru a se adapta la noile forme de muncă – este un proiect european cofinanțat de Uniunea Europeană cu participarea entităților din Spania (coordonator), Polonia, Italia, Grecia, Serbia, Muntenegru și România (țara asociată) **cu scopul de a se îmbunătăți procedurile de participare a angajaților la luarea deciziilor în sectorul comerțului** prin simplificarea participării angajaților la luarea deciziilor prin mecanisme de informare, consultare și participare la luarea deciziilor în societăți, precum și simplificarea schimbului de bune practici la nivel european.

Prezentul document este unul dintre rezultatele finale ale proiectului - Manualul european pentru participarea angajaților la luarea deciziilor și reprezintă produsul muncii datorită contribuției tuturor partenerilor de proiect și a cercetării pe care le-au desfășurat în contextul lor național, așa cum este prezentat în Rapoartele naționale.

Proiectul cu durata de 20 de luni are ca scop să faciliteze munca comună colaborare prin dezvoltarea unor recomandări pentru participarea la luarea deciziilor care sunt bazate pe dovezi, iar acest document - Manualul european pentru participarea angajaților la luarea deciziilor va fi unul dintre instrumentele utilizate în acest scop.

Documentul începe prin a analiza „Legislația și formularea unei politici”, apoi evidențiază faptul că participarea angajaților la luarea deciziilor este din nou „elefantul din cameră” atunci când vine vorba de relația dintre angajați și angajatori și, în final, menționează unele dintre cele mai bune practici în secțiunea „Picături de apă în deșert”.

În cele din urmă, lucrarea se încheie prin enunțarea a trei concluzii principale pentru îmbunătățirea participării angajaților la luarea deciziilor în secțiunea „Acum sunt necesare active materiale”.

LEGISLAȚIE ȘI FORMULAREA UNEI POLITICI



Participarea angajaților la luarea deciziilor nu este reglementată nici de legislația europeană și nici de legislația națională. Documentul de bază aferent legislației din Uniunea Europeană din care provine legislația națională privind această problemă este: **Directiva 2002/14/CE a Parlamentului European și a Consiliului din 11 martie 2002 privind stabilirea cadrului general de informare și consultare a angajaților în Comunitatea Europeană.** Statele membre ale UE care participă la proiect au adoptat această directivă în normele lor naționale, așa cum se arată în rapoartele naționale. În două țări care nu sunt membre ale UE, dar care aspiră să devină, Directiva a influențat elaborarea legilor naționale. Scopul și

Articolul 1

Obiectiv și principii

1. Scopul prezentei directive este de a stabili un cadru general care să stabilească cerințe minime privind dreptul angajaților la informare și consultare în întreprinderi sau sucursalele acestora din Comunitate.
2. Procedurile practice de informare și consultare sunt definite și implementate în conformitate cu legile și practicile naționale ale relațiilor economice în vigoare în fiecare stat membru pentru a asigura eficacitatea acestora.
3. La definirea și implementarea procedurilor practice de informare și consultare, angajatorul și reprezentanții angajaților cooperează între ei și se ocupă ca drepturile și obligațiile să fie reciproce, ținând cont de interesele companiilor sau ale filialelor acestora și totodată de interesele angajaților.

principiile Directivei 2002/14/CE sunt prezentate în imagine. Nu există nimic precizat în ceea ce privește legislația privind participarea angajaților la luarea deciziilor în companii. Totuși, la două decenii de la crearea măsurii legislative, contextul afacerilor, dar în special contextul sectorului comercial, s-a schimbat într-o asemenea măsură încât participarea angajaților la luarea deciziilor este considerată a fi unul dintre cei trei piloni ai dialogului social, deoarece precum și pseudonimul pentru bunăstarea companiei și a tuturor persoanelor afiliate.

Prin urmare, acest manual subliniază două puncte principale de luat în considerare atunci când vine vorba de legislație și formularea politicii pentru participarea angajaților la luarea deciziilor în sectorul comercial din Europa.

Să se continue încurajarea participării angajaților la luarea deciziilor

Entitățile juridice la nivel european trebuie să continue să depună eforturi pentru a încuraja participarea angajaților la luarea deciziilor în diferite contexte

Entitățile juridice la nivel național trebuie să îmbunătățească măsurile pe care le iau în scopul participării angajaților la luarea deciziilor, luând în considerare cele mai de succes cazuri din Europa.

Actorii dialogului social trebuie să facă și mai mult, asigurând companiile că participarea angajaților la luarea deciziilor ar trebui să devină una dintre prioritățile lor.

Proiectați stimulente pozitive pentru eficacitate

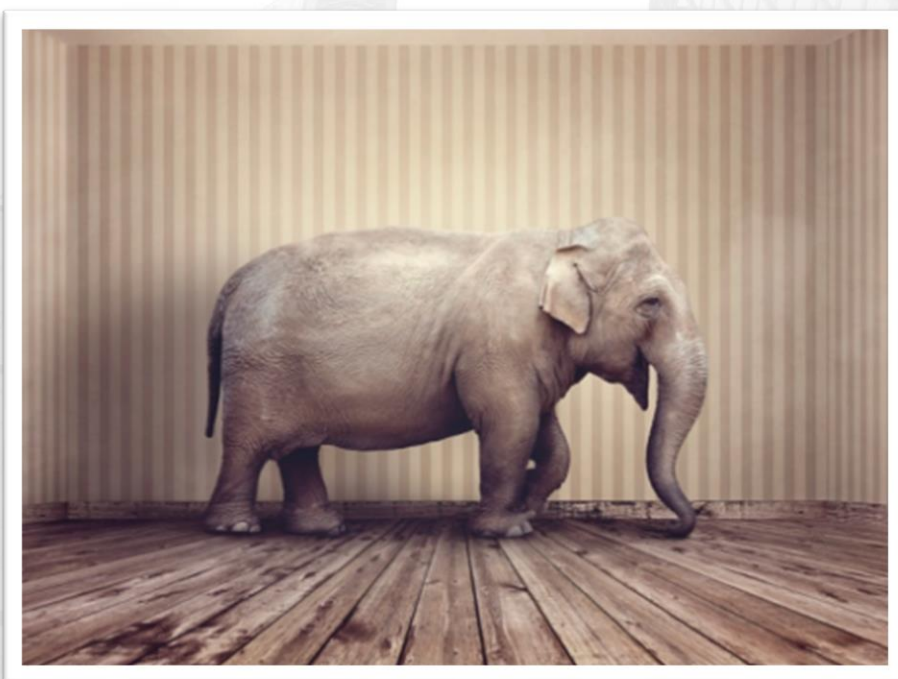
Atât la nivel european, cât și la nivel național și regional, să se creeze stimulente de care vor beneficia (fiscal, financiar, din punct de vedere al recunoașterii și valorilor) întreprinderile care au stabilit sisteme mai bune de participare a angajaților la luarea deciziilor.)

A fi inspirat de politicile anterioare, cum ar fi responsabilitatea socială corporativă și egalitatea de gen, care au obținut succes în sectorul privat

„ELEFANTUL din CAMERĂ”* - REZOLVAREA PROBLEMEI LIPSEI DE PARTICIPARE LA LUAREA DECIZIILOR

* o problemă evidentă despre care nu se vorbește suficient

Cercetarea efectuată de echipele naționale ale proiectului european „Open for



Business – Simplificarea participării angajaților la luarea deciziilor în sectorul comercial pentru a se adapta la noile forme de muncă” subliniază faptul că participarea angajaților la luarea deciziilor nu este percepută, nu este înțeleasă și tratată în același mod la diferite niveluri în cadrul companiei. Sondajele arată rezultatele companiilor din sectorul comerțului din Spania, Polonia, Italia, Grecia, Serbia, Muntenegru și România.

Rezultatele sondajelor efectuate în toate companiile din cele șapte țări de mai sus din Europa indică faptul că angajatorii nu consideră participarea angajaților la luarea deciziilor o problemă de care să-și facă griji, în timp ce angajații înșiși nu se simt suficient de implicați în procesul de luare a deciziilor. În același timp, angajatorii consideră că se îndreaptă în direcția (cu îmbunătățiri care urmează să fie implementate în viitor) unei participări mai eficiente la luarea deciziilor.

Prin urmare, aici există o problemă critică care trebuie abordată într-o manieră susținută și decisivă.

Într-o oarecare măsură, odată cu trecerea anilor și pe măsură ce sectorul comercial european depășește criza financiară din anii 2010 și pandemia din anii 2020, aspectul participării angajaților la luarea deciziilor a devenit o problemă îngrijorătoare despre care este reticent să vorbească. Cu siguranță există o problemă cu participarea angajaților la luarea deciziilor în companiile pentru care lucrează, dar până în prezent

n-am avut posibilitatea să ne ocupăm de ea în majoritatea cazurilor într-un mod durabil și cuprinzător.

Cunoștințele pe care le avem pe această temă indică faptul că o implicare mai eficientă a angajaților nu numai că ar îmbunătăți calitatea muncii și a vieții, ci și că ar putea mări productivitatea și profitabilitatea și astfel ar putea îmbunătăți condițiile socio-economice din sectorul în care compania își desfășoară activitatea.

Mai jos sunt prezentate mai multe titluri despre importanța participării angajaților la luarea deciziilor atât pentru angajatori, cât și pentru angajați.

Importanța pentru angajatori

Participarea la luarea deciziilor contribuie la conștientizare și unitate. Angajații care participă la luarea deciziilor au o empatie mai mare atunci când vine vorba de beneficiile companiei și acționează ca unul în raport cu beneficiile comune.

Participarea la luarea deciziilor contribuie la o calitate superioară a proceselor și produselor. Angajații care sunt implicați în luarea deciziilor înțeleg și își îndeplinesc mai bine sarcinile de lucru în cadrul companiei.

Participarea la luarea deciziilor contribuie la calitatea vieții. În ciuda efortului inițial investat în crearea unui mediu adecvat pentru participare, angajații care participă la procesele decizionale ale companiei raportează că sunt mai mulțumiți de munca lor.

Participarea la luarea deciziilor aduce responsabilitatea dorită. Angajații care se simt implicați sunt responsabili pentru acțiunile lor și sunt mai responsabili în îndeplinirea sarcinilor.

Participarea la luarea deciziilor contribuie la muncă. Angajații simt că aparțin și lucrează mai atent în companie pentru a obține beneficii comune.

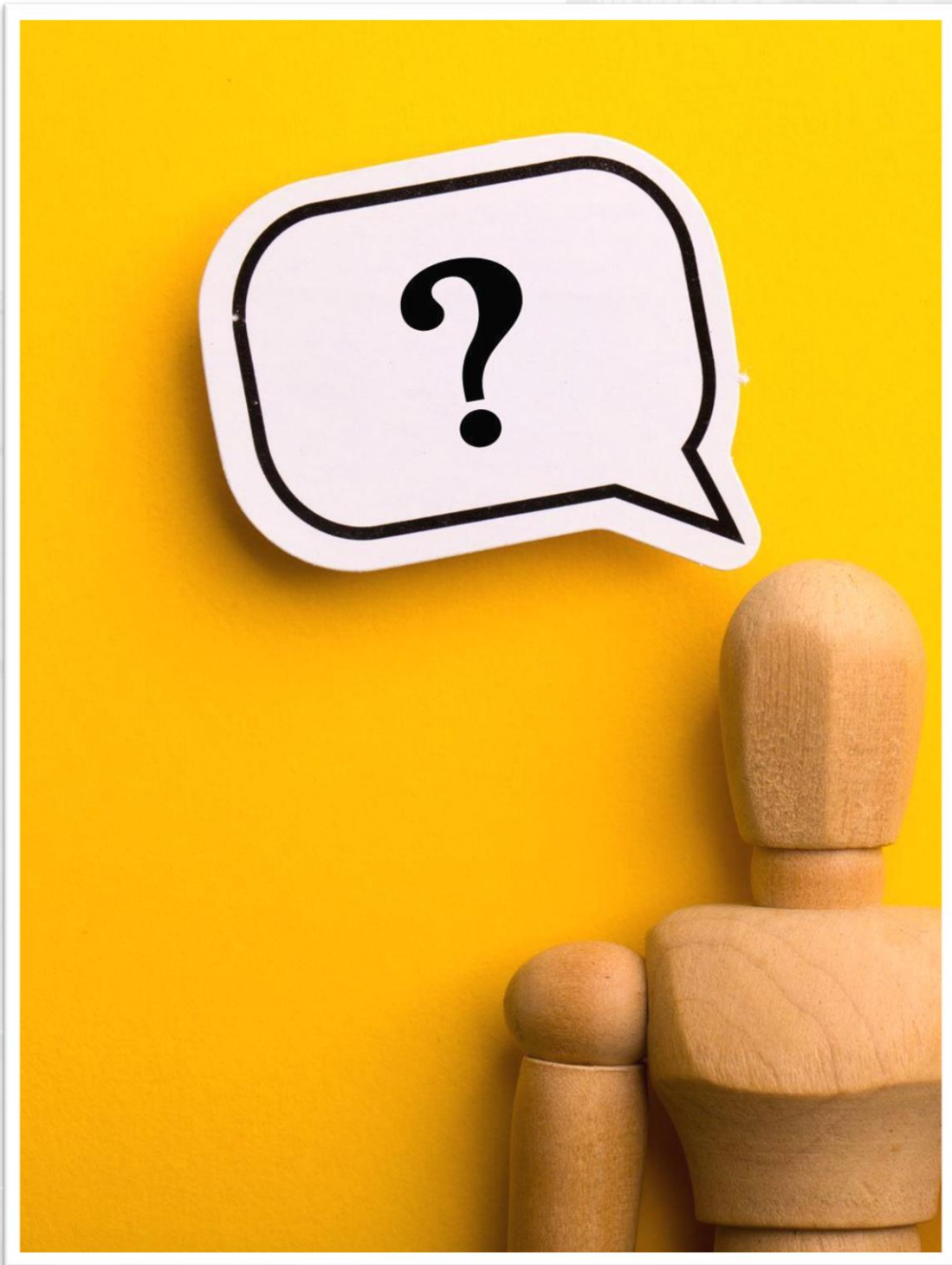
Importanța pentru angajați

Participarea la luarea deciziilor aduce conștientizarea dorită. Angajații care participă la procesele de luare a deciziilor au o mai bună înțelegere a muncii pe care o desfășoară și a scopului acesteia și, prin urmare, nivelul lor de conștientizare este mai ridicat.

Participarea la luarea deciziilor contribuie la angajament. Angajații care participă la luarea deciziilor își îndeplinesc sarcinile zilnice cu mai mult angajament, prin urmare calitatea muncii prestate este mai mare decât atunci când aceasta este efectuată fără angajament.

Participarea la luarea deciziilor contribuie la calitatea vieții. În ciuda efortului inițial implicat în crearea unui mediu adecvat pentru participare, angajații care participă la procesele decizionale al companiei raportează că sunt mai mulțumiți de munca lor.

Participarea la luarea deciziilor contribuie la muncă. Angajații simt că aparțin și lucrează mai atent în companie pentru a obține beneficii comune.



„PICĂTURI DE APĂ ÎN DEȘERT” – SUNT ȘI CÂTEVA POVEȘTI DE SUCCES



Deși există o nevoie generală de îmbunătățire a participării angajaților la luarea deciziilor în cadrul companiilor din sectorul comercial din Europa, echipele naționale de proiect au reușit să găsească trei dintre cele mai bune cazuri, ca rezultat al analizei studiului lor de caz efectuate în faza de cercetare în cadrul proiectului.

Sunt vizate următoarele companii:

- Leroy Merlin din Spania;
- Delia Cosmetics din Polonia; și
- Selgros din România.

Efortul depus de aceste companii pentru participarea angajaților la luarea deciziilor este întradevăr inspirator. Acest manual precizează, de asemenea, cum a fost prezentat și cum ar fi utilizat dacă este necesar.

LEROY MERLIN (MARE COMPANIE INTERNAȚIONALĂ)

CAZUL COMPANIEI LEROY MERLIN DIN SEVILLA, SPANIA

(INFORMAȚIILE DE MAI SUS SUNT PRELUATE DIN RAPORTUL NAȚIONAL SPANIOL.)

(Navedene informacije su preuzete iz španskog nacionalnog izveštaja.)



Profilul companiei

Leroy Merlin este un lanț francez de magazine specializat în produse de bricolaj, construcții, grădinărit, decorațiuni și mobilier de baie. Primul magazin a fost deschis în 1923 în Nœux-les-Mines, iar în 1989 a fost deschis primul lor magazin în Spania. În prezent, posedă 74 de magazine în Spania și peste 15.000 de angajați, precum și peste 30.000 de persoane neangajate asociați ai Leroy Merlin în Spania.

Această companie este dedicată principiilor și valorilor responsabilității sociale, managementului etic și bunelor practici de guvernare corporativă. Acest angajament se reflectă în Politica de Responsabilitate Socială Corporativă, Codul său de Etică și diferitele certificate, recunoașteri și premii pe care această companie le deține și care confirmă acest angajament.

- În 2020, revista FORBES a enumerat Leroy Merlin drept una dintre cele mai bune 50 de companii pentru care să lucrezi, făcând-o una dintre cele mai bine clasate 3 companii din Spania.

- 62% din posturile cu responsabilitate sunt acoperite prin promovare internă.
- 93% dintre angajați sunt acționari ai companiei. În 2020, 44 de milioane de euro din profit au fost distribuite angajaților companiei.
- Deține Certificatul de Top Angajatori din Spania, acordat de Institutul Top Employers
- Locul 20 după clasificările Merco Empresas în ceea ce privește responsabilitatea și guvernanta corporativă.

Accentul acestui studiu de caz a fost sediul Leroy Merlin din Sevilla (Alcala de Guadaira), unde compania are 177 de angajați.

Procedurile de participare la luarea deciziilor au adus schimbări organizatorice semnificative în companie. Interveniurile realizate cu managerul de resurse umane și reprezentantul sindicatului lucrătorilor din companie, membru al Comitetului European de Întreprindere (EWC), au oferit informații despre modificările menționate, esența și consecințele acestora atât pentru companie, cât și pentru condițiile de muncă.

Schimbarea organizațională și factorii ei

Compania Leroy Merlin poate fi analizată ca un caz de bună practică, întrucât, după cum vom explica mai jos, politicile și practicile sale de resurse umane implică direct participarea lucrătorilor la procesele decizionale ale companiei. Sondajul a reflectat această bună practică desfășurată de compania Leroy Merlin din Sevilla, dar datorită interviurilor cu managerul de resurse umane și reprezentantul sindicatului, s-au putut explica în detaliu caracteristicile și circumstanțele acestei practici.

Managerul de resurse umane al Leroy Merlin definește și înțelege procedurile de implicare a angajaților după cum urmează:

„Orice fel de proiect care necesită opinia angajaților organizației pentru a lucra pe baza acelei opinii cu scopul de a atinge obiectivele stabilite de companie”.

Leroy Merlin înțelege necesitatea implementării politicilor de participare a angajaților în luarea deciziilor pentru a atinge obiectivele companiei.

„Angajații sunt cel mai important și divers activ al companiei noastre și, în conformitate cu aceasta, modelul nostru de participare a angajaților la luarea deciziilor se bazează pe patru elemente principale:

- ☐ *Împărtășirea unei DORINȚE. Avem un obiectiv comun: Proiectul și valorile companiei.*
- ☐ *Împărtășirea CUNOȘTINȚELOR. Formare continuă și acces 100% la informații.*
- ☐ *Partajare de ÎMPUTERNICIRE. Management participativ: Bazat pe delegare,*

împuternicire și autonomie.

- ☐ *Împărtășirea VALORII. Prin politicile noastre de împărțire a profitului și de capitaluri proprii ale companiei.*

Un exemplu care reflectă modelul de participare al angajaților la luarea deciziilor în cadrul companiei, care pune angajații în centrul strategiei companiei, este procedura de măsurare a climatului din mediul de lucru desfășurată în cursul anului 2021, pe baza *anchetelor trimestriale de satisfacție a angajaților numite „Sondaje EXI”*.

În aceste sondaje, 100% dintre angajații companiei sunt rugați să-și spună părerea cu privire la nivelul lor de satisfacție la locul de muncă și ce practici, politici și condiții de angajare consideră că ar trebui îmbunătățite. După ce compania colectează informațiile, care sunt complet anonime, acestea sunt trimise fiecărei echipe și se creează planuri de acțiune pentru a rezolva principalele probleme care au fost identificate. În acest mod, compania nu numai că cere părerea lucrătorilor pentru a descoperi eventuale probleme sau aspecte care trebuie îmbunătățite, ci, împreună cu angajații găsește posibile soluții pentru sugestiile și problemele prezentate de muncitori.

Reprezentantul sindicatului muncitorilor care a fost interviuat menționează și „Survey Exi” menționat ca exemplu de bună practică pentru participarea angajaților la luarea deciziilor în cadrul companiei, precum și *„Grupurile de lucru”* ulterioare care se formează pentru a revizui și analiza cererile și nevoile exprimate de lucrători.

„Întrebările cele mai proeminente și care s-au repetat cel mai mult în cadrul anchetelor sunt determinate și analizate în grupurile de lucru menționate mai sus în rândul lucrătorilor și cu managerii. Ca rezultat al muncii depuse în aceste grupuri, se întocmește un document cu propuneri, subiecte, cerințe și proceduri care ar trebui introduse sau îmbunătățite în fiecare magazin.

Prioritatea de lucru asupra problemelor analizate de grupurile de lucru este acordată:

- Problemelor cu termen de rezolvare de o lună*
- Problemelor cu termen de rezolvare de 6 luni*
- Problemelor cu termen de rezolvare de 12 luni*

Compania încurajează angajații să participe la aceste sondaje și grupuri de lucru prin postări pe „rețelele sociale ale companiei” sau prin reprezentanții muncitorilor.

Compania încurajează angajații să se implice și să participe la sondaje și grupuri de lucru prin *„rețeaua socială a companiei”*.

Unele dintre modificările în procese, proceduri sau activități care au avut loc în companie în ultimii ani, ca urmare a procedurilor de luare a deciziilor menționate mai sus:

- ✓ Schimburile de muncă mai scurte de 4 ore sunt reduse la minimum.
- ✓ Posibilitatea de a obține o zi liberă, de regulă, vineri, ca compensație pentru munca în timpul unei sărbători legale, care permite lucrătorilor să aibă un weekend prelungit de 3 zile.
- ✓ Prioritizarea opțiunii de schimbare a departamentelor pentru oricine o solicită.
- ✓ Informații interne despre posturile vacante în magazine.
- ✓ Au fost organizate training-uri live cu furnizori sau instalatori
- ✓ Au fost organizate întâlniri săptămânale informative cu managerii.

Printre concluziile despre această practică de participare la luarea deciziilor, angajații au evidențiat că e important ca întreprinderea să efectueze mai regulat acest tip de sondaje și grupuri de lucru pentru angajați, precum și cu fiecare proiect al companiei sau pentru nevoi legate de proceduri noi sau schimbări organizatorice.

Câteva dintre efectele pozitive menționate de angajați cu privire la modificările implementate, modul de implementare a acestora, implicarea lucrătorilor în aceste schimbări etc.:

„Muncitorii au un sentiment de proprietate, aceste practici participative de luare a deciziilor oferă un sentiment de responsabilitate și control asupra mediului de lucru. Muncitorii se simt protagoniști când vine vorba de nevoi, inițiatori când vine vorba de soluții și protectori când vine vorba de implementarea soluțiilor. Această atitudine proactivă are ca rezultat angajații să aibă o atitudine pozitivă atunci când se ocupă cu orice nevoi, căutând soluții și vizualizează nevoile companiei și ale angajaților, astfel încât propunerea să poată fi implementată eficient.”

Una dintre principalele concluzii ale reprezentantului managementului, managerul de resurse umane, care poate ajuta alte companii:

„„Pentru fiecare proiect care este implementat, angajații trebuie să înțeleagă „de ce” și „pentru ce”, ceea ce înseamnă că managerii trebuie să dedice constant timp informării, monitorizării și implicării angajaților în strategiile de schimbare organizațională.”

Concluzii generale și recomandări din raportul spaniol bazat pe Prezentarea celei mai bune practici a companiei Leroy Merlin.

Cele mai importante concluzii ale cercetării sunt următoarele:

- Procedurile de participare la luarea deciziilor în companiile în care există reprezentanți legali ai muncitorilor sunt mai eficiente deoarece respectiva participare se realizează de obicei prin intermediul acestor organisme.
- Există diferențe în ceea ce privește dimensiunea companiei, prin urmare companiile mai mari implementează mai multe politici și strategii pentru participarea angajaților la luarea deciziilor, sau cel puțin realizează o comunicare mai eficientă despre acestea.
- Schimbările organizaționale introduse, care au permis angajaților să se implice mai mult în luarea deciziilor, au dat rezultate satisfăcătoare atât din perspectiva companiei, cât și din perspectiva angajaților.
- Când lucrătorii se simt auziți și apreciați, este mai probabil să fie motivați și dedicați muncii lor și companiei însăși. Acest lucru poate conduce la o productivitate mai mare.
- Prin implicarea angajaților în procesul de luare a deciziilor, o companie poate obține o serie de opinii și perspective valoroase, care pot ajuta la luarea unor decizii mai bine informate.
- Companiile care promovează implicarea și dialogul angajaților pot îmbunătăți vizibilitatea calității în sectorul lor și nu numai.
- Prestigiu și reputație. Acest lucru poate ajuta la atragerea și reținerea angajaților talentați, precum și la atragerea de clienți și parteneri de afaceri care apreciază o cultură de lucru pozitivă și antrenantă.

Câteva dintre recomandări:

- Pentru a obține rezultatele dorite, participarea angajaților la luarea deciziilor trebuie să facă parte dintr-o politică strategică și sistematică de management al resurselor umane în cadrul unei culturi organizaționale în care implicarea angajaților este apreciată.
- O schimbare de cultură este, de asemenea, necesară în companii, astfel încât managementul să vadă angajații și reprezentanții acestora ca parteneri strategici în atingerea obiectivelor de afaceri.
- Prin urmare, este necesar să se lucreze la construirea încrederii între reprezentanții angajaților și companie, deoarece doar așa se pot atinge obiectivele dialogului social, adică să se caute soluții care să includă interesele ambelor părți.

CAZUL COMPANIEI PENTRU GRECIA ȘI CIPRU, GRECIA

(Informațiile menționate sunt preluate din raportul național grec.)

Profilul companiei

Leroy Merlin pentru Grecia și Cipru a fost fondată în 2005. Astăzi are opt magazine, șapte în Grecia și unul în Cipru, care oferă soluții complete pentru construcția, renovarea sau îmbunătățirea oricărui spațiu la cele mai bune prețuri de pe piață. Comercializează peste 45.000 de tipuri de produse și oferă servicii care sunt de mare ajutor clienților. Leroy Merlin are 1.400 de angajați în Grecia și pe Cipru, iar 60% din achizițiile sale sunt făcute de la 450 de furnizori din Grecia.



La interviuri au participat doi reprezentanți ai angajaților companiei Leroy Merlin:

- Un lider de implicare și transformare
- Lider în managementul riscurilor

Ambii reprezentanți lucrează în companie de mai bine de 10 ani.

Metodele

Întrebările care au fost adresate participanților sunt următoarele:

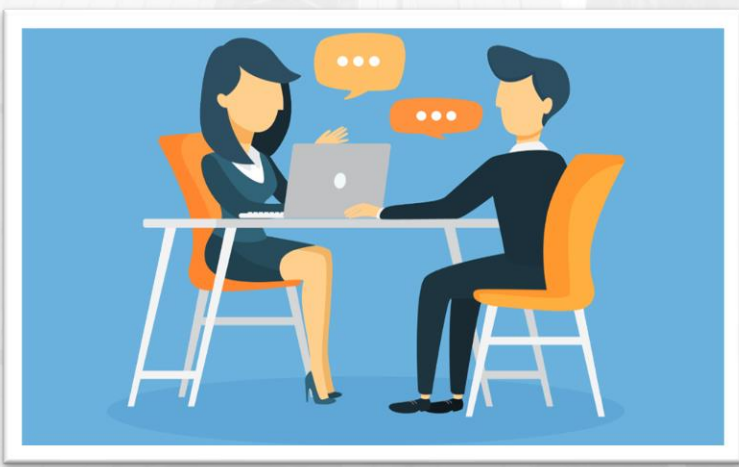
1. La ce vă gândiți când auziți termenul „proceduri de participare în luarea deciziilor“?
2. Puteți descrie ce proceduri de luare a deciziilor sunt implementate în compania dumneavoastră? Cum au fost introduse?
3. Când au fost introduse?
4. Ce părere aveți despre procedurile de luare a deciziilor în compania dumneavoastră?
5. Ați întâmpinat unele probleme?
6. Puteți da exemple de alte proceduri de luare a deciziilor implementate în alte companii?
7. Cum ați compara procedurile implementate în compania dumneavoastră cu procedurile implementate de alte companii?
8. Ce ați schimba/adăuga în procedurile decizionale ale companiei dumneavoastră?
9. Puteți spune ceva despre rolul diferitelor profiluri care există în companie?

Înainte de efectuarea interviului, participanților li s-au trimis întrebări la care au răspuns în scris. În timpul interviului, ambii membri ai Leroy Merlin au participat

pentru a oferi detalii și explicații suplimentare. În plus, aceștia au explicat că multe dintre procedurile de participare implementate de Leroy Merlin pentru Grecia și Cipru sunt aceleași sau foarte asemănătoare cu cele implementate de Leroy Merlin în Spania, cu anumite diferențe doar în ceea ce privește implementarea lor.

Un fapt important menționat de participanți este că nu există un comitet de întreprindere al muncitorilor în companie, ceea ce este de fapt rezultatul culturii companiei care promovează conceptul de proces participativ de luare a deciziilor. Datorită comunicării, care se transformă în participare multe elemente la nivel decizional, angajații nu au nevoie să fie reprezentați de un sindicat constituit.

Întrebări și răspunsuri



Următorul text prezintă răspunsurile participanților:

La ce vă gândiți când auziți termenul „proceduri de participare în luarea deciziilor“?

Elementul de bază al culturii companiei Leroy Merlin este împărtășirea, care se realizează prin 4 dimensiuni care direcționează activitățile zilnice ale tuturor:

- A. ÎMPĂRTĂȘIREA DORINȚEI
- B. ÎMPĂRTĂȘIREA CUNOȘTINȚELOR
- C. ÎMPĂRTĂȘIREA POSIBILITĂȚILOR
- D. DIVIZIUNEA PROPRIETĂȚII

Conceptele menționate, chiar dacă inițial sunt neclare, reflectă logica pe baza căreia compania promovează conceptul de procese decizionale participative.

- A. Prin modelul nostru de leadership (autenticitate, receptivitate, interdependență, eficacitate), fiecare dintre noi rămâne angajat individual și colectiv.
- B. Formarea și dezvoltarea continuă a angajaților, acces gratuit la informație. Acestea sunt elemente ale culturii noastre

- C. Angajații iau inițiativa și iau decizii cu privire la proiectele la care lucrează și sunt responsabili pentru rezultatele lor.
- D. Angajații împart beneficiile (valoarea) din acțiuni și performanță.

Puteți descrie ce proceduri de luare a deciziilor sunt implementate în compania dumneavoastră? Cum au fost introduse?

- Sondajul EXI privind satisfacția angajaților, urmat de o prezentare și dezbateră a rezultatelor pe departamente și o decizie colectivă asupra acțiunilor de implementat. Acesta este un sondaj care este realizat în rândul tuturor membrilor Grupului Leroy Merlin, din toate țările, și care măsoară satisfacția angajaților. Este anonim și sunt aplicate anumite elemente pentru ca nimeni să nu poată fi identificat la completarea sondajului.

În Grecia, toți managerii și liderii de echipă au acces la rezultatele sondajului consolidat pentru echipele lor printr-o platformă online. Când rezultatele sunt gata, ei organizează întâlniri cu echipele lor pentru a discuta comentariile și sugestiile din sondaj și decide împreună, în echipă, ce să îmbunătățească în următoarea perioadă de timp, până la următorul sondaj de satisfacție. În acest mod, toți angajații pot decide împreună ce acțiuni vor fi întreprinse în viitorul apropiat și pot vedea ce rezultate aduce participarea lor la sondaj.

Întrebările sondajului sunt diferite pentru fiecare țară. Există un grup de întrebări care e comun pentru toate țările, iar apoi fiecare țară face diferența adăugând mai multe întrebări dacă doresc să adune opinii cu privire la un anumit subiect sau domeniu al companiei locale.

Răspunsurile date de respondenți se referă la activități de afaceri și elemente ale echipei din care fac parte. Deciziile strategice sunt gestionate de conducerea de vârf a companiei. Angajatul poate scrie sugestii în sondaj care pot fi legate de deciziile strategice ale companiei, dar acestea nu sunt aplicate atunci când se discută rezultatele în echipă, dar liderul echipei poate transmite acele sugestii conducerii superioare pentru decizie.

- Stabilirea bugetului anual

Aceasta este o abordare de jos în sus (engl. „bottom-up“). Fiecare echipă de angajați revizuieste și propune un buget pentru anul următor într-o echipă anume. Apoi, liderul echipei are o întâlnire cu CFO pentru a explica motivele din spatele propunerilor, iar apoi bugetul final este calculat pentru întreaga companie pe baza acestor propuneri și cu aprobare.

- Stabilirea obiectivelor anuale

Acest lucru urmează, de asemenea, conceptul de mai sus. Echipa de top management propune obiective strategice pentru companie. Toate departamentele și echipele au o întâlnire de două zile în care lucrează la modul în care departamentul/echipa lor poate contribui la aceste obiective și decide asupra obiectivelor echipei. După aceea, are loc o întâlnire a managerilor din fiecare magazin și se discută obiectivele stabilite.

de departamentele acestora. Astfel, toată lumea este conștientă de obiectivele stabilite de alte departamente și poate vedea dacă se poate crea vreo sinergie între magazine și departamentele din cadrul sediului companiei

- Bonus trimestrial de „progres“

Acesta este rezultatul participării angajaților la luarea deciziilor în cadrul companiei. Este ca un bonus și se calculează în funcție de salariul angajatului și în funcție de țară și magazin, pe baza vânzărilor, dar și pe baza reducerii costurilor variabile. În acest fel, angajații simt că participă la rezultatele companiei.

Toate procedurile de mai sus contribuie la participarea activă a angajaților la operațiunile zilnice ale companiei și la angajamentul acestora.

Exemple:

- Comunicare (stabilirea canalelor de comunicare internă)
- Serviciu intern pentru clienți (îmbunătățiri ale sistemului ERP al companiei)
- Managementul stocurilor - serviciul clienți (aplicație în structura organizatorică a departamentului)
- Managementul lanțului de aprovizionare (gestionarea serviciului clienți, crearea unui centru de distribuție)
- Taxe - beneficii (model de lucru de la domiciliu, furnizare de smartphone-uri pentru uz business și privat, furnizare de carduri de masă).

Când au fost introduse?

Sondajul anonim EXI privind satisfacția angajaților a fost introdus în 2021 și este realizat trimestrial.

Alte proceduri au fost stabilite deja în primii ani de la înființarea companiei.

Ce părere aveți despre procedurile de luare a deciziilor în compania dumneavoastră?

Procese participative de luare a deciziilor sunt o parte integrantă a culturii în compania Leroy Merlin pentru Grecia și Cipru. Grupul încurajează și promovează procese care sunt conduse de participarea angajaților în diferite domenii ale vieții de zi cu zi. În calitate de angajați ai companiei Leroy Merlin pentru Grecia și Cipru, considerăm că procesele participative de luare a deciziilor le permit angajaților să-și exprime liber opiniile și să fie ascultați. Credem că toate acestea îmbunătățesc angajamentul și satisfacția.

Ceea ce este și mai important este că toți angajații pot accesa cu ușurință toate informațiile despre companie, de ex. date de vânzări, care pot ajuta angajații să facă sugestii pentru departamentele/magazinele lor etc.

Ați întâmpinat unele probleme?

Nu am întâmpinat probleme în procedurile de participare la luarea deciziilor. Ele sunt o parte fundamentală a companiei.

O problemă minoră a fost că angajații au fost inițial reticenți în a participa la sondajul de satisfacție EXI, deoarece doreau să se asigure că sondajul este cu adevărat anonim.

O altă problemă este lipsa timpului, deoarece toate zilele de lucru ale angajaților sunt foarte pline, așa că uneori se pune problema să aduni toate echipele pentru a lucra la procedurile de luare a deciziilor. Cu toate acestea, încercăm să găsim soluții la aceste probleme și acest lucru se reflectă în rata mare de participare a angajaților la toate procedurile care sunt aplicate.

Puteți da exemple de alte proceduri de luare a deciziilor implementate în alte companii?

Nu avem experiență sau cunoștințe echivalente cu alte companii.

Cum ați compara procedurile implementate în compania dumneavoastră cu procedurile implementate de alte companii?

Nu avem experiență sau cunoștințe echivalente cu alte companii.

Ce ați schimba/adăuga în procedurile decizionale ale companiei dumneavoastră?

Toate procedurile descrise sunt eficiente și îndeplinesc toate cerințele angajaților companiei.

Există o procedură care va fi adăugată în viitor: Valadeo. Acesta este similar cu un bonus acordat în fiecare trimestru. Este deja implementat în unele țări și va ajunge și în Grecia. În procedura Valadeo, angajații nu doar primesc un bonus, ci sunt incluși în rezultatele întregului grup Leroy Merlin, devenind ceva asemănător acționarilor. Aceștia beneficiază de o creștere a valorii întregii companii.

Puteți spune ceva despre rolul diferitelor profiluri care există în companie?

Toți angajații sunt responsabili pentru domeniul lor de responsabilitate în funcție de rolul lor. Fiecare angajat are un rol specific și este responsabil pentru acțiunile sale. Avem 3 roluri principale în fiecare departament, lideri de afaceri (de ex. manageri de magazine) care sunt responsabili de dezvoltarea strategiei companiei, specialiști (ex. manageri de departamente de magazin) care execută strategia și avem lideri de categorie (ex. angajați de departamente de magazine) care implementează strategie, dar au și domenii de responsabilitate în care pot concepe obiective specifice de îndeplinit.

Pentru sondajul EXI, există o echipă în fiecare țară care inițiază sondajul, decide întrebările care vor fi incluse în sondaj și realizează sondajul. Această echipă oferă, de asemenea, instruire liderilor de echipă pentru a explica cum să gestioneze rezultatele sondajului și să organizeze întâlniri cu echipele lor. Există, de asemenea, și un departament central la nivel de grup, care decide cu privire la întrebările cheie ale sondajului. Acest departament este format din membri ai echipelor locale de anchetă. În ceea ce privește obiectivele companiei, un set larg de obiective provine din întreaga conducere a grupului Leroy Merlin, apoi sunt transmise fiecărei țări și discutate în fiecare echipă individuală de angajați. Pe baza acestor discuții, în fiecare magazin cu amănuntul sunt stabilite obiective individualizate și definite. Aceasta este o abordare

de sus în jos (engl. „top-down“). Acest lucru se aplică în principal în Grecia, nu în alte țări.

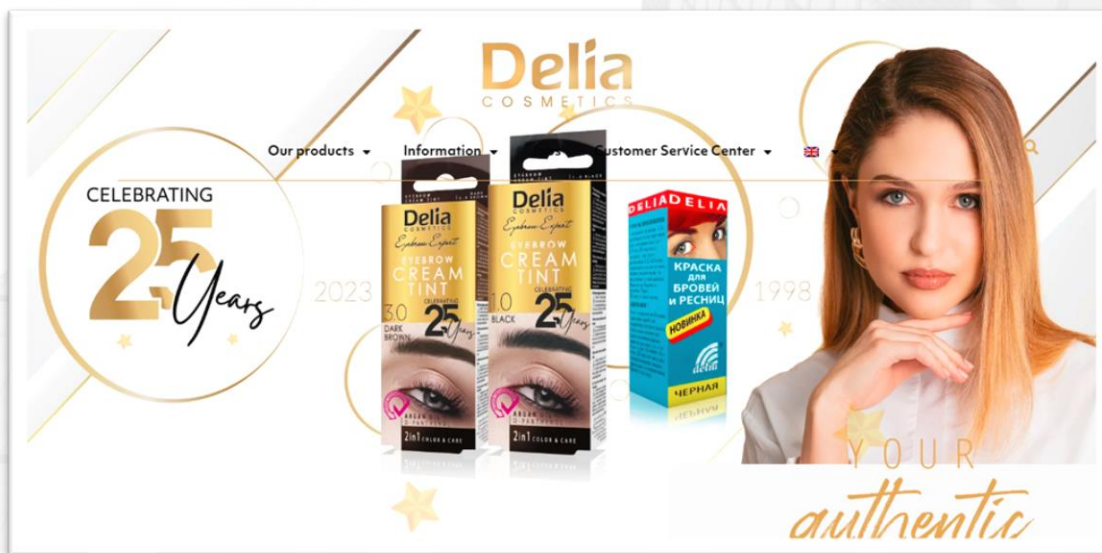
În ceea ce privește bugetul, fiecare țară își formează propriul buget pe baza procedurii menționate mai sus, care este apoi aprobat de conducerea de vârf.

O scurtă concluzie

Acest studiu de caz prezintă exemple de proceduri pentru informarea, consultarea și implicarea angajaților în luarea deciziilor. În compania Leroy Merlin există un departament de implicare, sondaj regulat de satisfacție, bugetare anuală, stabilirea comună a obiectivelor anuale și un bonus trimestrial de „progres”.

DELIA COSMETICS, POLONIA (COMPANIE INTERNAȚIONALĂ MIJLOCIE)

(Informațiile de mai sus sunt preluate din raportul național polonez.)



PROFILUL COMPANIEI

Delia Cosmetics este o companie de familie fondată în urmă cu mai bine de 25 de ani de dl. Jozef Szmich, chimist de profesie. În prezent se află în faza de moștenire, prin care fiul său, dl. Karol Szmich, preia funcția de președinte al consiliului executiv. Aceasta este o companie care a pornit de la așa-zisul zero, cu un număr mic de angajați, un președinte care lucrează și el însuși pe linia de producție, și care acum are peste 400 de angajați, două fabrici și a devenit un jucător puternic pe piața cosmeticelor. De asemenea, au câștigat numeroase premii din industrie și au o rețea de distribuție în peste 60 de țări din întreaga lume. Produsele lor includ produse de îngrijire a pielii și a părului și machiaj, pe care le produc sub propria marcă și etichetă privată. În ciuda creșterii sale enorme, această companie are în continuare caracteristicile unei afaceri mici, de familie, fără rigiditatea unui cadru corporativ, ceea ce considerăm un subiect foarte interesant pentru un studiu de caz.

Delia Cosmetics ar putea fi un exemplu în care participarea angajaților în managementul companiei este un domeniu variabil, fără un cadru și proceduri precise. Pe baza sondajelor, ni se pare că această stare de fapt poate fi atinsă și implementată cu succes prin relații strânse și uneori personale între conducere și angajați. Delia Cosmetics este cunoscută printre antreprenorii din Łódź pentru faptul că este o companie „de familie” care a ajuns la dimensiunea unei corporații. Un element important al acestui studiu atunci când se ia în considerare și se analizează potențialul de dezvoltare al Delia Cosmetics ca companie „de familie” este problema moștenirii menționată mai sus.

Delia Cosmetics, deși produce un număr mare de produse cosmetice, se concentrează pe vânzări prin lanțuri precum Rossmann și propriul magazin online. În același timp, această companie nu are un punct de vânzare dedicat. Delia Cosmetics este și o companie care, în ciuda volumului de afaceri, dă dovadă de un grad ridicat de flexibilitate și de capacitate de a schimba rapid profilul de producție.

SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ ȘI INIȚIATORII SĂI

Subiectul cercetării este o schimbare care se articulează ca o creștere a autonomiei angajaților la fiecare nivel de luare a deciziilor legate de managementul afacerii, care ar trebui să conducă la un răspuns mai rapid la noile cerințe ale pieței sau probleme interne. Participanții intervievați au definit participarea angajaților și creșterea autonomiei de luare a deciziilor astfel:

„[Aș defini participarea angajaților la luarea deciziilor la compania Delia ca implicarea angajaților în procesele de luare a deciziilor, oferirea libertății angajaților în anumite probleme, inițiative ale angajaților etc.” Angajat din domeniul logisticii.

„Participarea la luarea deciziilor, în general, o definesc ca fiind implicarea angajaților în managementul companiei, managementul afacerii. (...) În compania Delia nu există management autocrat, a da ordine angajaților, ci există o implicare a angajaților.” Reprezentantul conducerii.

Anterior, toate deciziile cheie erau luate de către președintele consiliului executiv și s-a consultat cu echipa de conducere, dar odată cu extinderea companiei, președintele a trebuit să ia prea multe decizii. Prin urmare, s-a luat decizia de a restructura structura organizatorică pentru a transforma cantitatea în calitate și pentru a delega cât mai multe responsabilități (și decizii aferente) în jos în structura ierarhică a companiei.

„Compania a devenit atât de mare încât nu am mai putut lucra așa cum am făcut-o. Au fost prea multe decizii de luat, prea multe lucruri de făcut, iar timpul este singura resursă care nu poate fi fabricată. Dacă îmi amintesc bine, a fost într-o ședință cu șefii de departament și pur și simplu am pierdut răbdarea. Au fost prea multe subiecte care ne așteptau, prea multe oportunități care ne-au ocolit din lipsa deciziilor luate”. Fost Președinte al Comitetului Executiv al Delia Cosmetics.

„[Schimbarea organizațională] de fapt, a venit firesc și cu o abordare logică a subiectului. Se știe că președintele și consiliul de administrație au o mulțime de probleme de discutat în fiecare zi, o mulțime de vizitatori, iar timpul este limitat. Zilnic, de mai multe ori pe zi, trebuia să aștept o consultare cu președintele pe tema începerii și lucrării unor teme. Mă încetinește foarte mult, simțeam că mă face să pierd câteva teme și afaceri interesante. Ele nu se termină din cauza faptului că piața de astăzi depinde de viteza reacției noastre, de viteza acțiunii noastre. Când acțiunile mele blochează o semnătură, devine

inconfortabil. Și astfel, folosind o abordare logică, am dezvoltat un sistem care simplifică acest lucru pentru noi, iar acum putem acționa mai flexibil și mai rapid.” Angajat de la serviciul clienți

În acest context, participarea angajaților la luarea deciziilor este definită și înțeleasă ca participarea angajaților la procesele legate de funcționarea și dezvoltarea companiei și acordarea autonomiei angajaților în luarea deciziilor.

„Din punctul de vedere al angajatului, pot vedea avantajele, fie ca doar pentru ca angajatul începe să participe la procesele de luare a deciziilor, un fel de procese legate de dezvoltarea companiei. În general, participarea este mai mult sinonimă cu îmbunătățirea și dezvoltarea decât cu probleme și încetiniri.”
Angajat serviciu clienți

„Managerii sunt implicați, bineînțeles nu în toate subiectele, pentru că unele probleme sunt implementate de sus în jos, dar în subiecte care vizează proiecte mari, anumite provocări sau munca în echipă care trebuie făcută bine, atunci managerii sunt implicați pe deplin într-un mod deschis în toate subiectele.”

Schimbarea a fost introdusă acum aproximativ doi ani. Cu toate acestea, nu a luat forma unei proceduri definite descrise în regulament sau în contractul cu angajații (sindicatelor). Procedurile de participare la luarea deciziilor sunt informale și provin din noile aranjamente privind organizarea muncii. Participanții intervievați au subliniat că în perioada de la introducerea schimbării a continuat să se formeze practica participării și o mai mare autonomie în materie de luare a deciziilor de către angajați.

„Mi se pare că evoluția firească a participării angajaților la luarea deciziilor este cea mai importantă, poate nu neapărat o „procedură”, dar implicând angajații în luarea deciziilor, respectând și ținând cont de opinia lor, mi se pare că este destul de bine dezvoltat la Delia. (...) Este dificil să se creeze proceduri pentru ceva care este unic pentru fiecare loc de muncă. Este complet diferit pentru un job de producție, un job de secretariat sau un job de laborator. Este mai mult despre faptul că angajatul însuși știe cel mai bine de ce are nevoie pentru a-și face treaba eficient. Prin acordarea unui anumit grad de autoritate de decizie, el își va ușura munca.” Fost președinte al Comitetului Executiv al Delia Cosmetics.

„Delia merge pe cât posibil de mult spre o întreprindere care utilizează aceste proceduri. Cred că acest lucru este oarecum legat de evoluția care se întâmplă de fapt în fața ochilor noștri. Compania crește cu o viteză incredibilă, numărul de angajați crește, sfera de activitate a companiei noastre se extinde și, din această cauză, președintele nu mai este capabil să se ocupe de totul singur și să ia toate deciziile în mod independent. El delegă anumite subiecte altor angajați și extinde responsabilitatea și capacitatea de a lua decizii către angajații

de la un nivel inferior, în cadrul managementului, bineînțeles.” Angajat serviciul clienț

„O mai mare autonomie a lucrătorilor permite o mai bună utilizare a abilităților și competențelor lucrătorilor care pot fi utilizate în scopul creșterii profitabilității companiei. În general, dacă cineva poate participa, trebuie să te gândești la viitor, la felul în care se dezvoltă această companie și, de asemenea, echipa este fundația. Într-o echipă, participarea la luarea deciziilor înseamnă participare, este foarte important, echipa este cea care contează pentru că este o echipă, se cunosc. Acesta merge la târguri, acesta vorbește bine engleza, acesta negociază bine, toată lumea are puncte forte și puncte slabe.” Fostul CEO al Delia Cosmetics

Participanții intervievați au oferit numeroase exemple despre cum funcționează în practică delegarea deciziilor la niveluri inferioare din ierarhia companiei.

„Mai simplu spus, acolo unde știm că avem permisiunea consiliului de a lua anumite decizii, se aplică acolo (...) Nu avem prețuri fixe, ceea ce înseamnă că atunci când un client se apropie de noi, nu le spunem imediat cât va costa ceva , trebuie să stabilim prețul individual pentru că sunt multe variabile, uneori tot produsul este făcut de la zero pentru client, iar fiecare variabilă, fiecare element, fiecare parte a pretului depinde, nu știu, ce tub să fie folosit, ce culoare va fi, ce greutate va avea, ce miros va avea, așa că, în esență, aceste prețuri au fost tabulate anterior și au trebuit să fie aprobate de consiliu. Și acum am dezvoltat anumite principii pentru crearea acestor oferte și putem trimite noi înșine aceste calcule, prețuri, oferte, bineînțeles, urmând anumite principii și proceduri, dar nu mai trebuie să ne consultăm în acest sens cu conducerea de vârf.” Angajat serviciu clienți

REZULTATELE INTRODUCERII PRACTICII DE PARTICIPARE LA LUAREA DECIZIILOR

Autonomia sporită a lucrătorilor ca urmare a delegării unora din luarea deciziilor la niveluri inferioare din ierarhia companiei a adus rezultate vizibile. A fost o condiție prealabilă pentru extinderea afacerii, creșterea muncii în companie, creșterea angajării și creșterea profitului cu 20%. În plus, schimbarea a făcut posibilă creșterea avantajului competitiv al companiei datorită unui timp mai scurt de răspuns la solicitările clienților, ceea ce i-a permis să câștige un avantaj față de concurență și să câștige mai multe afaceri.

„După cum am menționat deja, prin aceasta se simplifică totul. Aproape ca în armată, nu trebuie să aștepti ca generalul să decidă dacă poți scoate gunoii din bucătărie sau nu. Desigur, cu cât subiectul este mai important, cu atât este mai mare nivelul persoanei din companie care ia decizia. În general, acest lucru ne permite să reacționăm mai rapid la schimbările de pe piață, să ne adaptăm oferta, produsele sau alte procese legate de producție sau distribuție.” Fost președinte al comitetului executiv al Delia Cosmetics

„Există un impact pozitiv clar al participării angajaților la luarea deciziilor în cadrul companiei: compania crește și se extinde tot timpul. În ultimii doi ani, am avut o creștere a veniturilor cu aproximativ 20%.” Reprezentant al managementului

„Examinator: Și cum afectează asta timpul de luare a deciziilor?

Participantul intervievat: După cum am spus, principalul criteriu pentru mine a fost să mă „câștig” în acea decizie, cred că pentru anumite proiecte a fost o chestiune de viață și de moarte, iar timpul a fost, fără îndoială, cel mai important factor.” Angajat la serviciul clienți

„Este cu siguranță mai rapid decât dacă am avea un „lanț” ca în corporațiile tipice.” Angajat la logistică.

„Avantajele sunt că lucrătorii simt că au o influență asupra companiei și că simt că fac parte din companie și că simt că sunt incluși în ea, pentru că sunt cu adevărat oameni care lucrează aici de câțiva ani. și care au încă puterea să trateze anumite subiecte și sunt pozitive, motivate, ceea ce face compania să crească și care afectează, pe de o parte, implicarea angajaților și, pe de altă parte, angajamentul angajaților față de companie. .” Reprezentant al managementului.

Pe lângă beneficiile financiare și organizaționale ale introducerii unei mai mari autonomii pentru angajați în procesul de luare a deciziilor, există și valori umaniste pozitive ale acestei transformări, care împuternicesc lucrătorii la locul de muncă:

„Pe lângă beneficiile financiare, cred că oamenii se simt mai bine atunci când cineva îi ascultă, când nu sunt doar o parte dintr-o mașină care poate fi îndepărtată sau înlocuită fără să se simtă vreo schimbare. De asemenea, este bine să vezi efectele muncii tale și schimbarea pozitivă pe care o pot produce opiniile altora. Pentru a sublinia, nu este ca și cum am apăsă un buton o dată și „acum avem participare, participă”. Este o evoluție firească a afacerii noastre, ghidată de cerințele pe care ni le impune piața și de faptul că există un anumit număr de ore în zi și numărul de probleme cu care se poate ocupa o persoană sau mai multe persoane.” Fostul președinte al comitetului executiv al Delia Cosmetics.

„Cred că da, pentru că cred că ne face foarte flexibili, suntem capabili să reacționăm mult mai repede și să facem mult mai multe lucruri. Când vine vorba de angajați, evident faptul că munca și opiniile lor contează, contează cu adevărat, le construiește angajamentul față de companie și simțul valorii lor. Un angajat nu este doar o parte care poate fi înlocuită cu o altă parte, ci cineva care contează, și asta este tocmai aprecierea angajaților, pentru că asta este cu adevărat participarea - apreciere și încredere, ceea ce atrage oamenii să fie aici. Este natura umană.” Angajat în logistică

Participanții intervievați au subliniat rezultatele în cea mai mare parte pozitive ale schimbării organizaționale în participarea lucrătorilor la procesul decizional. Cu toate acestea, au apărut unele noi provocări legate de responsabilitățile mai mari care se află pe umerii noilor factori de decizie. De asemenea, o mai mare autonomie a lucrătorilor înseamnă mai multă experimentare care poate produce rezultate diferite, precum și încercări eșuate.

„Avantajele sunt viteza de luare a deciziilor, este 1000% mai rapidă. Flexibilitatea, viteza de acțiune, este unul dintre cele mai importante instrumente cu care ne putem câștiga clienții și putem spune că suntem competitivi pe piață datorită faptului că putem întreprinde anumite acțiuni imediat. Dificultăți? Ei bine, responsabilitățile și înțelegerea pe care obișnuiai să spui că dacă ceva nu mergea, ei bine, șeful a acceptat-o, șeful este cel care este responsabil și nimeni nu poate spune că decizia a fost proastă pentru că fiecare decizie pe care l-a făcut adus de șeful bun, chiar dacă... nu prea produce rezultatele pe care ni le-am dori”. Angajații serviciului clienți

„În cazul nostru variază, atingem scopul în multe moduri diferite, dar cred că este pe de o parte un minus, iar pe de altă parte un plus, pentru că dă posibilitatea de a ajunge, ideile pot veni de la indivizi sobri și transferate la persoane aflate în funcții superioare. Deci, cred că aceasta este care oferă mai mult spațiu muncitorilor. Dar, dezavantajul poate fi că nu există o cale clar definită, că trebuie pur și simplu să improvizezi și să iei o inițiativă, ceea ce ne determină să implementăm soluții care nu sunt încă dovedite. Acest lucru are avantajele sale, dar uneori pur și simplu nu funcționează.” Angajat în logistică

Datorită modificărilor implementate, compania este, de asemenea, capabilă să reacționeze mai rapid și mai eficient la schimbări neașteptate, precum pandemia de virus COVID-19, precum și să implementeze mai eficient schimbări adaptate noii situații.

„Cred că în perioada pandemiei, când am putut trece imediat producția la geluri antibacteriene, nu a fost deloc problemă să trecem peste noapte la lucru la distanță, când nu era deloc popular la noi, în timp ce la unele companii era deja tradițional și comun. formă de muncă. S-a întâmplat de fapt peste noapte la compania noastră. Dacă tot vorbim despre niște posibilități de schimbări, îmbunătățiri, în acest moment se întâmplă în mod constant, și dacă mă gândesc la afacerea mea, avem o idee nouă, un nou tip de ambalaj, atunci chiar acum, de îndată ce președintele vine la companie, se discută despre posibilitățile de aplicare a noilor utilaje, așa că de fapt se întâmplă imediat. Totul este analizat aici și acum.” Angajat serviciu clienți

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

După rezumarea celor mai importante concluzii din studiul de caz realizat în compania Delia Cosmetics, se poate spune că modificările introduse, care oferă salariaților mai multă autonomie în luarea deciziilor, au adus rezultate satisfăcătoare atât pentru

angajator, cât și pentru manageri, precum și pentru angajați. Prin transferarea unora dintre responsabilitățile de luare a deciziilor la niveluri inferioare din ierarhia companiei, compania a putut să răspundă mai rapid la cerințele pieței și, ca urmare, a crescut cifra de afaceri și a îmbunătățit competitivitatea. Au fost îmbunătățite organizarea internă a muncii, fluxul de informații și „blocurile” în luarea deciziilor. Delegând responsabilitatea angajaților de la niveluri inferioare, angajații înșiși au câștigat un sentiment mai mare de împuternicire și s-au atașat mai mult de companie. Delia nu are însă proceduri decizionale formale. Mecanismele participative de luare a deciziilor sunt încă în faza experimentală și obțin deja aprobarea conducerii și a angajaților. Prin urmare, putem spera că acestea se vor dezvolta în curând în proceduri scrise care vor fi consolidate, simple și transparente pentru toți angajații, precum și adaptate noilor provocări. În timpul studiului, nu au existat instrucțiuni/proceduri pentru dialogul social care să poată fi incluse în luarea deciziilor asupra problemelor angajaților. Prin urmare, se poate spune că direcția de evoluție a schimbărilor în cadrul companiei Delia ar fi îndreptată către stabilirea unei reprezentări a salariaților în mod formalizat, care să comunice colectiv așteptările angajaților și să conducă un dialog cu angajatorul, iar ulterior, dacă este nevoie, încheie contracte între angajatori și salariați.

Această recomandare este dată în contextul dreptului angajaților la informare și consultare în conformitate cu Directiva 2002/14/CE privind stabilirea unui cadru general de informare și consultare a angajaților în Comunitatea Europeană (1) și cu Legea poloneză privind informarea și consultarea salariaților din 7 aprilie 2006. (2), precum și cu articolul 4 din Directiva privind salariile minime adecvate în Uniunea Europeană (3) adoptată în 2022, care indică adoptarea planurilor naționale de acțiune în vederea ridicării nivelului de acoperire a economiei prin contractele colective la 80%. Contractele colective în Polonia pot fi încheiate numai între un sindicat și un angajator sau un grup de angajatori. „Participarea angajaților la luarea deciziilor este o metodă bună de management și ar trebui dezvoltată și extinsă la niveluri inferioare ale structurii.” (...) M-aș gândi să o dezvolt în continuare, astfel încât să se extindă la întreaga organizație. Ceea ce vreau să spun este că lucrătorii ar trebui să înțeleagă pe deplin obiectivele organizației.

ACUM SUNT NECESARE ACTIVE MATERIALE – CONCLUZII!



În încercarea de a crește participarea angajaților la luarea deciziilor, echipele din Spania, Polonia, Italia, Grecia, Serbia, Muntenegru, România, în cadrul proiectului **Open for Business - Simplificarea participării angajaților la luarea deciziilor în sectorul comercial pentru a se adapta la noile forme de muncă**, sunt de acord că este necesar să se continue cu hotărâre și muncă, pentru ca participarea angajaților la procesele de luare a deciziilor în companiile din sectorul comercial din Europa să fie eficientă.

În primul rând, **narațiunea participării angajaților la luarea deciziilor** trebuie să fie legalizată și extinsă în discursul dialogului politic și social și al creării de politici sub forma unor drepturi care îmbunătățesc calitatea vieții. În vremuri de instabilitate și când ideea de muncă suferă modificări neașteptate, drepturile angajaților la informare și consultare (incluse deja în Directiva 14/2002) trebuie avansate prin participarea muncitorilor la luarea deciziilor la locurile de muncă și în companiile în care acestea lucrează.

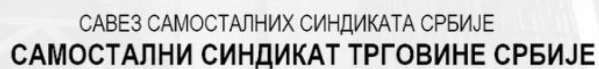
În al doilea rând, ținând cont de **diversitatea contextelor naționale, diversitatea caracteristicilor companiei** ar trebui studiată în continuare pentru a îmbunătăți participarea angajaților la luarea deciziilor în aceste companii. Cercetările efectuate în toate țările europene care participă la proiect indică faptul că există diferențe clare în nivelul de participare a angajaților la luarea deciziilor în întreprinderile mari și mici. Aceste diferențe trebuie studiate, înțelese și împărtășite. Sunt necesare soluții pentru întreprinderile mici pentru a aborda problema participării angajaților la luarea deciziilor.

În cele din urmă, **modelul european de bunăstare este de așa natură pentru că angajații să poată progresa** în muncă și în viață, așa că plasarea dialogului social în centrul calității vieții pe care o trăim în Europa poate fi utilă pentru o muncă mai bună în problematica participării angajaților la luarea deciziilor. Toate părțile interesate în așa-numitul dialog social trebuie să păstreze valorile europene și starea de bunăstare. În ciuda diferențelor noastre, înțelegem că în Europa promovarea noastră a drepturilor angajaților din sectorul comercial este crucială. Într-o anumită măsură, angajații care sunt pe deplin împuterniciți la locul de muncă ar aduce singuri succes în mediile din sectorul comercial și ar evita rafturile și magazinele goale.



CONCLUZII!

A se continua	A legaliza!	A lua în considerare!	A păstra!
Continuați să creșteți eforturile investite în includerea efectivă a angajaților în procesele de luare a deciziilor	Legalizați narațiunea pentru participarea lucrătorilor la luarea deciziilor!	Luați în considerare eterogenitatea caracteristicilor culturale și ale companiei!	Salvați modelul european de bunăstare prin îmbunătățirea participării angajaților la luarea deciziilor!



-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