



MANUALE EUROPEO

per il coinvolgimento dei lavoratori
dipendenti nel settore commerciale
in Europa



Co-funded by
the European Union

Indice

Introduzione.....	2
Legislazione ed elaborazione delle politiche.....	3
.....	5
"L'elefante nella stanza*" – Risolvere il problema della mancanza di partecipazione al processo decisionale.....	5
.....	10
"Gocce d'acqua nel deserto" – Vi sono anche alcune storie di successo.....	10
.....	11
Leroy Merlin (UNA GRANDE AZIENDA INTERNAZIONALE).....	11
Il caso dell'azienda Leroy Merlin di Siviglia, Spagna.....	11
IL CASO DELL'AZIENDA IN GRECIA E A CIPRO, GRECIA.....	16
DELIA COSMETICS, POLONIA (MEDIA IMPRESA INTERNAZIONALE)	23
PROFILO AZIENDALE	23
CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO ED I SUOI FATTORI TRAINANTI	24
RISULTATI DELL'INTRODUZIONE DELLA PRATICA DI PARTECIPAZIONE AI PROCESSI DECISIONALI.....	27
CONCLUSIONI E SUGGERIMENTI	29
BENI MATERIALI SONO NECESSARI ORA – CONCLUSIONI!.....	31
Conclusioni!	33

INTRODUZIONE



Open for Business - Semplificare la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali nel settore commerciale al fine di adattarsi alle nuove forme di lavoro - è un progetto europeo cofinanziato dall'Unione Europea con la partecipazione dei soggetti provenienti da Spagna (coordinatore), Polonia , Italia, Grecia, Serbia, Montenegro e Romania (paese associato), **con l'obiettivo di migliorare le procedure di partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali nel settore commerciale**, semplificando la partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali attraverso dei meccanismi di informazione, consultazione e partecipazione alle procedure decisionali nelle imprese, nonché di semplificare lo scambio di buone pratiche a livello europeo.

Questo documento è uno dei risultati finali del progetto - Manuale Europeo per la partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali e rappresenta il prodotto del lavoro grazie al contributo di tutti i partner del progetto e alla ricerca che hanno svolto nel loro contesto nazionale, come dimostrato nelle Relazioni nazionali.

Il progetto che dura 20 mesi mira a facilitare il lavoro collaborativo sviluppando raccomandazioni basate sull'evidenza riguardo alla partecipazione dei dipendenti al processo decisionale e questo documento - il Manuale europeo per la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale sarà uno degli strumenti utilizzati a questo scopo.

Il documento inizia con l'esaminazione della "Legislazione ed elaborazione delle politiche", poi viene sottolineato il fatto che la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale sia ancora una volta, "l'elefante nella stanza" quando si tratta del rapporto tra dipendenti e datori di lavoro, ed infine vengono elencate alcune buone pratiche nella sezione "Gocce d'acqua nel deserto".

Infine, il documento si conclude riportando tre conclusioni principali per migliorare la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale nella sezione "Beni materiali sono necessari ora".

LEGISLAZIONE ED ELABORAZIONE DELLE POLITICHE



La partecipazione dei dipendenti al processo decisionale non è disciplinata né dalla legislazione europea né nazionale.

Il documento base relativo alla legislazione dell'Unione Europea da cui trae origine la legislazione nazionale in materia è: **la Direttiva 2002/14/CE del Parlamento Europeo e del Consiglio dell'11 marzo 2002 sulla determinazione del quadro generale per l'informazione e la consultazione dei dipendenti nella Comunità Europea**. Gli stati membri dell'UE che partecipano al progetto hanno adottato questa Direttiva nelle loro normative nazionali, come dimostrato nelle Relazioni nazionali. In due paesi che non sono membri dell'UE, ma che aspirano a diventarlo, la Direttiva ha influenzato la stesura delle leggi nazionali. Lo scopo e i principi della Direttiva 2002/14/CE sono riportati sull'immagine. Non v'è nulla di specifico in termini di legislazione riguardo alla partecipazione dei dipendenti al processo decisionale nelle aziende. Tuttavia, due decenni dopo la creazione della misura legislativa, il contesto imprenditoriale, e in particolare nel settore

Articolo 1

Obiettivi e principi

1. Lo scopo della presente direttiva è quello di stabilire un quadro generale che determini i requisiti minimi relativi al diritto dei lavoratori all'informazione e alla consultazione nelle imprese o nelle loro succursali nella Comunità.
2. Le procedure pratiche di informazione e consultazione sono definite e attuate in conformità alle leggi nazionali e alle pratiche delle relazioni economiche vigenti nei singoli Stati membri, al fine di garantirne la loro efficienza.
3. Nella definizione e nell'attuazione delle procedure pratiche per l'informazione e la consultazione, il datore di lavoro e i rappresentanti dei dipendenti collaborano tra di loro e si prendono cura dei diritti e degli obblighi reciproci, tenendo conto degli interessi delle aziende o delle loro filiali e degli interessi dei dipendenti.

commerciale, è cambiato a tal punto che la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale è considerata uno dei tre pilastri del dialogo sociale, nonché cruciale per il benessere dell'azienda e di tutte le parti ad essa correlate.

Pertanto, questo manuale delinea due punti principali da considerare quando si tratta di legislazione ed elaborazione delle politiche per la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale nel settore commerciale in Europa.

Continuare a incoraggiare la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale

Le persone giuridiche a livello europeo dovrebbero continuare a compiere sforzi per incoraggiare la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale in diversi contesti

Le persone giuridiche a livello nazionale dovrebbero migliorare le misure adottate con l'obiettivo di coinvolgere dei dipendenti al processo decisionale, tenendo conto dei casi di maggior successo in Europa

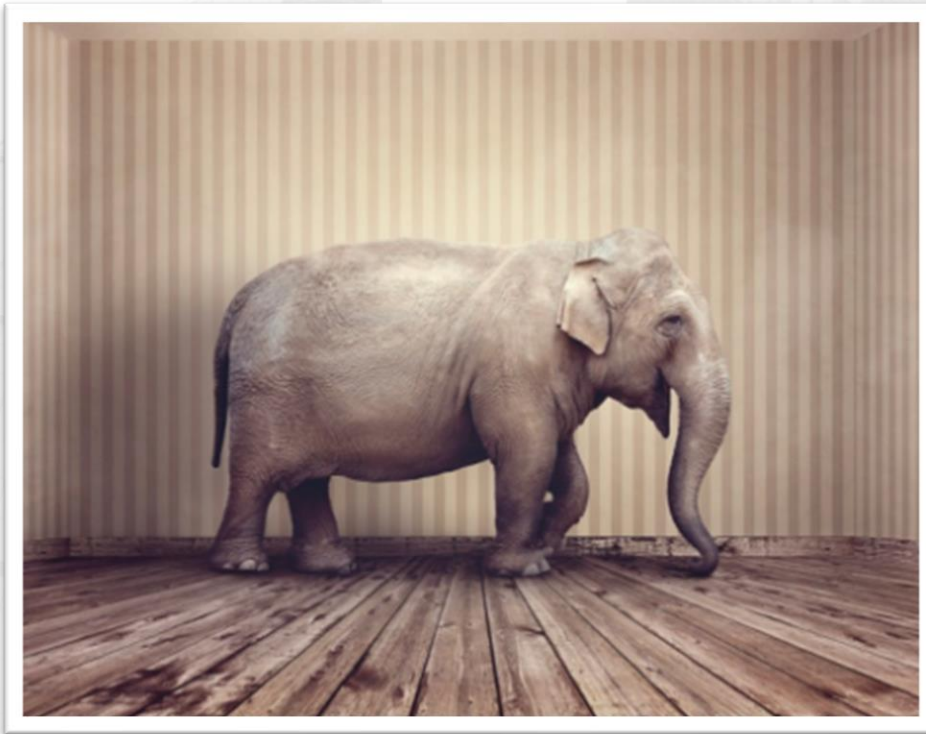
Gli attori del dialogo sociale dovrebbero compiere sforzi ancora maggiori convincendo le aziende che la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale dovrebbe diventare una delle loro priorità.

Progettare incentivi positivi per aumentare l'efficacia

Sia a livello europeo che nazionale e regionale, creare incentivi che andranno a beneficio (fiscale, finanziario, in termini di riconoscimento e valore) delle aziende che hanno stabilito i sistemi migliori di partecipazione dei dipendenti al processo decisionale.

Ispirarsi alle politiche precedenti, come la responsabilità sociale delle imprese e l'uguaglianza di genere, che hanno avuto successo nel settore privato.

"L'ELEFANTE NELLA STANZA*" – RISOLVERE IL PROBLEMA DELLA MANCANZA DI PARTECIPAZIONE



AL PROCESSO DECISIONALE

*un problema ovvio di cui non si parla sufficientemente

Le ricerche condotte dai team nazionali del progetto europeo “Open for Business – Semplificare la partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali nel settore commerciale al fine di adattarsi alle nuove forme di lavoro” sottolineano il fatto che la partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali non sia percepita, capita e trattata allo stesso modo ai diversi livelli all’interno dell’azienda. I sondaggi riportano i risultati delle aziende del settore commerciale in Spagna, Polonia, Italia, Grecia, Serbia, Montenegro e Romania.

I risultati dei sondaggi condotti in tutte le aziende dei sette paesi europei sopra citati indicano che i datori di lavoro non considerano la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale un problema di cui preoccuparsi, mentre i dipendenti stessi non si sentono sufficientemente coinvolti nel processo decisionale. Allo stesso tempo, i datori di lavoro ritengono di muoversi (con miglioramenti da implementare in futuro) verso una partecipazione più efficace al processo decisionale.

Esiste, quindi, una questione critica che deve essere affrontata in modo sostenibile e deciso.

In una certa misura, con il passare degli anni e con il superamento della crisi finanziaria degli anni 2010 e della pandemia degli anni 2020 da parte del settore commerciale europeo, l'aspetto della partecipazione dei dipendenti al processo decisionale è diventato una questione preoccupante di cui si parla con riluttanza. Esiste certamente un problema relativo alla partecipazione dei dipendenti al processo decisionale nelle aziende

per cui lavorano, ma finora non siamo stati in grado di affrontarlo nella maggior parte dei casi in modo sostenibile e complessivo.

Le conoscenze che abbiamo su questo argomento indicano che un coinvolgimento più efficace dei dipendenti non solo migliorerebbe la qualità del lavoro e della vita, ma potrebbe anche aumentare la produttività e la redditività e, quindi, migliorare le condizioni socioeconomiche del settore in cui l'azienda opera.

Di seguito vengono presentati diversi titoli sull'importanza della partecipazione dei dipendenti al processo decisionale, sia per i datori di lavoro che per i dipendenti.

Importanza per i datori di lavoro

La partecipazione al processo decisionale contribuisce alla consapevolezza e all'unità. I lavoratori che partecipano al processo decisionale hanno una maggiore empatia quando si tratta di benefici aziendali e agiscono come un tutt'uno in relazione ai benefici condivisi.

La partecipazione al processo decisionale contribuisce a una maggiore qualità dei processi e dei prodotti. I lavoratori coinvolti nel processo decisionale comprendono e svolgono meglio le proprie mansioni lavorative all'interno dell'azienda.

La partecipazione ai processi decisionali contribuisce alla qualità della vita. Nonostante lo sforzo iniziale necessario per creare un ambiente adeguato alla partecipazione, i lavoratori che partecipano ai processi decisionali dell'azienda riferiscono di essere più soddisfatti del proprio lavoro.

La partecipazione al processo decisionale comporta la responsabilità desiderata. I lavoratori che si sentono coinvolti sono responsabili delle loro azioni e sono più responsabili nel portare a termine i compiti.

La partecipazione al processo decisionale contribuisce al lavoro. I lavoratori hanno un senso di appartenenza e lavorano con più attenzione all'interno dell'azienda per ottenere benefici comuni.

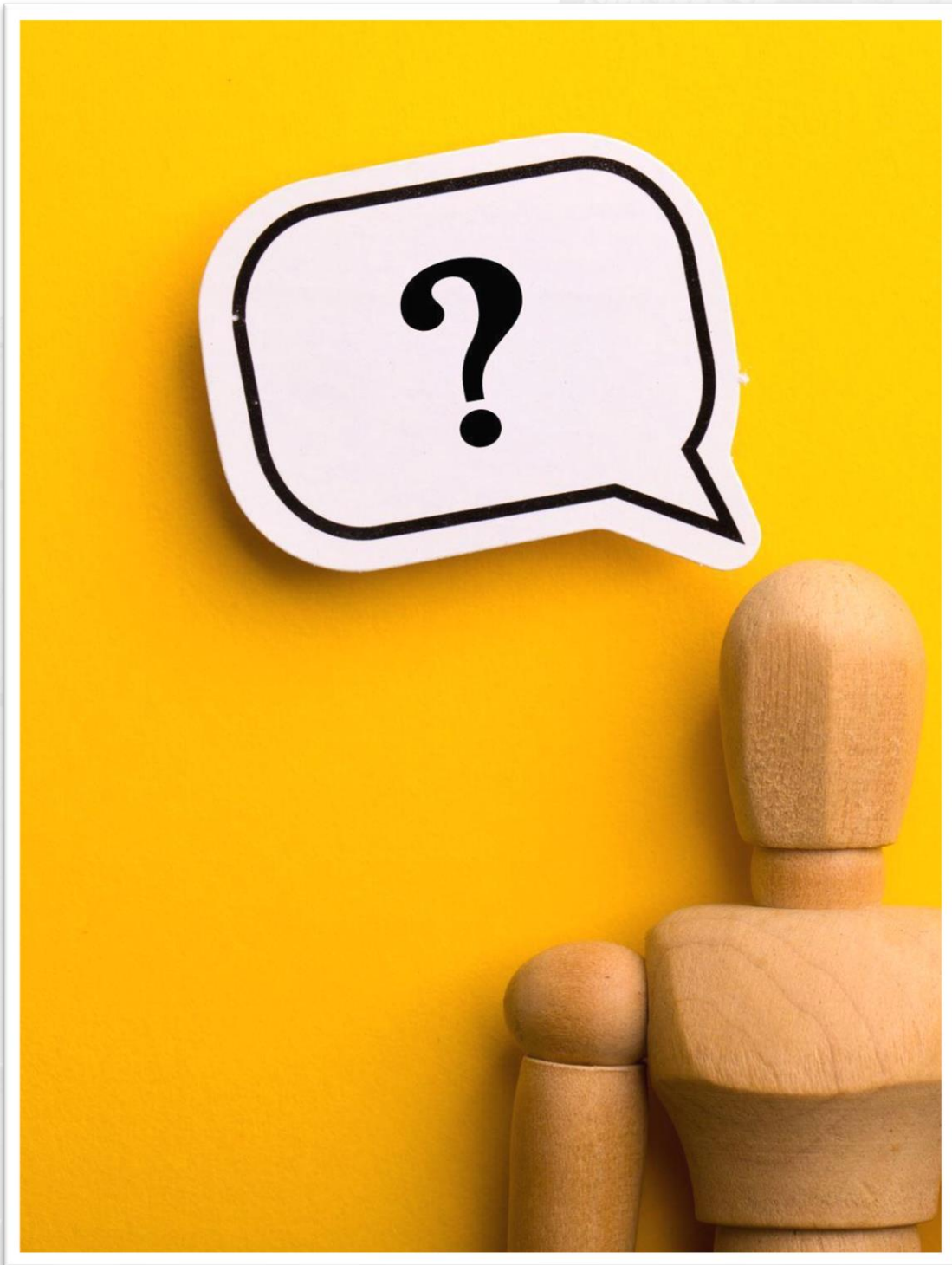
Importanza per i dipendenti

Partecipare al processo decisionale porta la consapevolezza desiderata. I lavoratori che partecipano ai processi decisionali hanno una migliore comprensione del lavoro che svolgono e del suo obiettivo, e quindi il loro livello di consapevolezza è più elevato.

La partecipazione al processo decisionale contribuisce all'impegno. I lavoratori che partecipano al processo decisionale svolgono le loro attività quotidiane con maggiore impegno, quindi, la qualità del lavoro svolto è superiore rispetto a quando viene svolto senza dedizione.

La partecipazione ai processi decisionali contribuisce alla qualità della vita. Nonostante lo sforzo iniziale necessario per creare un ambiente adeguato alla partecipazione, i lavoratori che partecipano ai processi decisionali dell'azienda riferiscono di essere più soddisfatti del proprio lavoro.

La partecipazione al processo decisionale contribuisce al lavoro. I lavoratori hanno un senso di appartenenza e lavorano con più attenzione all'interno dell'azienda per ottenere benefici comuni.



"GOCCE D'ACQUA NEL DESERTO" – VI SONO ANCHE ALCUNE STORIE DI SUCCESSO



Sebbene esista una necessità generale di migliorare la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale nelle aziende del settore commerciale in Europa, i team nazionali del progetto sono riusciti a trovare i tre casi migliori, risultanti dall'analisi dei casi di studio effettuata durante la fase di ricerca del progetto.

Si tratta delle seguenti società:

- Leroy Merlin (Spagna);
- Delia Cosmetics (Polonia) e
- Selgros (Romania).

L'impegno profuso da queste aziende nella partecipazione dei dipendenti al processo decisionale è davvero stimolante. Questo manuale indica anche come è stato presentato e come verrebbe utilizzato se necessario.

LEROY MERLIN (UNA GRANDE AZIENDA INTERNAZIONALE)

IL CASO DELL'AZIENDA LEROY MERLIN DI SIVIGLIA, SPAGNA

(Le informazioni sotto riportate sono state tratte dalla relazione nazionale spagnola)



Profilo dell'azienda

Leroy Merlin è una catena francese di negozi specializzata in prodotti secondo il principio „fai da te“ per il settore edile, il giardinaggio, la decorazione e l'arredo bagno. Il primo negozio fu aperto nel 1923 a Noëux-les-Mines e nel 1989 fu aperto il primo negozio in Spagna. Attualmente hanno 74 negozi in Spagna e oltre 15.000 dipendenti, nonché più di 30.000 persone ingaggiate fuori dal rapporto di lavoro, associate a Leroy Merlin in Spagna.

Questa azienda è impegnata nei principi e nei valori della responsabilità sociale, della gestione etica e delle buone pratiche di governo societario. Questo impegno si riflette nella sua Politica di Responsabilità Sociale d'Impresa, nel suo Codice Etico e nei diversi certificati, riconoscimenti e premi che questa azienda detiene e che confermano questo impegno.

- Nel 2020, la rivista FORBES ha elencato Leroy Merlin come una delle 50 migliori aziende per cui lavorare, rendendola una delle 3 aziende meglio classificate in Spagna.
- Il 62% delle cariche di responsabilità sono coperte da promozioni interne.
- Il 93% dei lavoratori dipendenti sono azionisti dell'azienda. Nel 2020 sono stati distribuiti 44 milioni di euro di utili ai lavoratori dipendenti dell'azienda.

- È in possesso del certificato *"I migliori datori di lavoro" (Top Employers)* in Spagna, assegnato da parte dell'Istituto dei migliori datori di lavoro.
- Il 20° posto nella classifica di Merco Empresas in termini di responsabilità e governance aziendale.

Il focus di questo studio di caso è stata la sede della compagnia Leroy Merlin a Siviglia (nella città di Alcala de Guadaira), in cui la compagnia ha 177 lavoratori dipendenti.

Le procedure di partecipazione ai processi decisionali hanno portato significativi cambiamenti organizzativi nell'azienda. Le interviste condotte con il responsabile delle risorse umane e il rappresentante del sindacato dei lavoratori nell'azienda, membro del Comitato aziendale europeo (CAE), hanno fornito informazioni sui cambiamenti citati, sulla loro essenza e sulle conseguenze sia per l'azienda che per le condizioni di lavoro.

Cambiamento organizzativo e i suoi fattori trainanti

La compagnia Leroy Merlin può essere analizzata come un caso di buona pratica poiché, come spiegheremo di seguito, le sue politiche e pratiche relative alle risorse umane implicano direttamente la partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali dell'azienda. Il sondaggio riflette questa buona pratica condotta da Leroy Merlin a Siviglia, ma grazie alle interviste con il responsabile delle risorse umane e il rappresentante sindacale è stato possibile spiegare in dettaglio le caratteristiche e le circostanze di questa pratica.

Il Responsabile delle risorse umane di Leroy Merlin definisce e interpreta le procedure di coinvolgimento dei dipendenti come segue:

"Qualsiasi tipo di progetto che richiede il parere dei dipendenti dell'organizzazione al fine di lavorare sulla base di tale parere per raggiungere gli obiettivi fissati dalla compagnia."

Leroy Merlin comprende la necessità di attuare le politiche di partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali per raggiungere gli obiettivi aziendali.

"I dipendenti sono la risorsa più importante e diversificata della nostra compagnia e, di conseguenza, il nostro modello di partecipazione dei dipendenti al processo decisionale si basa su quattro elementi principali:

- ☐ *Condivisione di un DESIDERIO. Abbiamo un obiettivo comune: progetto e valori aziendali.*
- ☐ *Condivisione della CONOSCENZA. La formazione continua e l'accesso al 100% alle informazioni.*
- ☐ *Condivisione dei POTERI. Gestione partecipativa: basata su delega,*

responsabilizzazione e autonomia.

- ☐ *Condivisione dei VALORI. Attraverso le nostre politiche di partecipazione agli utili e di equità aziendale.*

Un esempio che riflette il modello di partecipazione dei dipendenti ai processi decisionali aziendali, che pone i dipendenti al centro della strategia aziendale, è la procedura di misurazione del clima nell'ambiente di lavoro condotta nel corso del 2021, sulla base dei sondaggi trimestrali sulla soddisfazione dei dipendenti, denominata "*Sondaggi EXI*".

In questi sondaggi, al 100% dei lavoratori dipendenti dell'azienda viene chiesto il loro parere sul livello di soddisfazione sul posto di lavoro e quali pratiche, politiche e condizioni di lavoro dovrebbero essere migliorate. Dopo che l'azienda ha raccolto le informazioni, che sono completamente anonime, queste vengono inviate a ciascun team e vengono creati dei piani d'azione per risolvere i principali problemi identificati. In questo modo l'azienda non solo chiede il parere dei lavoratori per scoprire eventuali problemi o aspetti da migliorare, ma trova, insieme ai dipendenti, possibili soluzioni ai suggerimenti e ai problemi sollevati dai lavoratori.

Il rappresentante del sindacato dei lavoratori intervistato cita anche il sopra nominato "*Sondaggio EXI*" come un esempio di buona pratica per la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali nell'azienda, così come i successivi "*Gruppi di lavoro*", che si istituiscono per rivedere ed analizzare le richieste e le esigenze espresse dai lavoratori.

"Le domande più importanti e che sono state ripetute maggiormente nei sondaggi vengono determinate e analizzate in gruppi di lavoro specifici tra lavoratori e dirigenti. Come il risultato del lavoro svolto in questi gruppi, viene predisposto un documento con proposte, argomenti, requisiti e procedure che dovrebbero essere introdotte o migliorate in ciascun punto vendita.

La priorità per quanto riguarda i problemi analizzati dai gruppi di lavoro è data a:

- Problemi con la scadenza di risoluzione di un mese*
- Problemi con la scadenza di risoluzione di 6 mesi*
- Problemi con la scadenza di risoluzione di 12 mesi*

La compagnia incoraggia i lavoratori dipendenti a partecipare a questi sondaggi e gruppi di lavoro pubblicando il post sulle "reti sociali aziendali" o tramite i rappresentanti dei lavoratori.

La compagnia incoraggia i lavoratori dipendenti a essere coinvolti e partecipare a sondaggi e gruppi di lavoro attraverso la "*rete sociale aziendale*".

Alcuni dei cambiamenti di processi, procedure o attività avvenuti in compagnia negli ultimi anni a causa delle suddette procedure decisionali:

- ✓ I turni di lavoro inferiori alle 4 ore sono stati ridotti al minimo.
- ✓ La possibilità di recuperare un giorno libero, solitamente il venerdì, come compenso per il lavoro svolto durante un giorno festivo, che consente ai lavoratori un fine settimana prolungato di 3 giorni.
- ✓ Prioritizzazione dell'opzione di cambiare reparto per chiunque ne faccia richiesta.
- ✓ Informazioni interne sui posti vacanti nei punti vendita.
- ✓ Organizzazione dei corsi di formazione dal vivo con fornitori o installatori.
- ✓ Organizzazione degli incontri informativi settimanali con i responsabili.

Tra le conclusioni su questa pratica di partecipazione al processo decisionale, i lavoratori dipendenti hanno sottolineato l'importanza che l'azienda conduca questo tipo di indagini e gruppi di lavoro per i dipendenti con maggiore regolarità, così come per ogni progetto aziendale o per le esigenze legate a nuove procedure o cambiamenti organizzativi.

Alcuni degli effetti positivi menzionati dai lavoratori riguardo ai cambiamenti implementati, alle modalità della loro attuazione, al coinvolgimento dei lavoratori in questi cambiamenti, ecc.:

"I lavoratori hanno un senso di appartenenza, queste prassi della partecipazione ai processi decisionali forniscono un senso di responsabilità e controllo sugli ambienti di lavoro. I lavoratori si sentono protagonisti quando si tratta di esigenze, fattori trainanti quando si tratta di soluzioni e protettori quando si tratta di implementazione delle soluzioni. Questo atteggiamento proattivo fa sì che i lavoratori abbiano un atteggiamento positivo quando affrontano qualsiasi esigenza, cercano soluzioni e visualizzano le esigenze dell'azienda e dei lavoratori in modo che la proposta possa essere implementata in modo efficace."

Una delle principali conclusioni del rappresentante della direzione, il responsabile delle risorse umane, che può aiutare altre aziende:

"Per ogni progetto che viene implementato, i lavoratori dipendenti devono comprendere il 'perché' e il 'poiché', il che significa che i responsabili devono dedicare costantemente tempo a informare, monitorare e coinvolgere i dipendenti nelle strategie dei cambiamenti organizzativi."

Conclusioni generali e suggerimenti dalla relazione spagnola, basati sulla panoramica delle migliori pratiche della compagnia Leroy Merlin

Le conclusioni più importanti della ricerca sono le seguenti:

- Le procedure di partecipazione ai processi decisionali nelle aziende in cui sono presenti i rappresentanti legali dei lavoratori sono più efficaci in quanto tale partecipazione avviene solitamente attraverso questi organi.

- Esistono differenze in termini di dimensione aziendale, con le aziende più grandi che implementano diverse politiche e strategie per la partecipazione dei lavoratori dipendenti al processo decisionale, o almeno implementano una comunicazione più efficace su di loro.
- I cambiamenti organizzativi introdotti, che hanno consentito ai dipendenti di essere maggiormente coinvolti nei processi decisionali, hanno dato risultati soddisfacenti, sia dal punto di vista aziendale, che dal punto di vista dei lavoratori dipendenti.
- Quando i lavoratori dipendenti si sentono ascoltati e apprezzati, è più probabile che siano motivati e impegnati nel proprio lavoro e nell'azienda stessa. Ciò può portare a una maggiore produttività.
- Coinvolgendo i lavoratori nel processo decisionale, un'azienda può acquisire una serie di punti di vista e intuizioni preziose, che possono aiutare a prendere decisioni più informate.
- Le aziende che promuovono il coinvolgimento e il dialogo dei dipendenti possono migliorare la visibilità di qualità nel loro settore e oltre. Reputazione. Ciò può aiutare ad attrarre e trattenere dipendenti di talento, nonché ad attrarre clienti e partner commerciali che apprezzano una cultura del lavoro positiva e coinvolgente.

Alcuni dei suggerimenti:

- Per ottenere i risultati desiderati, la partecipazione dei dipendenti al processo decisionale deve essere parte di una politica di gestione strategica e sistematica delle risorse umane all'interno di una cultura organizzativa in cui viene valorizzato il coinvolgimento dei dipendenti.
- È necessario un cambiamento culturale anche nelle aziende affinché il management veda i dipendenti e i loro rappresentanti come partner strategici nel raggiungimento degli obiettivi aziendali.
- È quindi necessario lavorare sulla costruzione della fiducia tra i rappresentanti dei dipendenti e l'azienda, poiché questo è l'unico modo per raggiungere gli obiettivi del dialogo sociale, cioè cercare soluzioni che includano gli interessi di entrambe le parti.

IL CASO DELL'AZIENDA IN GRECIA E A CIPRO, GRECIA

(Le informazioni riportate sono tratte dalla relazione nazionale greca.)

Profilo aziendale

L'azienda Leroy Merlin in Grecia e a Cipro stata fondata nel 2005. Oggi conta otto negozi, sette in Grecia e uno a Cipro, che offrono soluzioni complete per la costruzione, ristrutturazione o il miglioramento di qualsiasi spazio ai migliori prezzi sul mercato. Commercializza più di 45.000 prodotti e offre servizi che sono di grande aiuto per i clienti. La Leroy Merlin conta 1.400 lavoratori dipendenti in Grecia e a Cipro e il 60% dei suoi acquisti viene effettuato da 450 fornitori greci.



è

Alle interviste hanno partecipato due rappresentanti dei lavoratori dipendenti della Leroy Merlin:

- Un leader incaricato di coinvolgimento e trasformazione
- Un leader nella gestione dei rischi

Entrambi i rappresentanti lavorano nell'azienda da più di 10 anni.

Metodi

Le domande che sono state poste ai partecipanti sono le seguenti:

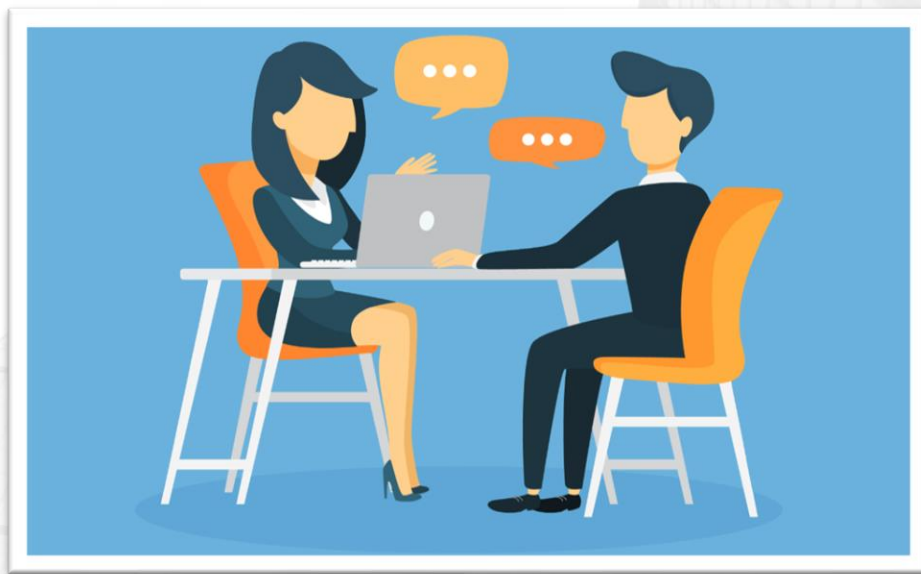
1. Cosa vi viene in mente quando sentite il termine „procedure di partecipazione al processo decisionale“?
2. Potreste descrivere quali procedure di partecipazione al processo decisionale sono state implementate nella vostra azienda? In che modo sono state introdotte?
3. Quando sono state introdotte?
4. Qual è la vostra opinione riguardo alle procedure di partecipazione al processo decisionale nella vostra azienda?
5. Avete riscontrato qualche problema?
6. Potete indicare esempi di altre procedure di partecipazione al processo decisionale implementate in altre aziende?
7. Come confrontereste le procedure implementate nella vostra azienda con le procedure attuate da altre aziende?
8. Cosa cambiereste/aggiungereste nelle procedure di partecipazione ai processi decisionali della vostra azienda?
9. Potete dirci qualcosa sul ruolo dei diversi profili presenti in azienda?

Prima di realizzazione d'intervista, ai partecipanti sono state inviate delle domande alle quali hanno risposto per iscritto. Durante l'intervista sono intervenuti entrambi i

membri della Leroy Merlin per fornire ulteriori dettagli e spiegazioni. Inoltre, hanno spiegato che molte delle procedure di partecipazione ai processi decisionali attuate dalla Leroy Merlin in Grecia e a Cipro sono identiche o molto simili a quelle attuate dalla Leroy Merlin in Spagna, con alcune differenze relative alla loro attuazione.

Un fatto importante che i partecipanti hanno rilevato è che non esiste un consiglio dei lavoratori all'interno dell'azienda, il che è in realtà il risultato della cultura aziendale che promuove il concetto di un processo decisionale di tipo partecipativo. Grazie alla comunicazione, che si trasforma, secondo molti elementi, in una specie di partecipazione a livello decisionale, i lavoratori dipendenti non hanno bisogno di essere rappresentati da un sindacato.

Domande e risposte



Di seguito vengono presentate le risposte dei partecipanti:

Che cosa vi viene in mente quando sentite il termine „procedure di partecipazione al processo decisionale“?

L'elemento base della cultura nell'azienda Leroy Merlin è la condivisione, che si realizza attraverso 4 dimensioni che indirizzano le attività quotidiane di tutti noi:

- A. CONDIVIDERE IL DESIDERIO
- B. CONDIVIDERE LA CONOSCENZA
- C. CONDIVIDERE LE OPPORTUNITÀ
- D. CONDIVIDERE LA PROPRIETÀ

I concetti sopra esposti, anche se inizialmente vaghi, riflettono una logica in base alla quale l'azienda promuove il concetto di partecipazione al processo decisionale.

- A. Attraverso il nostro modello di leadership (autenticità, ricettività, interdipendenza, efficacia), ognuno di noi rimane impegnato individualmente e collettivamente.
- B. Formazione e sviluppo continui dei lavoratori dipendenti, libero accesso alle informazioni. Questi sono elementi della nostra cultura.
- C. Lavoratori dipendenti intraprendono l'iniziativa e prendono decisioni sui progetti su cui lavorano e sono responsabili dei loro risultati.
- D. Dipendenti condividono i benefici (valore) derivanti dalle azioni e dal rendimento del lavoro.

Potete descrivere quali procedure di partecipazione al processo decisionale sono implementate nella vostra azienda? Come sono state introdotte?

- Il sondaggio EXI sulla soddisfazione dei lavoratori dipendenti è accompagnato da una presentazione e discussione sui risultati per sezione e da una decisione collettiva sulle azioni da attuare in futuro.

Si tratta di un sondaggio che viene condotto presso tutti i membri del Gruppo Leroy Merlin, in tutti i paesi, che misura la soddisfazione dei lavoratori dipendenti. È anonimo e ve ne vengono applicati alcuni elementi in modo che nessuno possa essere identificato durante la compilazione del sondaggio.

In Grecia, tutti i responsabili e i team leader hanno accesso ai risultati consolidati del sondaggio per i loro team attraverso una piattaforma online. Una volta che i risultati sono pronti, loro organizzano le riunioni con i loro team per discutere dei commenti e dei suggerimenti del sondaggio e per prendere una decisione congiunta, come squadra, cosa bisogna migliorare nel futuro, fino al successivo sondaggio sulla soddisfazione. In questo modo tutti i lavoratori dipendenti possono decidere insieme quali azioni verranno intraprese nel prossimo futuro e vedere quali risultati possono ottenere con la loro partecipazione al sondaggio.

Le domande del sondaggio sono diverse per ogni paese. C'è una serie di domande comuni a tutti i paesi, e poi ogni paese fa la differenza aggiungendo altre domande se vuole raccogliere opinioni su un particolare argomento o su un settore dell'azienda locale.

Le risposte fornite dagli intervistati si riferiscono ad attività aziendali e a elementi del team di cui fanno parte. Le decisioni strategiche sono gestite dal top management dell'azienda. Il lavoratore dipendente può scrivere suggerimenti nel sondaggio relativi alle decisioni strategiche dell'azienda, ma questi non vengono considerati durante la discussione sui risultati del team, però il leader del team può inoltrare tali suggerimenti ai dirigenti per essere valutati.

- **Determinazione del budget annuale**

Questo è un approccio dal basso verso l'alto (in inglese „bottom-up“). Ciascun team di lavoratori dipendenti esamina e propone un budget per l'anno successivo relativo al proprio team. Poi, il team leader incontra il direttore finanziario (CFO) per motivare delle proposte e dopo, sulla base di queste proposte, e con l'approvazione viene calcolato il budget finale per l'intera azienda.

- **Definizione degli obiettivi annuali**

Anche questa attività segue il concetto sopra esposto. Il top management team propone gli obiettivi strategici per l'azienda. Tutte le sezioni e i team organizzano una riunione, che dura due giorni, lavorando su come la loro sezione/team può contribuire a questi obiettivi e prendono una decisione sugli obiettivi del proprio team. Successivamente si tiene una riunione dei responsabili di ciascun negozio dove vengono discussi gli obiettivi fissati dalle loro sezioni. In questo modo tutti sono a conoscenza degli obiettivi fissati da altre sezioni e possono vedere se è possibile creare sinergie tra negozi e sezioni all'interno della sede centrale dell'azienda.

- **Bonus trimestrale per „progresso“**

Questo è il risultato della partecipazione dei dipendenti al processo decisionale all'interno d'azienda. Questo è come un bonus aziendale e viene calcolato in base

allo stipendio del lavoratore dipendente e a seconda del Paese e del negozio, in base alle vendite, ma anche in base alla riduzione dei costi variabili. In questo modo i dipendenti si sentono partecipi dei risultati aziendali.

Tutte le procedure sopra indicate contribuiscono alla partecipazione attiva dei dipendenti all'operatività aziendale quotidiana e al loro impegno.

Esempi:

- Comunicazione (creazione dei canali di comunicazione interna)
- Servizio clienti interno (miglioramenti al sistema software ERP aziendale)
- Gestione delle scorte - servizio clienti (applicazione nella struttura organizzativa del dipartimento)
- Gestione della catena di forniture (gestione del servizio clienti), creazione di un centro di distribuzione
- Remunerazioni - benefici (modello lavoro da casa, fornitura di smartphone per uso aziendale e privato, fornitura di buoni pasto).

Quando sono stati introdotti?

Il sondaggio anonimo sulla soddisfazione dei dipendenti EXI è stato introdotto nel 2021 e viene condotto trimestralmente.

Altre procedure furono stabilite nei primi anni dopo la costituzione della società.

Qual è la vostra opinione sulle procedure di partecipazione al processo decisionale nella vostra azienda?

I processi di partecipazione alla presa di decisioni sono parte integrante della cultura dell'azienda Leroy Merlin in Grecia e a Cipro. Il Gruppo incoraggia e promuove i processi guidati dalla partecipazione dei lavoratori dipendenti in vari campi della vita lavorativa quotidiana. Come lavoratori dipendenti della Leroy Merlin in Grecia e a Cipro, crediamo che i processi di partecipazione nella presa di decisioni consentano ai lavoratori dipendenti di esprimere liberamente le proprie opinioni e di essere ascoltati. Crediamo che tutto ciò migliori il coinvolgimento e la soddisfazione.

Ciò che è ancora più importante è che tutti i lavoratori dipendenti possano accedere facilmente a tutte le informazioni sull'azienda, ad esempio ai dati di vendita che possono aiutare i lavoratori dipendenti a dare suggerimenti per i loro reparti/negozi, ecc.

Avete riscontrato qualche problema?

Non abbiamo riscontrato alcun problema nelle procedure di partecipazione al processo decisionale. Loro sono una parte fondamentale dell'azienda.

Un piccolo problema è apparso all'inizio per il fatto che i lavoratori dipendenti non erano disposti a partecipare al sondaggio EXI sulla soddisfazione, perché volevano assicurarsi prima che il sondaggio fosse veramente anonimo.

Un altro problema è la mancanza di tempo, poiché le giornate lavorative di tutti i lavoratori dipendenti sono molto piene, quindi a volte c'è problema nel riunire tutti i team per lavorare sulle procedure di partecipazione al processo decisionale. Stiamo tuttavia cercando di trovare soluzioni a questi problemi e ciò si riflette nell'alta

percentuale di partecipazione dei lavoratori dipendenti in tutte le procedure applicate.

Potete indicare esempi di altre procedure di partecipazione ai processi decisionali implementate in altre aziende?

Non abbiamo esperienza o conoscenza riguardo alle altre aziende.

Come confrontereste le procedure implementate nella vostra azienda con le procedure attuate da altre aziende?

Non abbiamo esperienza o conoscenza riguardo alle altre aziende.

Cosa cambiereste/aggiungereste nelle procedure di partecipazione ai processi decisionali nella vostra azienda?

Tutte le procedure descritte sono efficaci e soddisfano tutte le esigenze dei lavoratori dipendenti dell'azienda.

Esiste una procedura che verrà aggiunta in futuro: Procedura Valadeo. È simile al bonus aziendale che viene erogato ogni trimestre. È già in fase di implementazione in alcuni paesi e arriverà anche in Grecia. La procedura Valadeo permette ai lavoratori dipendenti di non ricevere solo un bonus aziendale, ma anche di essere inclusi nei risultati dell'intero Gruppo Leroy Merlin, facendoli diventare una specie di azionisti. Beneficiano dell'incremento di valore dell'intera azienda.

Potete dirci qualcosa sul ruolo dei diversi profili presenti in azienda?

In base al proprio ruolo, tutti i lavoratori dipendenti sono responsabili della propria area di competenza. Ogni lavoratore dipendente ha un ruolo specifico ed è responsabile delle proprie azioni. Abbiamo 3 ruoli principali in ogni sezione: i responsabili aziendali (ad esempio capi di negozi) che sono responsabili dello sviluppo della strategia aziendale, specialisti (ad esempio responsabili dei reparti in negozio) che eseguono la strategia e i leader di categoria (ad esempio dipendenti dei reparti in negozio) che implementano la strategia, ma hanno anche aree di responsabilità in cui possono definire obiettivi specifici da raggiungere.

Per il sondaggio EXI, in ciascun paese esiste un team che lo avvia, definisce le domande da includere e lo conduce. Questo team offre anche un corso di formazione ai capi di team per spiegarli come gestire i risultati del sondaggio e organizzare riunioni con i loro team. Esiste anche una sezione centrale a livello di Gruppo che definisce le domande chiave del sondaggio. Questa sezione è composta da membri di team locali per attuazione dei sondaggi.

Per quanto riguarda gli obiettivi aziendali, un'ampia gamma di obiettivi proviene dall'intero management del Gruppo Leroy Merlin e poi loro vengono trasmessi a ciascun paese e discussi in ogni singolo team dei lavoratori dipendenti. Sulla base di queste discussioni vengono stabiliti obiettivi individualizzati e definiti per ogni punto di vendita. Questo è un approccio dall'alto verso il basso (in inglese „top-down“) e viene applicato principalmente in Grecia, non in altri paesi.

Per quanto riguarda il budget, ogni Paese crea il proprio budget secondo la procedura sopra menzionata e che viene poi approvato dal top management.

Una breve conclusione

Questo studio del caso illustra gli esempi di procedure per informare, consultare e coinvolgere i lavoratori dipendenti nel processo decisionale. Presso la Leroy Merlin esiste una sezione di coinvolgimento, un sondaggio regolare sulla soddisfazione, creazione di budget annuale, una definizione congiunta di obiettivi annuali e un bonus di "progresso" trimestrale.

DELIA COSMETICS, POLONIA (MEDIA IMPRESA INTERNAZIONALE)

(Le informazioni riportate sono tratte dalla relazione nazionale polacca.)



PROFILO AZIENDALE

“Delia Cosmetics” è un'azienda familiare fondata più di 25 anni fa dal Sig. Jozef Szmich, chimico di professione. Attualmente è in fase di successione aziendale, per cui suo figlio, Mr. Karol Szmich, assume la carica di presidente del comitato esecutivo. Questa è un'azienda che ha iniziato dal cosiddetto zero, con un numero limitato dei lavoratori dipendenti e un presidente che lavorava lui stesso sulla linea di produzione, che ora conta più di 400 lavoratori dipendenti, ha due stabilimenti ed è diventata un potente attore del mercato dei cosmetici. Hanno inoltre vinto numerosi premi di settore e dispongono di una rete di distribuzione in più di 60 paesi in tutto il mondo. I loro prodotti di cosmetici includono prodotti per la cura della pelle e dei capelli e trucco e li producono con il proprio marchio (private Label) ed etichetta privata. Nonostante la sua enorme crescita, questa azienda mantiene ancora le caratteristiche di una piccola impresa familiare, senza rigidità dell'assetto societario, che consideriamo un argomento molto interessante per un caso di studio.

“Delia Cosmetics” potrebbe essere un esempio in cui la partecipazione dei lavoratori dipendenti alla gestione societaria è un campo variabile, senza un quadro e procedure precise. Sulla base dei sondaggi, ci sembra che questo stato di cose possa essere raggiunto e implementato con successo attraverso rapporti stretti e talvolta personali tra la direzione e i dipendenti. Delia Cosmetics è conosciuta tra gli imprenditori di Lodz come un'azienda "familiare" che ha raggiunto le dimensioni di una società. Quando viene esaminato e analizzato il potenziale dello sviluppo di Delia Cosmetics, come azienda “familiare”, appare un elemento importante, cioè già indicata questione di successione aziendale.

“Delia Cosmetics”, pur producendo un gran numero di prodotti cosmetici, si concentra sulla vendita attraverso catene di vendita al dettaglio come Rossmann e sul proprio negozio online. Allo stesso tempo, questa azienda non dispone di un punto vendita dedicato ai propri prodotti. “Delia Cosmetics” è anche un'azienda che, nonostante il volume d'affari, mostra un elevato grado di flessibilità e la capacità di modificare rapidamente il profilo produttivo.

CAMBIAMENTO ORGANIZZATIVO ED I SUOI FATTORI TRAINANTI

L'oggetto della ricerca è un cambiamento che si articola come un aumento dell'autonomia dei lavoratori dipendenti ad ogni livello del processo decisionale relativo alla gestione aziendale, il che dovrebbe portare ad una risposta più rapida alle nuove richieste del mercato oppure ai problemi interni. I partecipanti intervistati hanno definito la partecipazione dei lavoratori dipendenti ed una maggiore autonomia decisionale come segue:

„[Definirei la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali nell'azienda “Delia” come un coinvolgimento dei lavoratori dipendenti nei processi decisionali, una libertà concessa ai lavoratori dipendenti in determinate questioni, delle possibili iniziative dei lavoratori dipendenti, ecc.],“ Il lavoratore dipendente nel settore di logistica.

„La partecipazione ai processi decisionali, in generale, definisco come il coinvolgimento dei lavoratori dipendenti nella gestione aziendale, nel sistema di amministrazione aziendale. (...) Nell'azienda “Delia” non esiste una gestione autocratica, che dà ordini ai lavoratori dipendenti, ma esiste il coinvolgimento dei lavoratori dipendenti.“ Il Rappresentante della direzione

In precedenza, tutte le decisioni chiave venivano prese dal Presidente del comitato esecutivo e consultandosi con il gruppo dirigente, ma con l'espansione dell'azienda, il Presidente doveva prendere troppe decisioni. Si è deciso quindi di ristrutturare la struttura organizzativa in modo da trasformare la quantità in qualità e per poter delegare quante più responsabilità (e relative decisioni) possibili verso il basso nella struttura gerarchica dell'azienda.

„L'azienda è diventata così grande che non potevamo più lavorare come facevamo prima. C'erano troppe decisioni, troppe cose da fare e il tempo è l'unica risorsa che non può essere prodotta. Se ricordo bene, è stato successo durante una riunione con i Capi Dipartimento e semplicemente abbiamo cominciato a perdere la pazienza. C'erano troppi temi che ci aspettavano, troppe opportunità che ci sono sfuggite per la mancanza di decisioni prese" L'ex Presidente del Comitato esecutivo della società “Delia Cosmetics”.

„[Cambiamento organizzativo] in realtà è avvenuto in modo naturale e con un approccio logico al tema. È noto che il Presidente ed il comitato hanno molte questioni da discutere ogni giorno, molti visitatori ed il tempo è limitato. Ogni giorno, più volte al giorno, dovevo attendere una consultazione con il

Presidente sulla questione dell'avvio e del lavoro su alcuni argomenti. Mi stava rallentando molto, sentivo come se mi stesse facendo perdere alcuni temi e lavori interessanti. Questi non finiscono perché il mercato odierno dipende dalla velocità della nostra reazione, dalla velocità della nostra azione. Quando le mie azioni bloccano una firma, diventa scomodo. E così, utilizzando un approccio logico, abbiamo sviluppato un sistema che ci semplifica questo compito e ora possiamo agire in modo più flessibile e rapido.“ Il dipendente del servizio clienti

In questo contesto, la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali è definita e intesa come la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi relativi al funzionamento e allo sviluppo dell'azienda e la concessione ai lavoratori dipendenti di autonomia nei processi decisionali.

„Dal punto di vista dei lavoratori dipendenti, posso vedere i vantaggi, se non altro perché il lavoratore dipendente inizia a partecipare ai processi decisionali, ad alcuni processi legati allo sviluppo dell'azienda. In generale, la partecipazione è sinonimo di miglioramento e sviluppo piuttosto che di problemi e rallentamenti.“ Il dipendente del servizio clienti

„I manager sono coinvolti, ovviamente non in tutti gli argomenti, perché alcune questioni vengono implementate dall'alto verso il basso, ma in argomenti che riguardano grandi progetti, determinate sfide o un lavoro di squadra che deve essere fatto bene, allora i manager sono pienamente coinvolti in modo aperto in tutti gli argomenti“ Il Rappresentante della direzione

Il cambiamento è stato introdotto circa due anni fa. Tuttavia, non ha assunto la forma di una procedura definita che è stata descritta nei regolamenti o nel contratto con i lavoratori dipendenti (sindacati). Le procedure per la partecipazione ai processi decisionali sono informali e derivano da nuove modalità di organizzazione dell'attività lavorativa. I partecipanti intervistati hanno sottolineato che durante il periodo successivo all'introduzione del cambiamento, è sempre più presente la sudetta pratica della partecipazione nonché una maggiore autonomia in materia dei processi decisionali da parte dei lavoratori dipendenti e che loro continuano a formarsi.

„Mi sembra che lo sviluppo naturale di partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali sia la cosa più importante, forse non necessariamente una "procedura", ma coinvolgendo i lavoratori dipendenti nei processi decisionali, rispettando e tenendo conto della loro opinione, mi sembra che questo sia abbastanza ben sviluppato in azienda “Delia”. (...) È difficile creare procedure per qualcosa che sia unico per ogni lavoro. È completamente diverso per un lavoro di produzione, un lavoro di segreteria o un lavoro di laboratorio. Si tratta più del fatto che il lavoratore dipendente stesso sa meglio di cosa ha bisogno per svolgere il suo lavoro in modo efficace. Ottenendo un certo grado di autorizzazione al prendere decisione, renderà il

suo lavoro più semplice." L'ex Presidente del Comitato esecutivo della società "Delia Cosmetics".

„La Delia sempre agisce il più possibile verso la creazione di un'azienda che utilizza queste procedure. Penso che questo sia in qualche modo legato anche allo sviluppo che sta realmente accadendo davanti ai nostri occhi. L'azienda cresce ad una velocità incredibile, il numero dei lavoratori dipendenti aumenta, il campo d'attività della nostra azienda si espande e, per questo motivo, il Presidente non è più in grado di occuparsi di tutto da solo e di prendere tutte le decisioni in modo indipendente. Egli delega determinati argomenti ad altri lavoratori dipendenti ed estende la responsabilità e la capacità di prendere decisioni ai lavoratori dipendenti di livello inferiore, ovviamente all'interno della direzione.“ Il dipendente del servizio clienti

Una maggiore autonomia dei lavoratori dipendenti consente un migliore utilizzo delle capacità e delle competenze dei lavoratori dipendenti che possono essere utilizzate ai fini di una maggiore redditività aziendale. In generale, se qualcuno può partecipare, bisogna pensare al futuro, a come si sta sviluppando questa azienda, pensare anche alla squadra che è la base. In una squadra la partecipazione alle decisioni significa coinvolgimento, una cosa molto importante, la squadra è ciò che conta perché è un gruppo delle diverse persone, che si conoscono tra di loro. Questo va alle fiere, questo parla bene l'inglese, questo negozia bene, tutti hanno vantaggi e svantaggi." L'ex Presidente del Comitato esecutivo della società "Delia Cosmetics".

Gli intervistati hanno fornito numerosi esempi di come funziona nella pratica la delega dell'autorità decisionale sulle decisioni ai livelli inferiori della gerarchia aziendale.

„In poche parole, laddove sappiamo di avere l'autorizzazione del Comitato esecutivo a prendere determinate decisioni, è lì che si applica (...)Non abbiamo prezzi fissi, ciò significa che quando un cliente si rivolge a noi, non gli diciamo subito quanto costerà qualcosa, dobbiamo determinare individualmente il prezzo perché ci sono molte variabili, a volte l'intero prodotto è realizzato da zero per il cliente, e ogni variabile, ogni elemento, ogni parte del prezzo dipende, non so, da quale tubetto verrà utilizzato, di che colore sarà, quale sarà il peso, quale sarà l'odore, quindi sostanzialmente questi prezzi erano stati precedentemente riportati nella tabella e dovevano essere approvati dal Comitato. E ora abbiamo sviluppato alcuni principi per creare queste offerte e possiamo inviare noi stessi questi calcoli, prezzi, offerte, ovviamente seguendo determinati principi e procedure, ma non dobbiamo più consultarci con l'alta direzione al riguardo.“ Il dipendente del servizio clienti

RISULTATI DELL'INTRODUZIONE DELLA PRATICA DI PARTECIPAZIONE AI PROCESSI DECISIONALI

La maggiore autonomia dei lavoratori dipendenti, derivante dalla delega dell'autorità decisionale sulle decisioni ai livelli inferiori della gerarchia aziendale, ha portato risultati visibili. Era un prerequisito per espandere l'attività, aumentare il lavoro in azienda, aumentare l'occupazione ed incrementare i profitti del 20%. Inoltre, il cambiamento ha permesso di aumentare il vantaggio competitivo dell'azienda grazie a tempi di risposta più brevi alle richieste dei clienti, il che ha permesso di ottenere un vantaggio sulla concorrenza e vincere più affari.

„Come ho già menzionato, così si semplifica tutto. Quasi come nell'esercito, non si deve aspettare che il generale decida se si può portare via la spazzatura dalla cucina oppure no. Naturalmente, quanto più importante è l'argomento, tanto più alto è il livello della persona che all'interno dell'azienda prende la decisione. In generale, questo ci consente di reagire più rapidamente ai cambiamenti del mercato, di adattare la nostra offerta, i nostri prodotti o altri processi legati alla produzione o alla distribuzione.“ L'ex Presidente del Comitato esecutivo della società “Delia Cosmetics”.

„V'è un chiaro impatto positivo della partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali in azienda: l'azienda è in continua crescita ed espansione. Negli ultimi due anni abbiamo avuto un incremento dei ricavi di circa il 20%.“
Il Rappresentante della direzione

Interrogatore: “E in che modo ciò influisce sul tempo decisionale?”

Intervistato: “Come ho già detto, il criterio principale per me è stato "vincere" me stesso in quel processo decisionale, penso che per certi progetti fosse una questione di vita o di morte, e anche il tempo è stato senza dubbio il fattore più importante.“ Il dipendente del servizio clienti

„È decisamente più veloce che se avessimo una "catena" come nei tipici gruppi societari.“ Il dipendente del settore di logistica

„I vantaggi sono che i lavoratori dipendenti sentono di avere influenza sull'azienda e si sentono parte dell'azienda e si sentono coinvolti in essa, perché ci sono davvero persone che lavorano qui da diversi anni e che hanno ancora la forza per affrontare determinati argomenti e sono positivi, motivati, il che fa crescere l'azienda e che incide, da un lato, sul coinvolgimento dei lavoratori dipendenti e, dall'altro, sull'attaccamento e sul senso di appartenenza all'azienda“. Il Rappresentante della direzione

Oltre ai vantaggi finanziari e organizzativi derivanti dall'introduzione di una maggiore autonomia per i lavoratori dipendenti nei processi decisionali, ci sono anche valori

umanistici positivi di questa trasformazione, che danno potere ai lavoratori dipendenti sul posto di lavoro:

„Oltre ai vantaggi finanziari, penso che le persone si sentano meglio quando qualcuno le ascolta, quando non sono solo una parte di una macchina che può essere rimossa o sostituita senza che si avverta alcun cambiamento.

È anche bello vedere gli effetti del proprio lavoro e il cambiamento positivo che le opinioni degli altri possono causare. Per sottolinearlo, non è che premiamo un pulsante una volta ed "ora abbiamo la partecipazione, partecipate". È uno sviluppo naturale della nostra attività, guidata dalle richieste che il mercato ci impone e dal fatto che ci sono un certo numero di ore nella giornata e il numero di problemi che una o più persone possono affrontare.“ L'ex Presidente del Comitato esecutivo della società “Delia Cosmetics”.

„Penso di sì, perché penso che ci renda molto flessibili, siamo in grado di reagire molto più velocemente e di fare molte più cose. Quando si tratta di lavoratori dipendenti, ovviamente, il fatto che il loro lavoro e le loro opinioni contino, contino davvero, rafforza il loro attaccamento verso l'azienda e il loro senso del valore. Un lavoratore dipendente non è solo una parte che può essere sostituita da un'altra parte, ma qualcuno che conta, e questo è proprio l'apprezzamento dei lavoratori dipendenti, perché questo è veramente la partecipazione: apprezzamento e fiducia, ciò che attrae le persone a essere qui. È la natura umana“. Il dipendente del settore di logistica

I partecipanti intervistati hanno sottolineato i risultati per lo più positivi del cambiamento organizzativo nella partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali. Tuttavia, sono emerse alcune nuove sfide legate alle maggiori responsabilità che ricadono sulle spalle dei nuovi decisori. Inoltre, una maggiore autonomia dei lavoratori dipendenti significa maggiore sperimentazione che può produrre risultati diversi così come tentativi falliti.

„I vantaggi sono la velocità del processo decisionale, è più veloce del 1000%. La flessibilità, la velocità d'azione, è uno degli strumenti più importanti con cui possiamo conquistare i nostri clienti e possiamo dire di essere competitivi sul mercato grazie al fatto di poter intraprendere determinate azioni nell'immediato. Le difficoltà? Ebbene, le responsabilità e la comprensione che avevate prima, potevate dire che se qualcosa non funzionava, beh, il capo l'aveva accettato, il capo era quello responsabile e nessuno poteva dire che la decisione era stata sbagliata perché ogni decisione presa dal bravo capo era giusta, anche se... non produceva proprio i risultati che avremmo voluti“. Il dipendente del servizio clienti

„Nel nostro caso varia, raggiungiamo l'obiettivo in tanti modi diversi, ma penso che da un lato sia un meno e dall'altro un più, perché dà la possibilità di raggiungerlo, le idee possono venire da individui sobri ed essere trasferite a

persone che occupano posizioni più elevate. Quindi, penso che questo sia un modo, una strada che dia più spazio ai lavoratori dipendenti. Ma lo svantaggio può essere che non esiste un percorso chiaramente definito, che bisogna semplicemente improvvisare e prendere l'iniziativa, il che ci porta ad attuare soluzioni non ancora provate. Questo ha i suoi vantaggi, ma a volte semplicemente non funziona.“ Il dipendente del settore di logistica

Grazie ai cambiamenti implementati, l'azienda è anche in grado di reagire in modo più rapido ed efficiente ai cambiamenti imprevisi, come la pandemia del virus COVID-19, nonché di implementare in modo più efficiente i cambiamenti adattati alla nuova situazione.

„Penso che durante la pandemia, quando potevamo convertire immediatamente la produzione ai gel antibatterici, non ci sia stato alcun problema a passare immediatamente al lavoro a distanza, quando da noi non era per niente popolare, mentre presso alcune aziende era già tradizionale ed abituale forma di lavoro. In realtà è successo da un giorno all'altro nella nostra azienda. Se stiamo ancora parlando di alcune possibilità di cambiamento e miglioramento, al momento ciò avviene costantemente, e se penso alla mia attività, abbiamo qualche nuova idea, un nuovo tipo di imballaggio, allora proprio ora, non appena il Presidente arriva all'azienda si discute della possibilità di applicare le nuove macchine, quindi ciò avviene immediatamente. Tutto viene analizzato qui e ora.“ Il dipendente del servizio clienti

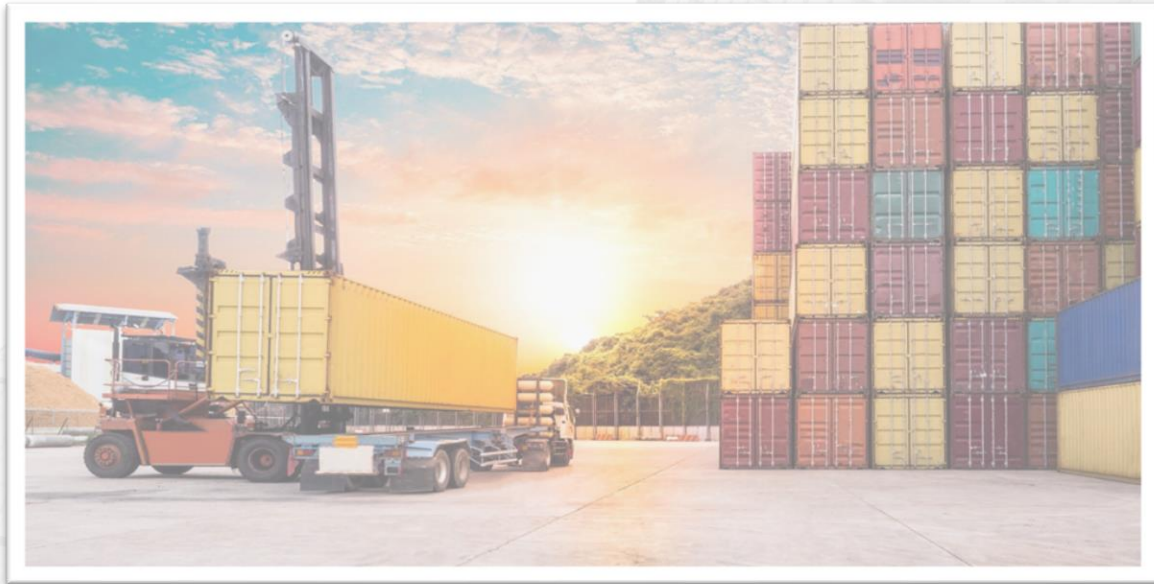
CONCLUSIONI E SUGGERIMENTI

Dopo aver riassunto le conclusioni più importanti del caso studio condotto presso l'azienda “Delia Cosmetics”, si può affermare che i cambiamenti introdotti, che danno ai lavoratori dipendenti maggiore autonomia nei processi decisionali, hanno portato risultati soddisfacenti sia per il datore di lavoro che per i dirigenti, nonché per quanto riguarda i lavoratori dipendenti. Trasferendo alcune responsabilità decisionali ai livelli più bassi della gerarchia aziendale, l'azienda è stata in grado di rispondere più rapidamente alle richieste del mercato e di conseguenza ha aumentato il fatturato e migliorato la competitività. Sono stati migliorati l'organizzazione interna del lavoro, il flusso delle informazioni e le "strozzature" nei processi decisionali. Delegando la responsabilità ai lavoratori dipendenti ai livelli inferiori, anche i lavoratori dipendenti stessi hanno acquisito un maggiore senso di rafforzamento e sono diventati più attaccati all'azienda. Tuttavia, la società “Delia” non dispone di procedure decisionali formalizzate. I meccanismi decisionali partecipativi sono ancora in fase sperimentale e stanno già ottenendo l'approvazione della direzione e dei lavoratori dipendenti. Possiamo quindi sperare che si trasformino presto in procedure scritte consolidate, semplici e trasparenti per tutti i lavoratori dipendenti, nonché adatte alle nuove sfide. Durante lo studio non sono state fornite istruzioni/procedure per il dialogo sociale che potessero essere incluse nella decisione sulle questioni relative ai lavoratori dipendenti. Pertanto, si può dire che la direzione dello sviluppo dei cambiamenti nella società “Delia” sarebbe diretta verso l'istituzione di una rappresentanza dei lavoratori

dipendenti in modo formale, con cui si potrebbero comunicare collettivamente le aspettative dei lavoratori dipendenti e condurrebbe un dialogo con il datore di lavoro, e successivamente, se se ne presenta la necessità, stipulare contratti tra datori di lavoro e lavoratori dipendenti.

La presente raccomandazione rientra nel contesto del diritto dei lavoratori dipendenti all'informazione e alla consultazione ai sensi della direttiva 2002/14/CE che istituisce un quadro generale relativo all'informazione e alla consultazione dei lavoratori dipendenti nella Comunità europea (1) ed alla Legge polacca in materia di informazione e consultazione dei lavoratori dipendenti del 7 aprile 2006. (2), nonché ai sensi dell'articolo 4 della Direttiva sui salari minimi adeguati nell'Unione europea (3) adottata nel 2022, che prevede l'adozione di piani d'azione nazionali al fine di aumentare il livello di copertura dell'economia da parte dei contratti collettivi all'80%. I contratti collettivi in Polonia possono essere conclusi solo tra un sindacato e un datore di lavoro o un gruppo di datori di lavoro. "La partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali è un buon metodo di gestione e dovrebbe essere sviluppata ed estesa ai livelli inferiori della struttura. (...) Prenderei in considerazione l'idea di sviluppare quella partecipazione ulteriormente in modo che si estenda a tutta l'organizzazione. Quello che voglio dire è che i lavoratori dipendenti dovrebbero comprendere appieno gli obiettivi dell'organizzazione.

BENI MATERIALI SONO NECESSARI ORA – CONCLUSIONI!



Nel tentativo di aumentare la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali, le squadre provenienti da Spagna, Polonia, Italia, Grecia, Serbia, Montenegro, Romania, nell'ambito del progetto **Open for Business – Semplificare la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali nel settore commerciale al fine di adattarsi alle nuove forme di lavoro**, si mettono d'accordo che è necessario continuare a lavorare con determinazione affinché la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali nelle aziende del settore commerciale in Europa sia effettiva.

Per primo, **la narrativa di partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali** deve essere sancita e amplificata nel discorso del dialogo politico e sociale nonché creando una politica sotto forma di diritti che migliorano la qualità della vita. In tempi di instabilità e quando l'idea di lavoro subisce cambiamenti inaspettati, i diritti dei lavoratori all'informazione e alla consultazione (già inclusi nella Direttiva 14/2002) dovrebbero essere rafforzati attraverso la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali nei luoghi di lavoro e nelle aziende in cui lavorano. Secondo, **prendendo in considerazione la diversità dei contesti nazionali, la diversità delle caratteristiche aziendali** bisogna ulteriormente studiare a fondo al fine di migliorare la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali in queste aziende. La ricerca condotta in tutti i paesi europei partecipanti al progetto indica che esistono chiare differenze nel livello di partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali nelle aziende grandi e piccole. Queste differenze necessitano di essere studiate, comprese e condivise. Sono necessarie soluzioni per le piccole imprese per affrontare la questione della partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali.

Alla fine, **il modello europeo di benessere è tale perché i lavoratori dipendenti possano progredire** nel lavoro e nella vita, quindi porre il dialogo sociale al centro della qualità della vita che viviamo in Europa può essere utile per lavorare meglio sul

tema di partecipazione dei lavoratori ai processi decisionali. Tutte le parti interessate nel cosiddetto dialogo sociale dovrebbero preservare i valori europei e lo stato di benessere. Nonostante le nostre differenze, comprendiamo che in Europa la promozione dei diritti dei lavoratori del settore commerciale è fondamentale. In una certa misura, solo i lavoratori dipendenti che vengono rafforzati sul posto di lavoro, porterebbero il successo negli ambienti del settore della vendita al dettaglio ed eviterebbero scaffali e negozi vuoti.



CONCLUSIONI!

Continuare!	Sancire!	Prendere in considerazione!	Preservare!
Continuare ad aumentare gli sforzi investiti nell'effettiva inclusione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali!	Sancire la narrativa per la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali!	Prendere in considerazione l'eterogeneità delle caratteristiche culturali e aziendali!	Preservare il modello di benessere europeo, migliorando la partecipazione dei lavoratori dipendenti ai processi decisionali!





САВЕЗ САМОСТАЛНИХ СИНДИКАТА СРБИЈЕ
САМОСТАЛНИ СИНДИКАТ ТРГОВИНЕ СРБИЈЕ



-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