



PRZEWODNIK EUROPEJSKI

zaangażowanie pracowników w
sektorze handlowym w Europie



Co-funded by
the European Union

Spis treści:

Wprowadzenie	2
Przepisy i polityki	3
„Słoń w pokoju” – problemy związane z brakiem partycypacji	5
„Krople wody na pustyni” – kilka historii sukcesu	9
Leroy Merlin (duża międzynarodowa korporacja).....	10
Przypadek Leroy Merlin w Sewilli, Hiszpania	10
Przypadek Grecji i Cypru, Grecja	14
Delia Cosmetics, Polska (zinternacjonalizowana spółka średniej wielkości)	21
Profil spółki.....	21
Zmiana organizacyjna i jej czynniki.....	22
Wyniki wprowadzenia praktyki partycypacyjnej.....	24
Wnioski i rekomendacje.....	26
Wymierne skutki od zaraz – Wnioski!	28
Wnioski!.....	29

WPROWADZENIE



Open for Business – Usprawnianie partycypacji pracowników w sektorze handlu w celu adaptacji do nowych form pracy. Projekt jest współfinansowany przez Unię Europejską przy uczestnictwie podmiotów z Hiszpanii (koordynator), Polski, Włoch, Grecji, Serbii, Czarnogóry oraz Rumunii (podmioty stowarzyszone) i ma na celu poprawę procedur partycypacji w sektorze handlu poprzez usprawnienie zaangażowania pracowników w procesy podejmowania decyzji dzięki wykorzystaniu mechanizmów informowania, konsultowania oraz partycypacji w spółkach oraz ułatwianie wymiany dobrych praktyk na poziomie europejskim.

Niniejszy dokument – Europejski Przewodnik po partycypacji pracowników – jest jednym z materiałów opracowanych w ramach projektu powstałym dzięki pracy i wkładowi wszystkich partnerów oraz przeprowadzonych przez nich badaniom na poziomie krajowym, które znalazły swoje odzwierciedlenie w Raportach Krajowych. Celem tego 20-miesięcznego projektu jest wspomaganie wspólnej pracy poprzez opracowanie opartych na dowodach rekomendacji dotyczących partycypacji pracowników, a niniejszym dokument – Europejski przewodnik po partycypacji pracowników – jest jednym z zasobów, który może być wykorzystywany do jego realizacji.

Pierwszą część dokumentu poświęcono omówieniu „Przepisów i polityk”, kolejna z kolei przypomina, że partycypacja pracowników to przysłowiowy „Słoń w pokoju” w relacjach pomiędzy pracownikami a pracodawcami. Następna część, „Krople wody na pustyni”, zawiera z kolei opis wybranych najlepszych praktyk.

Na zakończenie, w sekcji „Wymierne skutki od zaraz” przedstawiono trzy najważniejsze wnioski dotyczące poprawy partycypacji pracowników.

PRZEPISY I POLITYKI



Partycypacja pracowników nie została uregulowana przez przepisy prawa na szczeblu europejskim lub krajowym.

Podstawowy dokument prawny w Unii Europejskiej, z którego wywodzą się przepisy krajowe dotyczące tego zagadnienia to **Dyrektywa 2002/14/WE Parlamentu Europejskiego i rady z dnia 11 marca 2002 ustanawiająca ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej**. Państwa członkowskie Unii Europejskiej uczestniczące w projekcie implementowały tę Dyrektywę do swojego prawa krajowego w sposób opisany w Raportach Krajowych. Dwa państwa, które nie są członkami UE, jednakże aspirują do członkostwa, opracowały własne przepisy pod wpływem dyrektywy. Cele oraz zamierzenia Dyrektywy 2002/13/WE przedstawiono na infografice. Nie można wskazać konkretnego odniesienia do przepisów dotyczących partycypacji pracowników w

Artykuł 1

Przedmiot i zasady

1. Celem niniejszej dyrektywy jest uchwalenie ogólnych ram ustanawiających minimalne wymagania w zakresie prawa do informacji i konsultacji z pracownikami w przedsiębiorstwach i zakładach we Wspólnocie.
2. Praktyczne ustalenia dotyczące informowania i przeprowadzania konsultacji zostaną zdefiniowane i wdrożone zgodnie z prawem krajowym oraz praktyką w zakresie stosunków przemysłowych w poszczególnych Państwach Członkowskich w taki sposób, aby zapewnić ich skuteczność.
3. Definiując lub wdrażając praktyczne ustalenia dotyczące informowania i przeprowadzania konsultacji, pracodawca oraz przedstawiciele pracowników działać będą w duchu współpracy oraz w poszanowaniu wzajemnych praw i obowiązków biorąc pod uwagę interes zarówno przedsiębiorstwa lub zakładu, jak i pracowników.

spółkach. Tak czy inaczej, dwie dekady po opracowaniu przepisów kontekst biznesowy oraz w szczególności otoczenie w sektorze handlu uległy zmianie na tyle, że partycypacja pracowników jest dziś uznawana za jeden z trzech filarów dialogu społecznego, a także decydujący czynnik kształtowania wymiaru socjalnego przedsiębiorstw i działania związanych z tym podmiotów.

Stąd też niniejszy przewodnik koncentruje się na dwóch kluczowych aspektach dotyczących prawodawstwa oraz polityk w zakresie partycypacji pracowników w sektorze handlu w Europie.

Dalsze wspieranie partycypacji pracowników

Podmioty europejskie powinny w sposób ciągły zachęcać do partycypacji pracowników w różnych kontekstach

Podmioty krajowe powinny promować formy partycypacji pracowników uwzględniając przykłady historii sukcesu w Europie

Uczestnicy Dialogu Społecznego muszą pracować intensywniej nad przekonaniem firm do uwzględnienia partycypacji pracowników w swoich priorytetach.

Opracowanie zachęt sprzyjających efektywności

Utworzenie zachęt na poziomie europejskim, krajowym i regionalnym przynoszących korzyści (podatkowe, finansowe, w postaci budowania reputacji lub tworzenia wartości) firmom, które skuteczniej realizują partycypację pracowników.

Czerpanie inspiracji z polityk takich jak Korporacyjna Odpowiedzialność Społeczna (CSR) lub Polityka Równości Płci wdrożonych z sukcesem w sektorze prywatnym.

„SŁOŃ W POKOJU” – PROBLEMY ZWIĄZANE Z BRAKIEM



PARTYCYPACJI

Badania przeprowadzone przez zespoły krajowe w ramach projektu “Open for Business – Streamlining Employee Participation in the Commerce sector for adapting to the new forms of work” uwypukliły fakt, że partycypacja pracowników nie jest odczuwana, rozumiana oraz traktowana w ten sam sposób na wszystkich poziomach w ramach struktur wewnętrznych firm. Dzięki ankiecie uzyskaliśmy wyniki dotyczące sektora handlu w Hiszpanii, Polsce, Włoszech, Grecji, Serbii, Czarnogórze oraz Rumunii.

Badanie przeprowadzone w firmach we wszystkich siedmiu krajach w Europie wskazuje, że pracodawcy nie uważają partycypacji pracowniczej za temat wymagający szczególnej uwagi, podczas gdy sami pracownicy nie czują się wystarczająco zaangażowani w proces decyzyjny. Jednocześnie pracodawcy uważają, że prowadzą działania (planując wprowadzenie ulepszeń w przyszłości) na rzecz skuteczniejszej partycypacji.

Istnieje więc zasadniczy problem, który musi zostać rozwiązany w trwały i stanowczy sposób.

Z biegiem lat, po zażegnaniu kryzysu finansowego, który dotknął sektor handlu w latach 2010, oraz po pandemii początku lat 2020, stan partycypacji pracowniczej stawał się coraz bardziej niepokojący, a sama partycypacja stała się przysłowiowym „słoniem w pokoju”. Nie ma wątpliwości, że problemy z partycypacją pracowniczą w firmach występują, jednakże do tej pory w większości przypadków nie zostały one rozwiązane w trwały i kompleksowy sposób.

Wiedza dotycząca tego tematu wskazuje, że skuteczniejsze zaangażowanie pracowników może nie tylko poprawić jakość pracy i związaną z tym jakość życia, ale może również zwiększyć produktywność oraz rentowność, a tym samym poprawiając wszystkie obszary społeczno-ekonomiczne działalności spółki.

Poniżej przedstawiono kilka haseł podkreślających znaczenie partycypacji pracowników zarówno dla pracodawców, jak i dla pracowników.

Ważne dla Pracodawców

Partycypacja poprawia świadomość i jedność Pracownicy zaangażowani w partycypację mają lepszą świadomość korzyści odnoszonych przez firmę i zachowują się jak podmioty mające w nich udział

Partycypacja poprawia jakość procesów i produktów

Pracownicy zaangażowani w proces decyzyjny lepiej rozumieją i wykonują swoje zadania

Partycypacja poprawia jakość życia

Pomimo konieczności wykonania początkowego wysiłku, by stworzyć sprzyjające partycypacji otoczenie, pracownicy uczestniczący w procesach decyzyjnych deklarują wyższe zadowolenie z pracy

Partycypacja sprzyja pożądanej odpowiedzialności

Pracownicy, którzy są zaangażowani w swoje działania, czują się bardziej odpowiedzialni za ich wykonanie

Partycypacja sprzyja sprawczości

Pracownicy czują, że przynależą do miejsca pracy, bardziej zależy im na firmie i wspólnych korzyściach.

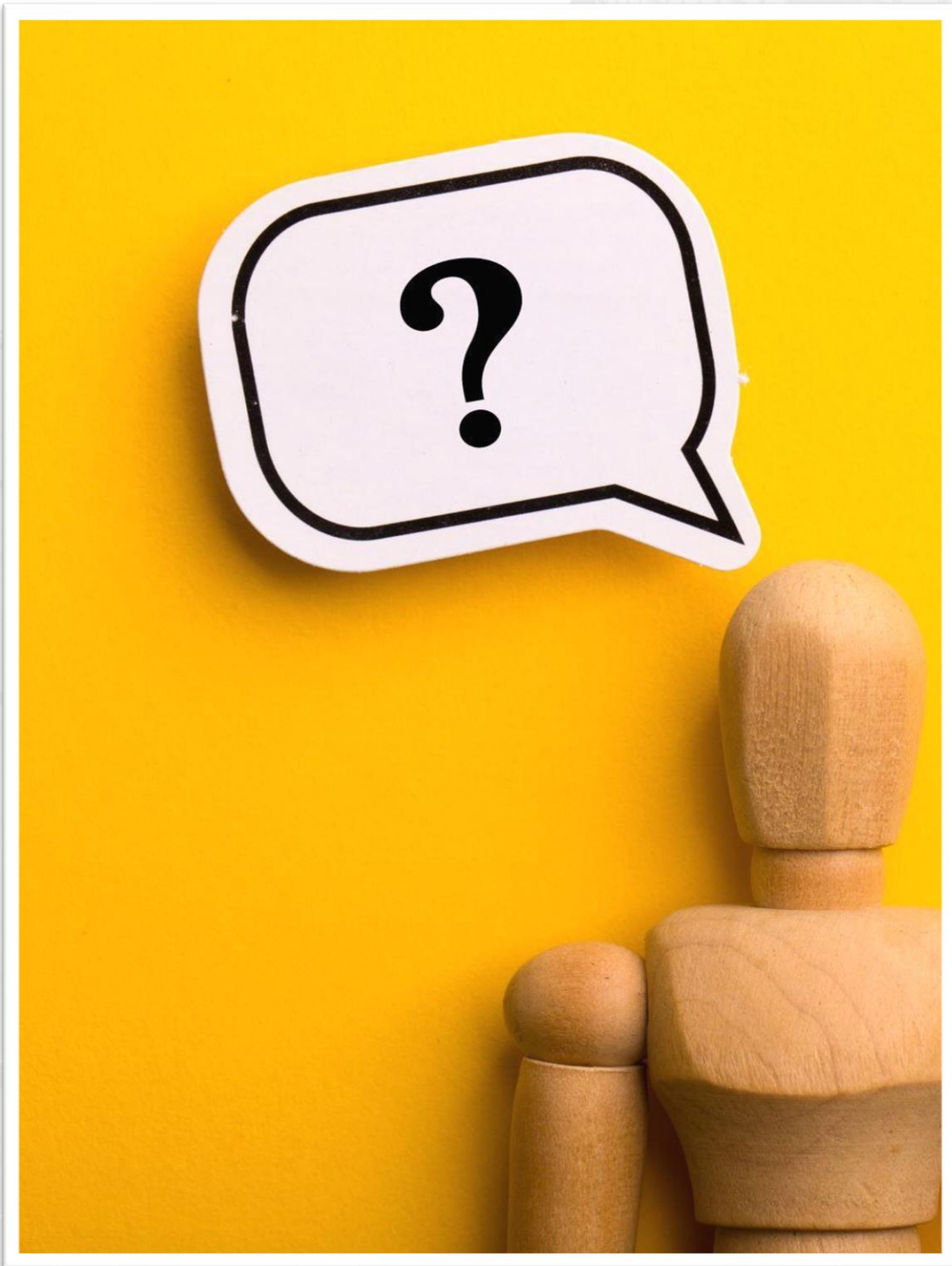
Ważne dla Pracowników

Partycypacja buduje świadomość Pracownicy uczestniczący w procesach decyzyjnych lepiej rozumieją swoją pracę oraz cele, dzięki czemu poziom ich świadomości jest wyższy.

Partycypacja buduje zaangażowanie. Dzięki partycypacji pracownicy są bardziej zaangażowani w wykonywanie codziennych zadań, a wartość ich pracy jest wyższa niż w wypadku czynności wykonanych bez zaangażowania

Partycypacja poprawia jakość życia. Pomimo konieczności wykonania początkowego wysiłku, by stworzyć sprzyjające partycypacji otoczenie, pracownicy uczestniczący w procesach decyzyjnych deklarują wyższe zadowolenie z pracy

Partycypacja sprzyja sprawczości Pracownicy czują, że są częścią zakładu pracy, bardziej zależy im na firmie i wspólnych korzyściach.



„KROPLE WODY NA PUSTYNI” – KILKA HISTORII SUKCESU



Choć istnieje ogólna potrzeba poprawy partycypacji pracowniczej w firmach w sektorze handlu w Europie, w toku fazy badawczej w ramach projektu zespoły krajowe zidentyfikowały trzy przykłady dobrych praktyk.

Dotyczą one następujących firm:

- Leroy Merlin z Hiszpanii
- Delia Cosmetics z Polski, oraz
- Selgros z Rumunii.

Działania tych spółek w zakresie partycypacji pracowniczej są inspirujące. W tym podręczniku zawarliśmy ich opis zachęcając jednocześnie do korzystania z tych doświadczeń.

LEROY MERLIN (DUŻA MIĘDZYNARODOWA KORPORACJA)

PRZYPADEK LEROY MERLIN W SEWILLI, HISZPANIA

(Informacja zaczerpnięta z raportu krajowego dla Hiszpanii)



Profil spółki

Leroy Marlin jest wywodzącą się z Francji siecią marketów detalicznych specjalizujących się w artykułach dla majsterkowiczów, produktach budowlanych, ogrodniczych, dekoracyjnych oraz wyposażeniu łazienek. Pierwszy sklep otwarto w 1923 r. w Noeux-les-Mines, a w 1989 r. otworzono pierwszy market w Hiszpanii. Sieć obecnie posiada 74 sklepy w Hiszpanii, zatrudnia bezpośrednio 15 000 pracowników, a pośrednio przyczyniła się do stworzenia 30 000 miejsc pracy.

Spółka zobowiązała się przestrzegać zasad i wartości odpowiedzialności społecznej, etycznego zarządzania oraz dobrych praktyk w zakresie ładu korporacyjnego. Zobowiązanie to znajduje odzwierciedlenie w polityce społecznej odpowiedzialności biznesu, kodeksie etycznym oraz różnych certyfikatach i wyróżnieniach potwierdzających jej zaangażowanie w tym zakresie.

- W 2020 r. magazyn FORBES uznał Leroy Merlin za jednego z 50 najlepszych pracodawców, lokując firmę na 3. miejscu w rankingu w Hiszpanii.

- 62% stanowisk kierowniczych obsadzanych jest w drodze awansów wewnętrznych.
- 93% pracowników jest jednocześnie akcjonariuszami firmy. W 2020 r. pracownikom wypłacono 44 mln euro z zysków firmy.
- Spółka posiada certyfikat „Najlepszy pracodawca w Hiszpanii” wydawany przez Instytut Top Employers
- Zdobyła również 20. miejsce w rankingu Merco Empresas w kategorii odpowiedzialności i ładu korporacyjnego.

Nasze studium przypadku koncentruje się na działalności siedziby głównej Leroy Merlin Sewilla (w Alcala de Guadaira), gdzie firma zatrudnia 177 pracowników.

Procedury partycypacyjne były impulsem do istotnych zmian organizacyjnych w spółce. Dzięki wywiadam z kierownikiem HR oraz przedstawicielem związku zawodowego, członkiem Europejskiej Rady Zakładowej, uzyskano informacje na temat tych zmian, ich treści oraz skutków dla spółki oraz wpływu na warunki pracy.

Zmiana organizacyjna i jej czynniki

Leroy Merlin może stanowić przykład dobrej praktyki, ponieważ – jak wyjaśnimy poniżej – polityki i praktyki firmy w zakresie personelu bezpośrednio obejmują partycypację pracowników w procesach decyzyjnych spółki. Ankieta przeprowadzona w Leroy Merlin Sewilla potwierdziła istnienie tej praktyki, ale to dzięki wywiadam z kierownikiem ds. HR oraz przedstawicielem związkowym możliwe było uzyskanie szczegółowych informacji na temat cech charakterystycznych oraz okoliczności jej stosowania.

Procesy zaangażowania pracowników zostały zdefiniowane i opisane przez Kierownika HR Leroy Merlin w następujący sposób:

„Projekt każdego rodzaju, który wymaga pozyskania opinii pracowników w celu podjęcia na tej podstawie działań nakierowanych na osiągnięcie celów określonych przez spółkę”.

Leroy Merli rozumie potrzebę wdrożenia polityk partycypacji pracowniczej dla osiągnięcia celów spółki.

Pracownicy są najważniejszym i wyróżniającym się zasobem naszej firmy. W związku z tym nasz model partycypacji pracowników opiera się na czterech głównych osiach:

- ☐ *Wspólne DAŻENIE. Mamy wspólny cel: Projekt i Wartości spółki.*
- ☐ *Wspólna WIEDZA. Szkolenie ustawiczne i 100% dostęp do informacji.*
- ☐ *Wspólna WŁADZA. Zarządzanie oparte na partycypacji: delegowaniu, sprawczości i autonomii.*

□ *Wspólna WARTOŚĆ. Dzięki politykom udziału w zyskach i akcjonariacie.*

Przykładem odzwierciedlającym partycypacyjny model firmy, który stawia pracowników w centrum strategii, jest proces pomiaru atmosfery w pracy wdrożony w 2021 roku, opierający się na kwartalnych badaniach satysfakcji pracowników o nazwie „EXI Surveys”.

W ankietach 100% pracowników firmy dzieli się opiniami na temat poziomu zadowolenia w miejscu pracy oraz wskazuje praktyki, polityki, warunki zatrudnienia, które ich zdaniem mogłyby zostać poprawione. Po zebraniu przez firmę informacji, które są całkowicie anonimowe, są one wysyłane do odpowiednich zespołów, które przygotowują plany działania w celu rozwiązania głównych zidentyfikowanych problemów. Dzięki temu firma nie tylko pozyskuje opinie pracowników umożliwiające wykrycie możliwych problemów lub obszarów wymagających poprawy, ale również współpracuje z nimi nad poszukiwaniem rozwiązań dotyczących propozycji lub obaw zgłoszonych w ankietach.

Przedstawiciel związkowy, z którym przeprowadzono wywiad, również wskazał na ankietę „Exi” jako dobry przykład praktyk partycypacji w spółce, podkreślając również powoływane później „grupy robocze” analizujące wnioski i potrzeby zgłoszone przez pracowników.

„Najczęściej podkreślane lub powtarzające się kwestie poruszane w ankietach są identyfikowane i analizowane w grupach roboczych przez pracowników i menedżerów. W wyniku pracy w tych grupach przygotowany jest dokument z propozycjami, tematami, wnioskami i procedurami do stworzenia lub ulepszenia w każdym sklepie.

Zagadnieniom przeanalizowanym przez każdą grupę roboczą nadaje się stopień priorytetu do wdrożenia:

- Zagadnienia z terminem realizacji 1 miesiąc*
- Zagadnienia z terminem realizacji 6 miesięcy*
- Zagadnienia z terminem realizacji 12 miesięcy*

Firma zachęca pracowników do udziału w ankietach i grupach roboczych poprzez publikację ogłoszenia na „firmowych portalach społecznościowych” lub za pośrednictwem przedstawicieli pracowników

Firma zachęca pracowników do uczestnictwa w ankietach i grupach roboczych za pośrednictwem „firmowych sieci społecznościowych”.

Niektóre zmiany w procesach, procedurach lub działaniach wprowadzone w firmie w ostatnich latach były skutkiem tych procesów partycypacyjnych.

- ✓ Zredukowano liczbę zmian krótszych niż 4-godzinne.
- ✓ Otrzymanie dnia wolnego od pracy za pracę w święta w piątki, jeżeli dotyczy to danego działu.
- ✓ Priorytetyzacja opcji zmiany działu dla osób, które zgłoszą taką chęć.
- ✓ Informacja wewnętrzna o wolnych stanowiskach pracy.
- ✓ Bezpośrednie szkolenia z dostawcami lub instalatorami.
- ✓ Cotygodniowe spotkania informacyjne z kierownikami.

We wnioskach dotyczących tej praktyki partycypacyjnej pracownicy podkreślili znaczenie przeprowadzania przez firmę tego typu ankiet wśród pracowników i organizację spotkań grup roboczych w sposób bardziej regularny, przy każdym projekcie lub zawsze, gdy zajdzie potrzeba stworzenia nowych procedur lub zmian organizacyjnych.

Poniżej przedstawiono niektóre pozytywne efekty podniesione przez pracowników w odniesieniu do wprowadzonych zmian, sposobu ich wdrażania, zaangażowania pracowników w te zmiany itp.:

Pracownicy mają poczucie sprawczości, te praktyki partycypacyjne zapewniają poczucie odpowiedzialności i kontroli nad środowiskiem pracy. Pracownicy czują się w centrum procesu identyfikacji potrzeb, wypracowania rozwiązań i zapewnienia ich realizacji. Ta proaktywna postawa sprzyja pozytywnemu nastawieniu pracowników: gdy zajmują się określoną potrzebą, najpierw szukają rozwiązania i wizualizują potrzeby firmy i pracowników, by propozycja mogła być skuteczna.

Wśród głównych wniosków wskazanych przed przedstawiciela kierownictwa, kierownik HR podkreślił aspekt przydatny również dla innych firm:

„By móc wdrożyć jakikolwiek projekt, pracownicy muszą zrozumieć „dlaczego” oraz „po co”. Oznacza to, że kierownicy muszą zawsze odpowiednio poświęcić czas na informowanie pracowników, towarzyszenie im oraz angażowanie ich w strategię zmian organizacyjnych”.

Ogólne wnioski i zalecenia z raportu hiszpańskiego w oparciu o Najlepsze Praktyki w Leroy Merlin

Poniżej przedstawiono najważniejsze wnioski z badania:

- Procedury partycypacyjne w firmach, w których istnieje ugruntowana prawnie reprezentacja pracowników są skuteczniejsze, ponieważ partycypacja ta zazwyczaj odbywa się za pośrednictwem takich organów.
- Istnieją różnice uzależnione od wielkości firm – większe spółki wdrażają więcej strategii i polityk partycypacyjnych, lub przynajmniej skuteczniej się z pracownikami komunikują.

- Wprowadzone zmiany organizacyjne, które zapewniły pracownikom szerszy udział w procesie decyzyjnym, przyniosły zadowalające wyniki zarówno z perspektywy firm, jak i pracowników.
- Kiedy pracownicy czują się wysłuchiwać i cenić, są bardziej zmotywowani i zaangażowani w wykonywanie swojej pracy i funkcjonowanie samej firmy. Może to prowadzić do poprawy produktywności.
- Włączając pracowników w procesy decyzyjne firma może zyskać szereg cennych perspektyw i opinii, co może pomóc jej w podejmowaniu bardziej przemyślanych decyzji.
- Spółki promujące zaangażowanie pracowników oraz dialog społeczny poprawiają swoją pozytywną widoczność we własnym sektorze oraz poza nim. Marka, Wizerunek i reputacja. Partycypacja może pomóc firmom w pozyskiwaniu i utrzymaniu talentów, a także przyciągnąć klientów i kontrahentów, którzy cenią sobie pozytywną i zaangażowaną kulturę pracy.

Wybrane rekomendacje:

- Aby osiągnąć pożądane wyniki, partycypacja pracowników musi być częścią strategicznej i systematycznej polityki zarządzania HR w ramach kultury organizacyjnej sprzyjającej zaangażowaniu pracowników.
- Potrzebna jest również zmiana kulturowa w firmach, aby pracownicy i ich przedstawiciele byli postrzegani przez kierownictwo jako strategiczni partnerzy w realizacji celów biznesowych.
- Konieczna jest zatem praca nad budowaniem relacji opartych na zaufaniu między przedstawicielami pracowników a firmą, ponieważ jest to jedyny sposób na osiągnięcie celów dialogu społecznego, tj. poszukiwanie rozwiązań integrujących interesy obu stron.

PRZYPADK GRCJI I CYPRU, GRECJA

(Informacja zaczerpnięta z raportu krajowego dla Grecji)

Profil spółki

Spółka Leroy Merlin Grecja i Cypr została założona w 2005 r. Dziś prowadzi osiem marketów – siedem w Grecji oraz jeden na Cyprze – oferując kompleksowe rozwiązania w zakresie wszelkich projektów budowlanych, remontowych lub modernizacyjnych dotyczących każdego typu przestrzeni w najlepszych cenach na rynku. Posiada w ofercie ponad 45 000 kodów produktowych oraz świadczy usługi ułatwiając życie swoim klientom. Leroy Merlin zatrudnia 1400 pracowników w Grecji i na Cyprze oraz pozyskuje 60% towarów od swoich 450 greckich dostawców.



W wywiadach uczestniczyło dwóch przedstawicieli pracowników Leroy Merlin:

- Lider ds. zaangażowania i transformacji

- Lider ds. zarządzania ryzykiem

Obie osoby pracują w firmie od ponad 10 lat.

Metody

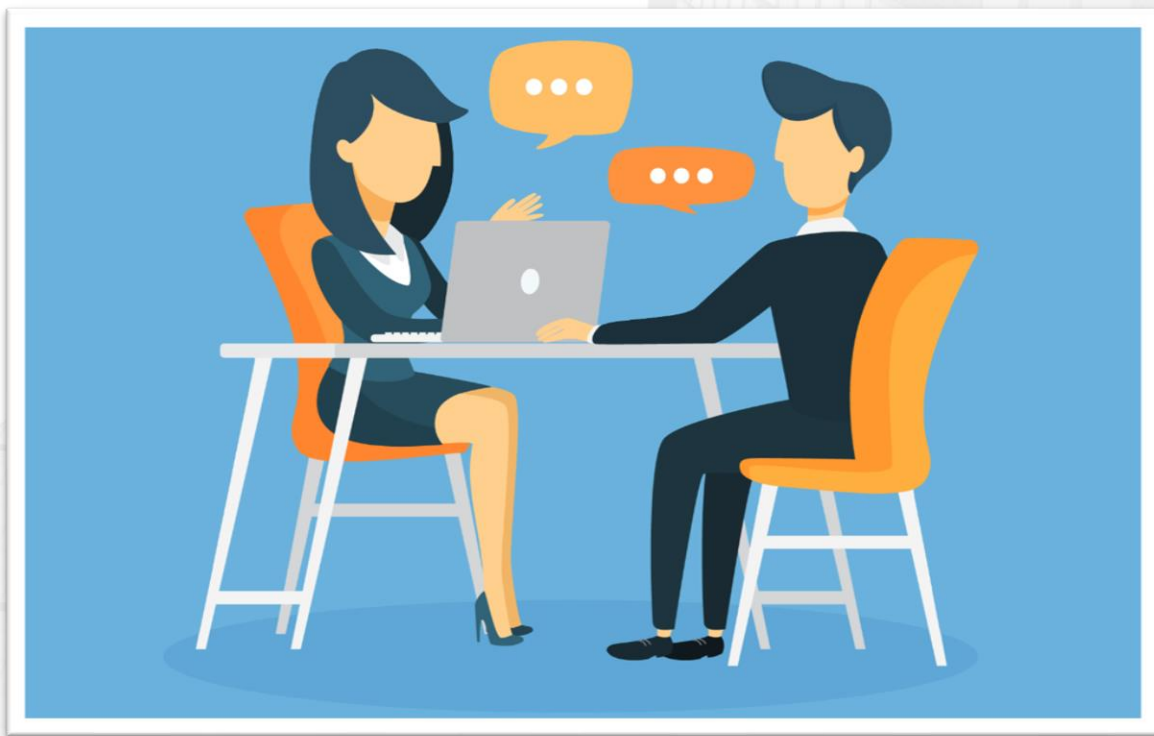
Uczestnikom zadano następujące pytania:

1. Co rozumiesz przez „procedury partycypacyjne”?
2. Czy możesz opisać jakie procedury partycypacyjne zostały wdrożone w Twojej firmie? Jak je określono?
3. Kiedy je wprowadzono?
4. Co myślisz o procedurach partycypacyjnych w Twojej firmie?
5. Czy napotkałeś/aś jakieś problemy?
6. Czy możesz podać przykłady innych procedur partycypacyjnych, które wdrożony w innych firmach?
7. Jak wyglądają procedury w twojej firmie w porównana do procedur stosowanych w innych firmach?
8. Co warto dodać/ zmienić w procedurach partycypacyjnych w Twojej firmie?
9. Czy możesz opisać rolę różnych profili osób w Twojej firmie?

Przed przeprowadzeniem wywiadów uczestnikom przesłano pytania, na które odpowiedzieli pisemnie. Podczas wywiadu obie osoby z Leroy Merlin przedstawiły dalsze szczegóły i wyjaśnienia. Co więcej, badani wyjaśnili, że wiele procedur partycypacyjnych, które wdrożono w Leroy Merlin Grecja i Cypr, mają charakter zbliżony lub wręcz tożsamy w porównaniu do procedur w Leroy Merlin Hiszpania, a różnice dotyczyły jedynie aspektów wdrożeniowych.

Uczestnicy podnieśli istotny fakt, że w firmie nie ma rady zakładowej, co wynika z kultury firmy promującej ideę procesów partycypacyjnych. Ponieważ komunikacja przekłada się również na partycypację na wielu poziomach podejmowania decyzji, pracownicy nie czują potrzeby reprezentacji przez organizację związkową.

Pytania i odpowiedzi.



Poniżej podano odpowiedzi uczestników wywiadów:

Co rozumiesz przez „procedury partycypacyjne”?

Fundamentalnym elementem kultury Leroy Merlin jest dzielenie się, czy też idea dobra „wspólnego”, wyrażona w 4 obszarach, które prowadzą nas wszystkich w naszych codziennych działaniach.

- A. WSPÓLNE DĄŻENIE
- B. WSPÓLNA WIEDZA
- C. WSPÓLNE UMIEJĘTNOŚCI
- D. WSPÓLNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ

Te idee, choć początkowo mogą wydawać się niejasne, odzwierciedlają logikę, na której opiera się koncepcja procesów partycypacyjnych promowanych przez spółkę.

- A. Dzięki naszemu modelowi przywództwa (autentyczność, responsywność, współzależność, skuteczność), każdy z nas utrzymuje zaangażowanie, zarówno na poziomie indywidualnym, jak i grupowym.
- B. Szkolenie ustawiczne i rozwój, bezpłatny dostęp do informacji. Są to elementy naszej kultury.
- C. Pracownicy posiadają inicjatywę oraz zdolność decyzyjną w projektach, które realizują, i są odpowiedzialni za ich wyniki.
- D. Pracownicy uczestniczą w korzyściach (wartości) wynikających z działań i wyników.

Czy możesz opisać jakie procedury partycypacyjne zostały wdrożone w Twojej firmie? Jak je określono?

- Ankieta satysfakcji pracowników EXI, po której następuje prezentacja i omówienie wyników w poszczególnych działach oraz podjęcie wspólnych decyzji dotyczących działań wymagających wdrożenia

Jest to ankieta przeprowadzana wśród wszystkich członków grupy Leroy Merlin we wszystkich krajach, która mierzy poziom satysfakcji pracowników. Jest ona anonimowa dzięki zastosowaniu środków uniemożliwiających określenie tożsamości osoby udzielającej odpowiedzi.

W Grecji wszyscy menadżerowie oraz liderzy zespołów posiadają dostęp do skonsolidowanych wyników ankiety dla swojego zespołu za pośrednictwem platformy online. Kiedy wyniki są już gotowe, organizują spotkania ze swoimi zespołami, by omówić komentarze i sugestie z ankiety i wspólnie podjąć w zespole decyzję, co należy poprawić w najbliższym okresie, przed przeprowadzeniem kolejnej ankiety satysfakcji. Stąd też wszyscy pracownicy mogą współdecydować o tym, jakie działania zostaną podjęte w najbliższej przyszłości, a także widzą wyniki swojego udziału w ankiecie.

Pytania w ankiecie różnią się w zależności od kraju. Istnieje grupa pytań wspólnych dla wszystkich, a następnie ankietę rozszerza się i każdy kraj dodaje swoje własne pytania, jeżeli chce pozyskać opinie dotyczące konkretnego tematu lub obszaru lokalnej firmy.

Odpowiedzi udzielone przez uczestników ankiety dotyczą działalności oraz zagadnień związanych z zespołem, którego są członkami. Decyzje strategiczne podejmuje zarząd firmy. Pracownicy mogą umieścić w ankiecie sugestie dotyczące decyzji strategicznych firmy, ale nie są one poruszane podczas omawiania wyników zespołu – lider może przekazać je wyżej pod rozważę kierownictwa.

- Określenie rocznego budżetu

Proces ten opiera się na podejściu oddolnym. Każdy zespół pracowniczy omawia budżet dla swojego zespołu na kolejny rok i zgłasza sugestie. Następnie lider zespołu spotyka się z Dyrektorem Finansowym by przekazać uzasadnienie tych propozycji. Ostateczny budżet dla całej firmy ustalany jest z wykorzystaniem tych propozycji, po ich zatwierdzeniu.

- Określenie celów rocznych

Proces ten opiera się na tej samej procedurze, którą opisano powyżej. Zespół kierowniczy najwyższego szczebla proponuje cele strategiczne dla spółki. Wszystkie działy oraz zespoły organizują dwudniowe spotkania, podczas których zastanawiają się, jak dany dział/zespół może przyczynić się do realizacji tych celów oraz określają

własne cele danego zespołu. Następnie organizowane jest spotkanie liderów w każdym markecie, by omówić cele ustalone przez działy. Stąd też wszyscy znają cele ustalone przez pozostałe działy i mogą poszukać możliwych synergii pomiędzy marketami a działami centrali.

- Kwartalny bonus za „postępy”

Jest to wynik partycypacji pracowników w firmie. Jest to świadczenie o charakterze premii, obliczane w oparciu o wynagrodzenie pracownika oraz uzależnione od kraju oraz konkretnego marketu, opierające się na sprzedaży ale i na redukcji kosztów zmiennych. Dzięki temu pracownicy czują, że mają udział w wynikach firmy.

Wszystkie z wyżej wspomnianej procedur przyczyniają się do aktywnej partycypacji pracowników w codziennej działalności spółki i pozwalają im utrzymywać zaangażowanie.

Przykłady:

- Komunikacja (utworzenie wewnętrznych kanałów komunikacji)
- Wewnętrzna obsługa klienta (poprawki do systemu EPR firmy)
- Zarządzanie zapasami – obsługa klienta (zmiana w strukturze organizacyjnej działu)
- Zarządzanie łańcuchem dostaw (zarządzanie obsługą klienta (zarządzanie obsługą klienta), utworzenie centrum dystrybucji)
- Wynagrodzenie-swiadczenia dodatkowe (model pracy z domu, smartfony do celów służbowych i prywatnych, bony na posiłki).

Kiedy je wprowadzono?

Anonimowa ankieta satysfakcji pracowników EXI została wdrożona w 2021 r. i odbywa się co kwartał.

Pozostałe procedury wprowadzono w początkowych latach po założeniu firmy.

Co myślisz o procedurach partycypacyjnych w Twojej firmie?

Procesy partycypacyjne stanowią integralną część kultury Leroy Merlin Grecja i Cypr. Grupa promuje procesy, których siłą napędową jest partycypacja pracownicza w różnych obszarach codziennego życia zawodowego. Jako pracownicy Leroy Merlin Grecja i Cypr jesteśmy przekonani, że procesy partycypacji umożliwiają pracownikom swobodne wyrażanie swoich opinii i bycie wysłuchanym. Naszym zdaniem przyczynia się to do poprawy zaangażowania oraz satysfakcji.

Co ważniejsze, wszystkie informacje dotyczące firmy są łatwo dostępne dla wszystkich pracowników – np. dane dotyczące sprzedaży, itd., co może ułatwić pracownikom zgłaszanie sugestii dotyczących swojego działu/marketu itd.

Czy napotkałeś/aś jakieś problemy?

Nie napotkaliśmy na żadne problemy w procedurach partycypacji. Stanowią one fundamentalną część firmy.

Mniejszym problemem była niechęć pracowników na początku realizacji ankiety satysfakcji EXI – chcieli oni zapewnienia, że ankieta naprawdę była anonimowa. Kolejnym problemem był brak czasu, ponieważ pracownicy są codziennie zajęci, więc czasami wystąpił problem z zebraniem całego zespołu by realizować procedury partycypacji. Jednakże staraliśmy się znaleźć rozwiązania tych problemów, czego odzwierciedleniem jest wysoki poziom uczestnictwa przez pracowników we wszystkich wdrożonych procedurach.

Czy możesz podać przykłady innych procedur partycypacyjnych, które wdrożony w innych firmach?

Nie posiadamy wiedzy lub porównywalnych doświadczeń z innych firm.

Jak wyglądają procedury w twojej firmie w porównaniu do procedur stosowanych w innych firmach?

Nie posiadamy wiedzy lub porównywalnych doświadczeń z innych firm.

Co warto dodać/ zmienić w procedurach partycypacyjnych w Twojej firmie?

Wszystkie opisane procedury są skuteczne i spełniają wszystkie wymogi pracowników spółki.

Istnieje jedna procedura, która ma zostać dodana w przyszłości – mowa o Valadeo. Jest ona podobna do premii wypłacanej co kwartał. Została już wdrożona w niektórych państwach i będzie wprowadzona w Grecji. W ramach Valadeo pracownicy nie tylko otrzymują premię, ale także są uwzględniani w wyniku całej grupy Leroy Merlin, stają się w pewnym sensie akcjonariuszami. Zyskują na wzroście wartości całej firmy.

Czy możesz opisać rolę różnych profili osób w Twojej firmie?

Wszyscy pracownicy są odpowiedzialni za swój obszar obowiązków w oparciu o swoją rolę. Każdy pracownik posiada konkretną rolę oraz ponosi odpowiedzialność za swoje działania. Posiadamy 3 główne role w każdym dziale – liderzy biznesowi (np. Kierownicy marketów), którzy są odpowiedzialni za rozwój strategii firmy, specjaliści (np. kierownicy działów w sklepach), którzy wdrażają strategię, oraz liderzy kategorii (np. pracownicy działów w sklepach), którzy realizują strategię, ale mają również obszary obowiązków, w ramach których mogą określić konkretne cele, które muszą zostać zrealizowane.

Na potrzeby ankiety EXI w każdym z krajów powołano specjalny zespół, który inicjuje ankietę, decyduje, jakie pytania mają zostać w niej uwzględnione, a następnie przeprowadza ją. Zespół ten również oferuje szkolenia dla liderów projektów, by objaśnić im jak zarządzać wynikami ankiety i organizować spotkania ze swoimi zespołami. Istnieje również centralny departament na poziomie grupy, który podejmuje decyzje dotyczące wspólnych pytań w ankiecie. W skład tego departamentu wchodzi członkowie lokalnych krajowych zespołów zajmujących się realizacją ankiety.

Jeśli chodzi o cele firmy, to cele szerokie są określane przez kierownictwo grupy Leroy Merlin, a następnie są one przekazywane w każdym kraju i omawiane z każdym zespołem pracowników z osobna. W oparciu o te rozmowy określane są indywidualne, konkretne cele w każdym markecie. Jest to podejście odgórne. Stosowane jest ono głównie w Grecji, ale już nie w innych krajach.

W odniesieniu do budżetu, każde państwo określa własny budżet w oparciu o opisaną powyżej procedurę, a następnie przedkłada go kierownictwu najwyższego szczebla do zatwierdzenia.

Krótkie podsumowanie

W studium przypadku zawarto przykłady procedur informowania, konsultowania oraz partycypacji pracowników. W Leroy Merlin istnieje departament do spraw zaangażowania, regularna ankieta poziomu satysfakcji, procedura ustalania rocznego budżetu, współtworzenia celów rocznych, a także kwartalna premia „za postępy”.

DELIA COSMETICS, POLSKA (ZINTERNACJONALIZOWANA SPÓŁKA ŚREDNIEJ WIELKOŚCI)

(Informacja zaczerpnięta z raportu krajowego dla Polski)



PROFIL SPÓŁKI

Delia Cosmetics to rodzinna firma założona ponad 25 lat temu przez Pana Józefa Szmicha, chemika z wykształcenia. Obecnie spółka znajduje się w fazie sukcesji, a syn założyciela, Pan Karol Szmich, przejmuje funkcję prezesa. Firma ta rozpoczęła swą działalność od przysłowiowego zera, z niewielką grupą pracowników, a sam prezes pracował na linii produkcyjnej. Dziś zatrudnia ponad 400 osób i posiada dwa zakłady oraz status liczącego się gracza na rynku kosmetycznym. Spółka jest też laureatką wielu nagród branżowych i posiada sieć dystrybucji w ponad 60 krajach na całym świecie. Produkuje kosmetyki do pielęgnacji oraz makijażu, zarówno pod marką własną jak i private label. Pomimo ogromnego wzrostu, w dalszym ciągu zachowała cechy małej firmy rodzinnej, bez sztywnych korporacyjnych ram, co czyni ją naszym zdaniem ciekawym przedmiotem studium przypadku.

Delia Cosmetics jest przykładem tego, że partycypacja pracowników w zarządzaniu firmą może mieć charakter płynny, bez ściśle określonych struktur i procedur. W oparciu o przeprowadzone ankiety doszliśmy do wniosku, że ten stan rzeczy może zostać osiągnięty i z powodzeniem realizowany dzięki bliskim, niekiedy osobistym relacjom pomiędzy kierownictwem a poszczególnymi pracownikami. Delia Cosmetics jest znana wśród łódzkich przedsiębiorstw jako „rodzinnie zarządzana” firma, która osiągnęła rozmiary korporacji. Ważnym elementem rozważań i analizy potencjału rozwojowego Delia Cosmetics jako firmy „rodzinnej” jest wyżej wspomniany temat sukcesji.

Choć Delia Cosmetics produkuje szeroką gamę kosmetyków, koncentruje się na sprzedaży za pośrednictwem sieci detalicznych, takich jak Rossmann, oraz w swoim

własnym sklepie online. Jednocześnie nie posiada własnych punktów sprzedaży. Pomimo skali swojej działalności, Delia Cosmetics zachowała także wysoki stopień elastyczności oraz zdolność do szybkiej zmiany swojego profilu produkcyjnego.

ZMIANA ORGANIZACYJNA I JEJ CZYNNIKI

Przedmiotem badania jest zmiana przejawiająca się zwiększeniem autonomii pracowników na każdym poziomie decyzyjności w ramach prowadzenia biznesu, co ma skrócić czas reakcji na pojawiające się potrzeby rynkowe czy problemy wewnętrzne. Badani zdefiniowali partycypację pracowniczą oraz rozszerzoną autonomię w podejmowaniu decyzji w następujący sposób.

„[Definiuję partycypację pracowniczą w Delii jako] angażowanie pracowników w procesy decyzyjne, dawanie im „wolnej ręki” w niektórych sprawach, inicjatywę pracowniczą, itd.” Pracownik logistyki

„Definiuję partycypację ogólnie jako zaangażowanie pracowników w zarządzanie firmą, zarządzanie biznesem. (...) W Delii nie ma zarządzania autokratycznego, wydawania pracownikom rozkazów, a za to jest angażowanie pracowników.” Przedstawiciel kierownictwa

Wcześniej wszystkie kluczowe decyzje były podejmowane przez Prezesa i konsultowane z zespołem liderów, ale wraz z ekspansją spółki zbyt wiele decyzji musiało być podejmowanych w ten sposób. Stąd też zapadła decyzja o zmianie struktury organizacyjnej postawieniu na jakość, a nie ilość, a także delegowaniu jak największej liczby obowiązków (i związanych z nimi decyzji) na niższe szczeble w hierarchicznej strukturze spółki.

„Firma stała się tak duża, że nie mogliśmy dalej postępować jak dawniej. Było zbyt wiele decyzji, zbyt wiele rzeczy do zrobienia, a czas to jedyny zasób, którego nie można wyprodukować. O ile dobrze pamiętam, to było na spotkaniu z kierownikami działów, i po prostu nasza cierpliwość się wyczerpała. Zbyt wiele tematów leżało odłożonych na przysłowiową półkę, zbyt wiele szans, które umykały nam przez palce z powodu braku decyzji.” Były Prezes Delia Cosmetics

„[Zmiana organizacyjna] tak naprawdę nastąpiła w naturalny sposób, przy logicznym podejściu do tematu. Wiadomo, że szef, zarząd w ogóle, mają codziennie wiele spraw do omówienia, wiele spotkań, a czas jest ograniczony. Każdego dnia, kilka razy dziennie, musiałem czekać na konsultację z prezesem, by popchnąć jakieś tematy do przodu. To mnie niezwykle spowalniało, czułem, że koło nosa przelatują mi fajne tematy, kontrakty. Nic z nich nie wychodzi, bo dzisiaj rynek jest uzależniony od tempa reakcji, od szybkości naszego działania. Kiedy moje kroki są blokowane przez brak jednego podpisu, sytuacja jest niekomfortowa. Więc przyjmując logiczne podejście, opracowaliśmy system, który to dla nas upraszcza i możemy działać bardziej elastycznie, szybciej.” Pracownik obsługi klienta

W tym kontekście partycypacja pracowników jest definiowana oraz rozumiana jako partycypacja pracowników w procesach dotyczących funkcjonowania i rozwoju spółki, przyznawania autonomii decyzyjnej pracownikom.

„Z punktu widzenia pracownika mogę dostrzec korzyści, chociażby dlatego, że pracownik zaczyna brać udział w procesach decyzyjnych, procesach związanych z rozwojem firmy. Zasadniczo jest to czynnik wspomagający rozwój i wprowadzanie usprawnień niż źródło problemów i spowolnień.”
Pracownik obsługi klienta

„Poziom kierownictwa jest zaangażowany, oczywiście nie we wszystkie tematy, ponieważ niektóre kwestie są wdrażane odgórnie, jednakże tematy dotyczące dużych projektów, pewnych wyzwań lub pracy zespołowej, która musi zostać wykonana dobrze, to są obszary, gdzie kierownictwo jest absolutnie zaangażowane w otwarty sposób na wszystkie kwestie.”
Przedstawiciel kierownictwa

Zmiana została wdrożona około dwa lata temu. Nie miała jednak formy zdefiniowanej procedury, opisywanej w regulacjach, lub układu z pracownikami (związkami). Procedury partycypacji mają charakter nieformalny i wynikają z nowych ustaleń dotyczących organizacji pracy. Osoby, z którymi przeprowadzaliśmy wywiady podkreślały, że w okresie od wprowadzenia zmiany praktyki partycypacyjne oraz większa autonomia pracowników w zakresie podejmowania decyzji w dalszym ciągu się kształtują.

„Wydaje mi się, że naturalna ewolucja partycypacji pracowników jest najważniejsza, może niekoniecznie „procedury”, ale angażowanie pracowników w podejmowanie decyzji, szanowanie i uwzględnianie ich opinii – to zdaje mi się być dość dobrze rozwinięte w Delii. (...) Trudno jest stworzyć procedury dla czegoś tak specyficznego jak każde stanowisko. Całkiem inaczej wygląda to w wypadku pracy na produkcji, w biurze czy w laboratorium. Chodzi tu bardziej o fakt, że pracownik sam wie najlepiej, co ma robić, by wykonywać swoją pracę efektywnie. Posiadanie pewnego zakresu uprawnień decyzyjnych ułatwi mu jego własną pracę. Były Prezes Delia Cosmetics

„Delia przekształca się w największym możliwym stopniu w spółkę wykorzystującą takie procedury. Uważam, że jest to związane poniekąd z ewolucją, która ma miejsce praktycznie na naszych oczach. Spółka rozwija się w niesamowitym tempie, liczba pracowników rośnie, zakres działalności firmy się rozszerza, i z tego powodu szef nie jest już w stanie sam się wszystkim zajmować i podejmować wszystkich decyzji osobiście. Deleguje pewne tematy pracownikom, rozszerzając zakres odpowiedzialności oraz zdolność podejmowania decyzji pracowników niższego szczebla, oczywiście w ramach zarządzania.” Pracownik obsługi klienta

„Większa autonomia pracowników umożliwia lepsze wykorzystanie ich umiejętności i kompetencji, przyczyniając się do poprawy rentowności firmy. Ogólnie rzecz biorąc, jeśli ktoś zajmuje stanowisko, musi myśleć o przyszłości, o rozwoju firmy, również w oparciu o pracę zespołu. W zespole partycypacja oznacza angażowanie się – jest to niezwykle ważne: to zespół się liczy, ponieważ w zespole każdy zna się na czymś lepiej. Ten jeździ na targi, ta mówi dobrze po angielsku, ten jest dobrym negocjatorem – każdy ma swoje słabe i mocne strony”. Były Prezes Delia Cosmetics

Osoby, z którymi przeprowadzono wywiad podały szereg przykładów na to, jak delegowanie decyzji w dół hierarchii spółki funkcjonuje w praktyce.

„Mówiąc najprościej, tam gdzie wiemy, że mamy zgodę zarządu na podejmowanie pewnych decyzji, tam jest to stosowane, (...). Nie mamy stałych cen, co oznacza, że kiedy zgłasza się do nas klient, to nie mówimy mu od razu ile coś będzie kosztowało, tylko musimy to wycenić indywidualnie, bo jest bardzo dużo zmiennych, czasami cały produkt jest projektowany od podstaw dla takiego klienta i każda zmienna, każdy element, każda część ceny zależy od, nie wiem, jaka to będzie tuba, jaki to będzie kolor, jaka to będzie masa, jaki to będzie zapach, więc w zasadzie te ceny były wcześniej określone w arkuszu kalkulacyjnym i musiały być zaakceptowane przez zarząd. Obecnie opracowaliśmy pewne zasady tworzenia ofert i możemy wysłać kalkulacje, ceny, oferty samodzielnie, oczywiście przestrzegając pewnych zasad, pewnej procedury, ale nie musimy już konsultować tego z kierownictwem najwyższego szczebla. Pracownik obsługi klienta

WYNIKI WPROWADZENIA PRAKTYKI PARTYCYPACYJNEJ

Zwiększona autonomia pracowników wynikająca z delegowania części kompetencji decyzyjnych na niższe poziomy hierarchii spółki przyniosła namacalne efekty. Był to warunek wstępny ekspansji biznesowej, zwiększenia liczby zleceń dla firmy, zwiększenia zatrudnienia i wreszcie zwiększenia zysków o 20%. Ponadto zmiana umożliwiła zwiększenie przewagi konkurencyjnej firmy dzięki krótszemu czasowi reakcji na oczekiwania klientów, co pozwoliło wyprzedzić konkurencję i zdobyć więcej zleceń.

„Jak wspominałem wcześniej, wszystko uległo uproszczeniu. Trochę jak w wojsku, nie musisz czekać aż generał zdecyduje czy możesz wynieść śmieci z kuchni czy nie. Oczywiście im ważniejszy temat, tym wyżej w strukturze ktoś podejmuje taką decyzję. Ogólnie rzecz biorąc, pozwala nam to znacznie szybciej reagować na zmiany na rynku, dostosowywać naszą ofertę, produkty czy inne procesy związane z produkcją lub dystrybucją.” Były Prezes Delia Cosmetics

Wpływ partycypacji pracowników na spółkę jest wyraźny: firma cały czas się rozwija, jest w ekspansji. W ciągu ostatnich 2 lat odnotowaliśmy wzrost przychodów o około 20%.” Przedstawiciel kierownictwa

„Badacz: A jak to wpływa na czas podejmowania decyzji?

Uczestnik badania: „Jak powiedziałem, to było dla mnie podstawowe kryterium, by „wygrać” ten proces decyzyjny samodzielnie, myślę, że to była kwestia życia i śmierci dla pewnych projektów, a czas bez wątplenia był tu najważniejszym czynnikiem.” Pracownik obsługi klienta

„Jest to zdecydowanie szybsze niż gdybyśmy mieli „łańcuszek” jak w typowych korporacjach.” Pracownik logistyki

„Korzyści są takie, że pracownicy czują, że mają wpływ na firmę, że czują się częścią firmy, są z nią związani, bo naprawdę są ludzie, którzy pracują tu od kilku lat i nadal mają siłę ciągnąć pewne tematy i są pozytywnie nastawieni, zmotywowani, to powoduje, że firma się rozwija, to wpływa z jednej strony na zaangażowanie tych pracowników, a z drugiej strony na ich przywiązanie do firmy.” Przedstawiciel kierownictwa

Poza korzyściami finansowymi i organizacyjnymi wynikającymi z wprowadzenia większej autonomii pracowników w procesie podejmowania decyzji, cała ta transformacja wytwarza dodatkowo pozytywną humanistyczną wartość, wzmacniając pozycję pracowników w miejscu pracy:

„Poza korzyściami finansowymi, myślę, że ludzie czują się lepiej, gdy ich głos jest słyszany, gdy nie są tylko trybikiem w maszynie, który można usunąć lub zmienić bez odczuwalnej zmiany. Dobrze jest też widzieć efekty swojej pracy, pozytywną zmianę, jaką może wywołać czyjaś opinia. Podkreślam, to nie jest tak, że raz wcisnęliśmy przycisk i „teraz mamy partycypację, to partycypujcie.” To naturalna ewolucja naszej działalności, wynikająca z wymagań, jakie stawia nam rynek oraz faktu, że jest określona liczba godzin w ciągu dnia i spraw, którymi jedna lub kilka osób są w stanie się zająć.” Były Prezes Delia Cosmetics

„Tak myślę, bo uważam, że dzięki temu jesteśmy bardzo elastyczni, jesteśmy w stanie reagować dużo szybciej i robić dużo więcej rzeczy. Jeśli chodzi o pracowników, to oczywiście fakt, że ich praca, ich opinia ma znaczenie, naprawdę ma znaczenie, to naprawdę buduje ich przywiązanie do firmy i poczucie wartości. Taka osoba nie jest tylko trybikiem, który można zamienić na inny, ale kimś, kto się liczy, a to docenienie pracownika, bo tym tak naprawdę jest partycypacja, docenienie i zaufanie, sprawia, że ludzie chcą tu być. To leży w ludzkiej naturze.” Pracownik logistyki

Uczestnicy badania podkreślali przede wszystkim pozytywne skutki zmiany organizacyjnej w zakresie partycypacji pracowników w procesie decyzyjnym. Pojawiło się jednak kilka wyzwań dotyczących większej odpowiedzialności spoczywającej na barkach nowych decydentów. Większa autonomia pracowników przekłada się również na więcej eksperymentów, które mogą przynieść mieszane wyniki, w tym porażki.

„Korzyści to tempo podejmowania decyzji, jest 1000% szybsze. Elastyczność, szybkość działania, to jedno z najważniejszych narzędzi, dzięki którym możemy zdobyć naszych klientów, i mogę powiedzieć, że jesteśmy konkurencyjni na rynku ponieważ podejmujemy pewne kroki natychmiast. Trudności? No cóż, odpowiedzialność i świadomość, że kiedyś można było powiedzieć, że jak coś nie wyszło, no to przecież szef to zaakceptował, odpowiedzialność spoczywa na szefie i nikt nie może powiedzieć, że decyzja była zła, bo każda decyzja podjęta przez szefa jest dobra, nawet jeśli... nie do końca przynosi takie efekty, jakie byśmy chcieli.” Pracownik obsługi klienta

„W naszym przypadku jest różnie, dochodzimy do celu różnymi drogami, ale myślę, że z jednej strony jest to minus, a z drugiej plus, bo daje to możliwość dotarcia wyżej, pomysły mogą pochodzić od rozsądnych osób i być przekazywane osobom na wyższym stanowisku. Myślę więc, że w pewien sposób taka ścieżka daje więcej przestrzeni pracownikom. Wadą może być za to brak jasno wytyczonej drogi, konieczność improwizowania i podejmowania inicjatywy, co skutkuje wdrożeniem rozwiązań, które nie zostały jeszcze przetestowane. Ma to swoje zalety, ale czasem takie rozwiązanie po prostu nie działa” Pracownik logistyki.

Dzięki wprowadzonym zmianom spółka może szybciej i skuteczniej reagować na niespodziewane zmiany, takie jak pandemia COVID-19, a także wydajnie wdrażać zmiany dostosowane do nowej sytuacji.

„Jak wracam myślami do pandemii, kiedy byliśmy w stanie natychmiast przestawić produkcję na żele antybakteryjne, nie było w ogóle problemu z przestawieniem się na pracę zdalną z dnia na dzień, choć nie było to u nas wcale popularne wcześniej – a są spółki, gdzie wcześniej była to dość tradycyjna, normalna forma pracy. Zasadniczo stało się to z dnia na dzień, nadal rozmawiamy o możliwościach zmian, ulepszeń, w tej chwili dzieje się to stale; jeśli myślę o mojej firmie, jak mamy nowy pomysł, nowy rodzaj opakowań, to natychmiast, już dziś, jak tylko prezes przyszedł do firmy, omówiliśmy możliwości wdrożenia nowej maszyny, więc to wszystko się dzieje zasadniczo od razu. Wszystkie jest analizowane tu i teraz.” Pracownik obsługi klienta

WNIOSKI I REKOMENDACJE

Podsumowując najważniejsze wnioski ze studium przypadku Delia Cosmetics, można powiedzieć, że wprowadzone zmiany, dające większą autonomię pracownikom w procesie podejmowania decyzji, przyniosły zadowalające wyniki zarówno z perspektywy pracodawcy i kierownictwa, jak i pracowników. Przekazując podejmowanie niektórych decyzji na niższe poziomy w hierarchii spółki, firma zyskała zdolność szybszego reagowania na oczekiwania rynkowe i na skutek tego zwiększyła swoje obroty oraz poprawiła swoją konkurencyjność. Poprawiono wewnętrzną organizację pracy, przepływ informacji i decyzyjne „wąskie gardła”. Dzięki

delegowaniu odpowiedzialności personelowi niższego szczebla, zyskali oni większe poczucie sprawczości, co wzmocniło ich przywiązanie do firmy. Delia nie posiada jednakże sformalizowanych procedur partycypacyjnych. Mechanizmy partycypacji znajdują się nadal w fazie eksperymentalnej, jednakże zyskują akceptację kierownictwa oraz pracowników. Można więc mieć nadzieję, że niebawem rozwiną się w skonsolidowane pisemne procedury, jasne i przejrzyste dla wszystkich pracowników, a także dostosowane do nowych wyzwań. W okresie badania w firmie nie występowały instytucje/procedury dialogu społecznego zaangażowane w podejmowanie decyzji w kwestiach pracowniczych. Stąd też można powiedzieć, że kierunek ewolucji zmian w Delii powinien obejmować utworzenie sformalizowanej reprezentacji pracowników, która mogłaby zbiorowo przedstawiać oczekiwania pracowników oraz prowadzić dialog z pracodawcą, a w przyszłości, gdyby pojawiła się taka potrzeba, zawierać umowy pomiędzy pracodawcą a pracownikami.

Zalecenie to zostało sformułowane w kontekście prawa pracowników do informacji i konsultacji na mocy dyrektywy 2002/14/WE ustanawiającej ogólne ramowe warunki informowania i przeprowadzania konsultacji z pracownikami we Wspólnocie Europejskiej¹ oraz polskiej ustawy z dnia 7 kwietnia 2006 r. o informowaniu pracowników i przeprowadzaniu z nimi konsultacji². Opiera się ono także na art. 4 dyrektywy w sprawie adekwatnych wynagrodzeń minimalnych w UE³ przyjętej w 2022 r., która zakłada przyjęcie krajowych planów działania w celu zwiększenia pokrycia gospodarki układami zbiorowymi pracy do poziomu 80%. W Polsce układy zbiorowe mogą być zawierane jedynie przez związki zawodowe i pracodawców lub ich grupy. „Partycypacja pracowników to dobry sposób na zarządzanie i powinna być rozwijana i wdrażana na niższych szczeblach struktury. (...) Myślałbym o rozwijaniu tego dalej, by objęła całą organizację. Bo to, do czego zmierzam, to fakt, że pracownicy powinni w pełni rozumieć cele organizacji.

WYMIERNE SKUTKI OD ZARAZ – WNIOSKI!



Dążąc do zwiększenia partycypacji pracowników zespoły z Hiszpanii, Polski, Włoch, Grecji, Serbii, Czarnogóry i Rumunii, w ramach projektu **Open for Business – Streamlining Employee Participation in the Commerce sector for adapting to the new forms of work** zgadzają się co do konieczności utrzymania determinacji i kontynuacji prac w celu zapewnienia skutecznego udziału pracowników w procesach decyzyjnych w firmach sektora handlowego w Europie.

Po pierwsze, potrzebna jest legitymizacja narracji o partycypacji pracowników, a także jej promocja w dyskursie politycznym, kształtowaniu polityk oraz dialogu społecznym jako prawie, które podnosi jakość życia. W czasach zawirowań, gdy pojęcie pracy ulega nieoczekiwanym zmianom, prawa pracowników do informowania i konsultowania (zawarte już w dyrektywie 14/2002) muszą zostać wzmocnione w drodze partycypacji pracowniczej.

Po drugie, biorąc pod uwagę różnorodność kontekstów krajowych, należy kontynuować badania różnorodności cech charakterystycznych firm w celu poprawy partycypacji zatrudnionych w nich pracowników. Badania przeprowadzone we wszystkich państwach europejskich uczestniczących w projekcie wykazały istnienie wyraźnych różnic w poziomie partycypacji pomiędzy dużymi a małymi firmami. Różnice te należy zbadać, zrozumieć oraz przedstawić. Niezbędne są również rozwiązania poprawiające partycypację pracowników w mniejszych firmach.

I wreszcie, europejski model socjalny istnieje, ponieważ pracownicy byli w stanie rozwijać się w życiu zawodowym i prywatnym. Stąd też umieszczenie dialogu społecznego w centrum zagadnienia jakości życia, którą cieszymy się w Europie, może stać się narzędziem poprawy partycypacji pracowniczej. Wszyscy interesariusze tzw.

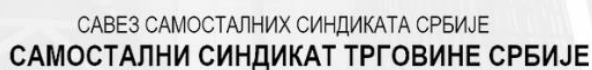
dialogu społecznego powinni chronić europejskie wartości i państwo opiekuńcze. Pomimo występujących pomiędzy nami różnic, rozumiemy, że w Europie rozwój praw pracowniczych w sektorze handlu jest kluczowy. Do pewnego stopnia pracownicy cieszący się szerszym zakresem uprawnień w swoich miejscach pracy przyczyniliby się do sukcesu samego sektora handlu, oraz uniknięcia pustych półek i marketów.



WNIOSKI!

Kontynuuj!	Legitymizuj!	Uwzględniaj!	Zachowuj!
Kontynuuj wysiłki na rzecz skutecznego zaangażowania pracowników w procesy decyzyjne!	Legitymizuj narrację o partycypacji pracowników!	Uwzględniaj różnorodność kulturową oraz różne cechy charakterystyczne firm!	Zachowuj europejski model socjalny wzmacniając partycypację pracowniczą!





-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