



# ΕΥΡΩΠΑΙΚΟ ΕΓΧΕΙΡΙΔΙΟ

ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΝ  
ΕΜΠΟΡΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ



Το τελικό αποτέλεσμα του έργου με τίτλο: «Open for Business - Απλοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στον εμπορικό τομέα προκειμένου να προσαρμοστούν σε νέες μορφές εργασίας» που χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και συντονίζεται από την Ισπανική Συνομοσπονδία Ανεξάρτητων Συνδικάτων (FETICO)

Η έκθεση εκπονήθηκε από την Δρ. ARMELA DINO, Ανεξάρτητη Σύμβουλο.



Συγχρηματοδοτούμενο από  
την Ευρωπαϊκή Ένωση

## Πίνακας Περιεχομένων

Εισαγωγή .....	3
Νομοθεσία και διαμόρφωση πολιτικής .....	5
Αντιμετώπιση του προβλήματος της έλλειψης συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων: Ο «Ελέφαντας στο δωμάτιο» .....	7
Ιστορίες επιτυχίας: «Σταγόνες νερού στην Έρημο» .....	10
Η LEROY MERLIN (εταιρεία μεγάλης διεθνούς εμβέλειας) .....	11
Περίπτωση της εταιρείας Leroy Merlin στη Σεβίλλη, Ισπανία .....	11
Προφίλ Εταιρείας .....	11
Οργανωτική αλλαγή και οι κινητήριες δυνάμεις της .....	12
Γενικά συμπεράσματα και συστάσεις από την ισπανική έκθεση.....	15
Μερικές Συστάσεις.....	16
Περίπτωση της εταιρείας Leroy Merlin στην Ελλάδα και την Κύπρο .....	17
Μέθοδος συλλογής πληροφοριών .....	17
Ερωτήσεις και απαντήσεις .....	18
Συμπέρασμα.....	25
Η DELIA COSMETICS (μεσαίας εμβέλειας διεθνής εταιρεία) .....	26
(Οι παρακάτω πληροφορίες παρουσιάζονται στην πολωνική εθνική έκθεση) .....	26
Οργανωτική αλλαγή και οι κινητήριες δυνάμεις της .....	27
Αποτελέσματα εισαγωγής της πρακτικής συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων ...	31
Συμπεράσματα και συστάσεις .....	35
Υλικά περιουσιακά στοιχεία απαιτούνται άμεσα – Συμπεράσματα! .....	36
Αποτελέσματα .....	38

## Εισαγωγή

Το «Open for Business – Απλοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στον εμπορικό τομέα προκειμένου να προσαρμοστούν σε νέες μορφές εργασίας» αποτελεί ένα ευρωπαϊκό έργο που χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση.



Συμμετέχουν φορείς από την Ισπανία (συντονιστής), την Πολωνία, την Ιταλία, την Ελλάδα, τη Σερβία, το Μαυροβούνιο και τη Ρουμανία (συνδεδεμένη χώρα). Ο στόχος είναι να ενισχυθούν οι συμμετοχικές διαδικασίες στον εμπορικό τομέα με τη διευκόλυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, χρησιμοποιώντας μηχανισμούς ενημέρωσης, διαβούλευσης και συμμετοχής στις εταιρείες. Το έργο επιδιώκει επίσης τη διευκόλυνση των ανταλλαγών βέλτιστων πρακτικών σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Το παρόν έγγραφο αποτελεί ένα από τα τελικά αποτελέσματα του έργου με τίτλο: «Ευρωπαϊκό Εγχειρίδιο για τη Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Λήψη Αποφάσεων», αντανakλώντας τη συνεισφορά όλων των εταίρων και την έρευνά τους στο εθνικό τους πλαίσιο, όπως αναδεικνύεται στις Εθνικές Εκθέσεις.

Το έργο, με διάρκεια 20 μηνών, έχει ως στόχο τη διευκόλυνση της συνεργασίας μέσω της ανάπτυξης συστάσεων που βασίζονται σε στοιχεία σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Το παρόν έγγραφο, το «Ευρωπαϊκό Εγχειρίδιο για τη Συμμετοχή των Εργαζομένων στη Λήψη Αποφάσεων», αποτελεί ένα από τα εργαλεία που θα χρησιμοποιηθούν για το σκοπό αυτό.

Το έγγραφο ξεκινά με την ανάλυση της "Νομοθεσίας και Διαμόρφωση Πολιτικής", επισημαίνοντας στη συνέχεια τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων ως ένα



θέμα που αποτελεί τον «ελέφαντα στο δωμάτιο»<sup>1</sup>, δηλαδή κάτι προφανές στη σχέση μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Τέλος, παρουσιάζονται κάποιες από τις καλύτερες πρακτικές στην ενότητα «Σταγόνες Νερού στην Έρημο».

Το έγγραφο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση τριών βασικών συμπερασμάτων για τη βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, υπό τον τίτλο «Υλικά περιουσιακά στοιχεία απαιτούνται άμεσα – Συμπεράσματα!».

---

<sup>1</sup> Η έκφραση «ο ελέφαντας στο δωμάτιο» είναι ένα μεταφορικό ιδίωμα στα αγγλικά για ένα σημαντικό ή τεράστιο θέμα, ερώτηση ή αμφιλεγόμενο ζήτημα που είναι προφανές ή που όλοι γνωρίζουν, αλλά κανείς δεν αναφέρει ή θέλει να συζητήσει.



## Νομοθεσία και διαμόρφωση πολιτικής



Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων δεν καλύπτεται από την ευρωπαϊκή την εθνική νομοθεσία. Το κύριο έγγραφο που αναφέρεται στη νομοθεσία της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι η Οδηγία 2002/14/ΕΚ, η οποία καθορίζει ένα γενικό πλαίσιο ενημέρωσης και διαβούλευσης των εργαζομένων. Τα κράτη μέλη της ΕΕ έχουν ενσωματώσει αυτήν την Οδηγία στην εθνική τους νομοθεσία, όπως φαίνεται στις Εθνικές Εκθέσεις. Ακόμη και οι δύο χώρες που δεν είναι μέλη της ΕΕ, αλλά εκφράζουν ενδιαφέρον να προσχωρήσουν, έχουν

υιοθετήσει τις αρχές αυτής της Οδηγίας για τη διαμόρφωση των εθνικών τους κανονισμών.

Οι στόχοι και οι αρχές της Οδηγίας 2002/14/ΕΚ εμφανίζονται στο σχήμα. Παρόλο που δεν υπάρχει συγκεκριμένη νομοθεσία που αναφέρεται στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στις εταιρείες, μετά από δύο δεκαετίες από την καθιέρωση αυτού του νομοθετικού πλαισίου, η επιχειρηματική κοινότητα, ειδικά στον εμπορικό τομέα, έχει εξελιχθεί σε βαθμό που η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη

### *Άρθρο 1* **Στόχος και αρχές**

1. Ο στόχος της παρούσας οδηγίας είναι η θέσπιση ενός γενικού πλαισίου για τον καθορισμό ελάχιστων απαιτήσεων σχετικά με το δικαίωμα των εργαζομένων στην ενημέρωση και τη διαβούλευση στις επιχειρήσεις ή στα υποκαταστήματά τους στην Κοινότητα.
2. Οι διαδικασίες πρακτικής πληροφόρησης και διαβούλευσης ορίζονται και εφαρμόζονται σύμφωνα με τους εθνικούς νόμους και πρακτικές οικονομικών σχέσεων που ισχύουν στα επιμέρους κράτη μέλη, προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά τους.
3. Κατά τον καθορισμό και την εφαρμογή πρακτικών διαδικασιών ενημέρωσης και διαβούλευσης, ο εργοδότης και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων συνεργάζονται μεταξύ τους και φροντίζουν για αμοιβαία δικαιώματα και υποχρεώσεις, λαμβάνοντας

αποφάσεων θεωρείται ουσιαστικός παράγοντας του κοινωνικού διαλόγου. Αποτελεί ζωτικό στοιχείο για την ευημερία της εταιρείας και όλων των συμμετεχόντων φορέων. Συνεπώς, αυτό το εγχειρίδιο επισημαίνει δύο κύρια σημεία που πρέπει να εξεταστούν όσον αφορά τη νομοθεσία και τη δημιουργία πολιτικής για τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στον εμπορικό τομέα στην Ευρώπη.

## Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων

Οι επιχειρηματικές οντότητες στην Ευρώπη πρέπει να συνεχίσουν να καταβάλλουν προσπάθειες για να ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων σε διαφορετικά πλαίσια.

Οι επιχειρηματικές οντότητες εντός των εθνικών συνόρων τους πρέπει να προωθήσουν τα μέτρα τους για τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων λαμβάνοντας υπόψη τις πιο επιτυχημένες.

Οι φορείς του κοινωνικού διαλόγου πρέπει να εργαστούν ακόμη πιο σκληρά για να πείσουν τις εταιρείες να καθιερώσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων ως μία από τις κύριες προτεραιότητές τους.

## Διαμορφώστε ενθαρρυντικά κίνητρα για την επίτευξη αποτελεσματικότητας

Σε ευρωπαϊκό, εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, δημιουργήστε κίνητρα που θα ωφελήσουν τις εταιρείες με αναπτυγμένα συστήματα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, συμπεριλαμβανομένων χρηματοπιστωτικών, οικονομικών, αναγνώρισης και αξίας κινήτρων.

Αντλήστε έμπνευση από προηγούμενες πολιτικές, όπως η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και η Ισότητα των Φύλων, που έχουν προκαλέσει επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα.

## Αντιμετώπιση του προβλήματος της έλλειψης συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων: Ο «Ελέφαντας στο δωμάτιο»



Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τις εθνικές ομάδες του ευρωπαϊκού έργου έργου «Open for Business – Απλοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στον εμπορικό τομέα προκειμένου να προσαρμοστούν σε νέες μορφές εργασίας», αναδεικνύει μια σημαντική πραγματικότητα: η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων διακυβεύεται σε διάφορα επίπεδα εντός των επιχειρήσεων.



Τα αποτελέσματα της έρευνας σε εταιρείες του εμπορικού τομέα σε χώρες όπως Ισπανία, Πολωνία, Ιταλία, Ελλάδα, Σερβία, Μαυροβούνιο και Ρουμανία αναδεικνύουν μια διαφοροποίηση στον τρόπο με τον οποίο η συμμετοχή των εργαζομένων αντιλαμβάνεται, κατανοείται και αντιμετωπίζεται τόσο από τους εργοδότες όσο και από τους εργαζόμενους.

Τα ευρήματα από τις ερευνητικές δραστηριότητες που πραγματοποιήθηκαν σε εταιρείες στις προαναφερθείσες επτά χώρες της Ευρώπης αποκαλύπτουν πως οι εργοδότες δεν θεωρούν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ως ανησυχητικό πρόβλημα. Αντίθετα, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται επαρκώς εμπλεκόμενοι στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Συγχρόνως, οι εργοδότες πιστεύουν ότι κατευθύνονται προς μια πιο αποτελεσματική συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, εφαρμόζοντας βελτιώσεις στο μέλλον. Συνεπώς, αντιμετωπίζουμε ένα ζήτημα που απαιτεί διαρκή και αποφασιστική αντιμετώπιση.

Καθώς περνούν τα χρόνια και ο εμπορικός τομέας της Ευρώπης ξεπερνά τις συνέπειες από τη χρηματοπιστωτική κρίση της δεκαετίας του 2010 και της πανδημίας του COVID-19 το 2020, η πτυχή της συμμετοχής των εργαζομένων εξακολουθεί να αποτελεί ανησυχητικό θέμα, αντίστοιχο με έναν "ελέφαντα στο δωμάτιο." Παρόλο που αναγνωρίζεται το πρόβλημα στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στις εταιρείες τους, δεν έχουμε ακόμη επιτύχει μια συστηματική και ολοκληρωμένη αντιμετώπισή του.



Η ήδη υπάρχουσα γνώση για το θέμα υποδηλώνει ότι η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων όχι μόνο θα βελτιώνει την ποιότητα ζωής και εργασίας τους, αλλά θα μπορούσε επίσης να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της κερδοφορίας, βελτιώνοντας κατά συνέπεια τις κοινωνικοοικονομικές συνθήκες στον συγκεκριμένο τομέα. Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένα πλεονεκτήματα που αντικατοπτρίζουν τη σημασία της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, εξίσου για εργοδότες και εργαζομένους.

## Σημαντικό για τους εργαζομένους

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συνεισφέρει στην αύξηση της επίγνωσης και της ενότητας. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε αυτήν τη διαδικασία έχουν μεγαλύτερη ενσυναίσθηση σχετικά με τα οφέλη της εταιρείας και δρουν συλλογικά προς όφελος του κοινού.

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συμβάλλει στην υψηλότερη ποιότητα των διαδικασιών και των προϊόντων. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν σε αυτήν τη διαδικασία κατανοούν και εκτελούν καλύτερα τα καθήκοντά τους στην εταιρεία.

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συμβάλλει στην ποιότητα ζωής. Παρά την αρχική προσπάθεια για τη δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος συμμετοχής, οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων αναφέρουν ότι είναι πιο ικανοποιημένοι με την εργασία τους.

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων φέρνει την επιθυμητή υπευθυνότητα. Οι εργαζόμενοι που νιώθουν ότι συμμετέχουν φέρουν ευθύνη για τις πράξεις τους και εμφανίζονται πιο υπεύθυνοι κατά την εκτέλεσή τους.

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συμβάλλει στην εργασία. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ανήκουν στην εταιρεία και εργάζονται με περισσότερη προσοχή για την επίτευξη κοινών οφελών.



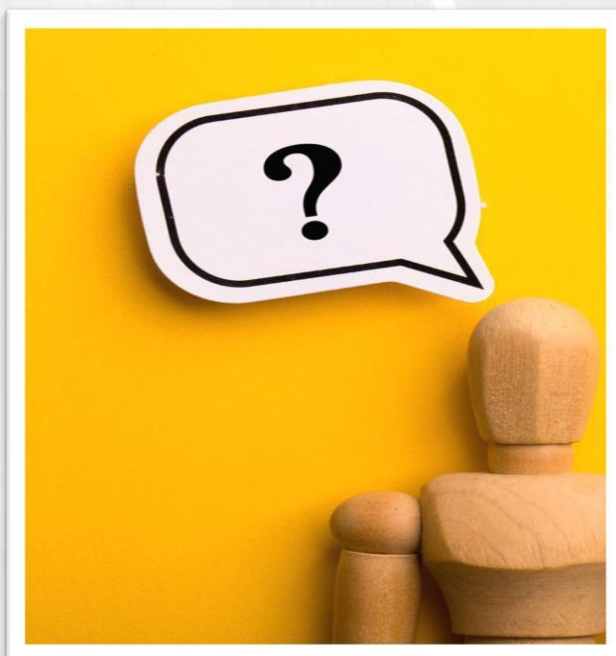
## Σημαντικό για τους εργαζομένους

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συνεισφέρει στην επιθυμητή επίγνωση. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων κατανοούν καλύτερα την εργασία που επιτελούν και τον στόχο της, με αποτέλεσμα το υψηλότερο επίπεδο επίγνωσής τους.

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συνεισφέρει στην αφοσίωση. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων εκτελούν τα καθημερινά τους καθήκοντα με μεγαλύτερη αφοσίωση, επομένως η ποιότητα της εργασίας είναι υψηλότερη από ό,τι όταν εκτελείται χωρίς αφοσίωση.

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συνεισφέρει στην ποιότητα ζωής. Παρά την αρχική προσπάθεια για τη δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος συμμετοχής, οι εργαζόμενοι που παίρνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της εταιρείας αναφέρουν ότι είναι πιο ευχαριστημένοι με την εργασία τους.

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συνεισφέρει στην εργασία. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ανήκουν στην εταιρεία και δουλεύουν με περισσότερη προσοχή για την επίτευξη κοινών οφελών.



## Ιστορίες επιτυχίας: «Σταγόνες νερού στην Έρημο»

Παρά τη γενικευμένη ανάγκη για ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στις ευρωπαϊκές εταιρείες του εμπορικού τομέα, οι εθνικές ομάδες του έργου εντόπισαν τρεις εξαιρετικές περιπτώσεις μέσω ανάλυσης περιπτωσιολογικής μελέτης κατά τη διάρκεια της έρευνας.



Αυτές οι εταιρείες είναι:

- η Leroy Merlin από την Ισπανία, την Ελλάδα και την Κύπρο,
- η Delia Cosmetics από την Πολωνία και

Οι προσπάθειές τους για την ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι πραγματικά έμπνευση, και αυτό το εγχειρίδιο τις παρουσιάζει ως παραδείγματα προς μίμηση, όταν κριθεί αναγκαίο

## Η LEROY MERLIN (εταιρεία μεγάλης διεθνούς εμβέλειας)

Περίπτωση της εταιρείας Leroy Merlin στη Σεβίλλη, Ισπανία  
(Οι παρακάτω πληροφορίες παρουσιάζονται στην ισπανική εθνική έκθεση).



### Προφίλ Εταιρείας

Η Leroy Merlin είναι μια αλυσίδα καταστημάτων από τη Γαλλία με εξειδίκευση σε προϊόντα "κάντο μόνος σου" – DIY, για κατασκευές, κηπουρική, διακόσμηση και έπιπλα μπάνιου. Ιδρύθηκε το 1923 στο Nœux-les-Mines, ενώ το πρώτο κατάστημά της στην Ισπανία άνοιξε το 1989. Σήμερα, λειτουργεί με 74 καταστήματα στην Ισπανία, απασχολώντας πάνω από 15.000 άτομα, με περισσότερες από 30.000 θέσεις εργασίας που σχετίζονται έμμεσα με τη Leroy Merlin.

Η εταιρεία δεσμεύεται με αρχές κοινωνικής ευθύνης, ηθικής διαχείρισης και ορθών πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης. Αυτή η δέσμευση αντανακλάται στην πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, τον κώδικα δεοντολογίας και διάφορες πιστοποιήσεις που κατέχει η εταιρεία.

### Κάποια στοιχεία για τη Leroy Merlin:

- Το 2020, το περιοδικό FORBES την ανέδειξε ως μία από τις 50 καλύτερες εταιρείες για εργασία στην Ισπανία.
- Το 62% των θέσεων με ευθύνη καλύπτεται με εσωτερική προαγωγή.

- Το 93% των εργαζομένων είναι μέτοχοι της εταιρείας, με το 2020 να διανέμονται 44 εκατ. ευρώ κερδών στους εργαζομένους.
- Διαθέτει το Πιστοποιητικό Κορυφαίων Εργοδοτών στην Ισπανία από το Ινστιτούτο Κορυφαίων Εργοδοτών.
- Κατατάσσεται 20η στη Merco Empresas για ευθύνη και εταιρική διακυβέρνηση.

Η μελέτη περίπτωσης επικεντρώνεται στα κεντρικά γραφεία της Leroy Merlin στη Σεβίλλη, Ισπανία, και αναδεικνύει τις σημαντικές αλλαγές που προκλήθηκαν από τις συμμετοχικές διαδικασίες στην εταιρεία. Αυτή η καλή πρακτική περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, καθιστώντας τη Leroy Merlin ένα ενδιαφέρον παράδειγμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Αυτή η περιπτώσιολογική μελέτη επικεντρώθηκε στα κεντρικά γραφεία της Leroy Merlin Seville (στην Alcala de Guadaira), όπου η εταιρεία έχει 177 εργαζόμενους.

Οι συμμετοχικές διαδικασίες επέφεραν σημαντικές οργανωτικές αλλαγές στην εταιρεία. Οι συνεντεύξεις με το διευθυντή ανθρώπινου δυναμικού και τον εκπρόσωπο του συνδικάτου εργαζομένων, μέλος των Ευρωπαϊκών επιτροπών εργασίας, έδωσαν πληροφορίες σχετικά με αυτές τις αλλαγές, την ουσία τους και τις συνέπειες τόσο για την εταιρεία όσο και για τις συνθήκες εργασίας.

Οργανωτική αλλαγή και οι κινητήριες δυνάμεις της

Η Leroy Merlin αναλύεται ως περίπτωση καλής πρακτικής, καθώς οι ανθρώπινες πολιτικές και πρακτικές της περιλαμβάνουν άμεσα τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της εταιρείας. Η έρευνα αντανάκλα αυτήν την καλή πρακτική που εφαρμόζεται από τη Leroy Merlin Seville. Μέσω συνεντεύξεων με τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού και τον εκπρόσωπο συνδικαλιστικών οργανώσεων, παρέχονται λεπτομερείς εξηγήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά και τις συνθήκες αυτής της πρακτικής.

Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού της Leroy Merlin καθορίζει και κατανοεί τις διαδικασίες συμμετοχής των εργαζομένων ως εξής: *«Κάθε είδος έργου που απαιτεί τη γνώμη των εργαζομένων οδηγεί προς την επίτευξη των στόχων της εταιρείας».*



Η Leroy Merlin κατανοεί την ανάγκη εφαρμογής των πολιτικών συμμετοχής των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας.

Οι εργαζόμενοι είναι το πιο σημαντικό και ποικιλόμορφο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας μας σε συνοχή με το μοντέλο συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που βασίζεται σε τέσσερις ουσιώδεις αξίες:

- *Μοίρασμα των ΕΠΙΘΥΜΙΩΝ. Έχουμε κοινό στόχο: Έργο και αξίες εταιρείας.*
- *Μοίρασμα των ΓΝΩΣΕΩΝ. Συνεχής εκπαίδευση και 100% πρόσβαση σε πληροφορίες.*
- *Μοίρασμα των ΕΞΟΥΣΙΩΝ. Συμμετοχική διαχείριση: Βασίζεται στην ανάθεση, την ενδυνάμωση και την αυτονομία.*
- *Μοίρασμα των ΑΞΙΩΝ. Μέσω των πολιτικών κατανομής των κερδών και εταιρικών ιδίων κεφαλαίων.*

Ένα παράδειγμα που επιδεικνύει αυτό το μοντέλο είναι η διαδικασία αξιολόγησης του εργασιακού περιβάλλοντος το 2021, όπου χρησιμοποιήθηκαν τριμηνιαίες έρευνες ικανοποίησης εργαζομένων, γνωστές ως "Έρευνες EXI."

Σε αυτές τις αναλύσεις, ζητείται από το σύνολο των εργαζομένων της εταιρείας (100%) να εκφράσουν την άποψή τους σχετικά με την ικανοποίησή τους από τον χώρο εργασίας, καθώς και να αναφέρουν πρακτικές, πολιτικές και συνθήκες απασχόλησης που θεωρούν ότι χρήζουν βελτίωσης. Αφού η εταιρεία συλλέξει αυτές τις πληροφορίες, που διατηρούνται εντελώς ανώνυμες, αποστέλλονται σε κάθε ομάδα, όπου εκπονούνται σχέδια δράσης για την αντιμετώπιση των εντοπισμένων βασικών προβλημάτων. Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία όχι μόνο ζητά την άποψη των εργαζομένων για την εντοπισμό πιθανών προβλημάτων ή πεδίων προς βελτίωση, αλλά επίσης συνεργάζεται ενεργά με αυτούς για την εύρεση πιθανών λύσεων στις προτάσεις και ανησυχίες που εκφράζουν.

Ο εκπρόσωπος του συνδικάτου εργαζομένων που παραχώρησε συνέντευξη αναφέρει επίσης την προαναφερόμενη "Έρευνα Exi" ως ένα ενδεικτικό παράδειγμα του πώς οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων στην εταιρεία, καθώς

και τις επόμενες "Ομάδες Εργασίας" που σχηματίζονται για να εξετάσουν και να αναλύσουν τα αιτήματα και τις ανάγκες που εκφράζουν οι εργαζόμενοι.

Τα πιο έντονα ή συχνά εμφανιζόμενα ζητήματα που ανακύπτουν κατά τη διάρκεια των έρευνών εντοπίζονται και εξετάζονται σε αυτές τις ομάδες εργασίας που συμπεριλαμβάνουν εργαζομένους και διευθυντές. Ως αποτέλεσμα της συνεργασίας σε αυτές τις ομάδες, δημιουργείται ένα έγγραφο που περιλαμβάνει προτάσεις, θέματα, αιτήματα και διαδικασίες που απαιτούν ενσωμάτωση ή βελτίωση σε κάθε κατάσταση.

Η προτεραιότητα σχετικά με τα θέματα που έχουν εντοπιστεί από τις ομάδες εργασίας διατυπώνεται ως εξής:

- Αντιμετώπιση προβλημάτων με χρόνο επίλυσης εντός ενός μήνα.
- Επίλυση προβλημάτων με χρόνο επίλυσης 6 μηνών.
- Αντιμετώπιση προβλημάτων με χρόνο επίλυσης 12 μηνών.

Η εταιρεία ενθαρρύνει τους εργαζομένους να συμμετέχουν σε αυτές τις έρευνες και ομάδες εργασίας μέσω του "κοινωνικού δικτύου της εταιρείας" ή μέσω εκπροσώπων των εργαζομένων.

Κάποιες από τις αλλαγές που έχουν εφαρμοστεί σε, δραστηριότητες ή διαδικασίες της εταιρείας τα τελευταία χρόνια, ως αποτέλεσμα των διαδικασιών συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, περιλαμβάνουν:

- ✓ Ελάχιστοποίηση των βαρδιών κάτω των 4 ωρών.
- ✓ Δυνατότητα λήψης άδειας τις Παρασκευές ως αποζημίωση για εργασία κατά τη διάρκεια αργίας, προσφέροντας παρατεταμένα Σαββατοκύριακα 3 ημερών.
- ✓ Προτεραιότητα στην επιλογή αλλαγής τμημάτων για τους εργαζομένους που το επιθυμούν.
- ✓ Διαθεσιμότητα εσωτερικών πληροφοριών για ελεύθερες θέσεις σε καταστήματα.
- ✓ Εκπαιδεύσεις πρόσωπο με πρόσωπο με προμηθευτές ή εγκαταστάτες.
- ✓ Εβδομαδιαίες ενημερωτικές συναντήσεις με τους διευθυντές.

Μεταξύ των συμπερασμάτων που προκύπτουν από αυτήν την πρακτική συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, οι εργαζόμενοι υπογραμμίζουν τη σημασία της τακτικής διεξαγωγής ανάλογων ερευνών και ομάδων εργασίας για κάθε έργο ή ανάγκη της εταιρείας που σχετίζεται με νέες διαδικασίες ή οργανωτικές αλλαγές.

Όσον αφορά τις θετικές επιπτώσεις που ανέφεραν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις υλοποιηθείσες αλλαγές, τον τρόπο εφαρμογής τους και τη συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτές, κάποιες από αυτές είναι:

*«Οι εργαζόμενοι νιώθουν ένα αίσθημα ιδιοκτησίας, με τις συμμετοχικές πρακτικές λήψης αποφάσεων να παρέχουν αίσθηση ευθύνης και ελέγχου στο εργασιακό περιβάλλον. Αυτό καθιστά τους εργαζομένους πρωταγωνιστές όσον αφορά τις ανάγκες, οδηγούς στις λύσεις και προστάτες κατά την εφαρμογή των λύσεων. Η προληπτική αυτή στάση ενθαρρύνει τη θετική προσέγγιση των εργαζομένων στην αντιμετώπιση των αναγκών, την αναζήτηση λύσεων και την οπτικοποίηση των αναγκών της εταιρείας και των εργαζομένων, προκειμένου οι προτάσεις να εφαρμοστούν αποτελεσματικά».*

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα που παρουσιάζει ο εκπρόσωπος της Διοίκησης, ο διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, και τα οποία μπορούν να είναι επικοδομητικά για άλλες εταιρείες, είναι:

*«Για την υλοποίηση οποιουδήποτε έργου, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν το "γιατί" και το "για ποιο λόγο". Αυτό σημαίνει ότι οι διευθυντές πρέπει να αφιερώνουν συνεχώς χρόνο στην ενημέρωση, παρακολούθηση και συμμετοχή των εργαζομένων σε στρατηγικές οργανωτικές αλλαγές».*

Γενικά συμπεράσματα και συστάσεις από την ισπανική έκθεση

Συνολικά, τα σημαντικότερα ευρήματα της ισπανικής έκθεσης, βασισμένα στη δήλωση βέλτιστης πρακτικής από τη Leroy Merlin, περιλαμβάνουν τα εξής:

- Οι διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων σε εταιρείες με νόμιμη εκπροσώπηση εργαζομένων είναι πιο αποτελεσματικές, καθώς η ενσωμάτωση τους συνήθως γίνεται μέσω αυτών των οργάνων.
- Υπάρχουν διαφορές στον βαθμό εφαρμογής πολιτικών συμμετοχής των εργαζομένων, με μεγαλύτερες εταιρείες να εφαρμόζουν περισσότερες πολιτικές

ή να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά αυτές που έχουν.

- Οι ενσωματωμένες οργανωτικές αλλαγές, που επέτρεψαν στους εργαζόμενους μεγαλύτερη συμμετοχή, παρουσίασαν ικανοποιητικά αποτελέσματα τόσο για τις εταιρείες όσο και για τους εργαζομένους.
- Η αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι ακούγονται και εκτιμώνται οδηγεί σε πιο αφοσιωμένη εργασία και στην υποστήριξη της εταιρείας, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων προσφέρει ποικιλία προοπτικών και γνώσεων, βοηθώντας στη λήψη ενημερωμένων αποφάσεων.
- Εταιρείες που προωθούν τον διάλογο και τη συμμετοχή των εργαζομένων βελτιώνουν την εικόνα και τη φήμη τους, προσελκύοντας και διατηρώντας ταλαντούχους εργαζομένους και ενισχύοντας τις σχέσεις με πελάτες και επιχειρηματικούς συνεργάτες που εκτιμούν τη θετική εργασιακή κουλτούρα.

#### Μερικές Συστάσεις

Ορισμένες συστάσεις περιλαμβάνουν:

- Για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων πρέπει να ενσωματωθεί σε μια στρατηγική και συστηματική πολιτική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, εντός μιας οργανωτικής κουλτούρας που υποστηρίζει τη συμμετοχή των εργαζομένων.
- Απαιτείται επίσης μια πολιτιστική αλλαγή στις εταιρείες, ώστε οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους να θεωρούνται ως στρατηγικοί εταίροι για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.
- Επομένως, είναι απαραίτητο να εργαστεί για τη δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ των εκπροσώπων των εργαζομένων και της εταιρείας, καθώς αυτός αποτελεί τον μόνον τρόπο για την επίτευξη των στόχων του κοινωνικού διαλόγου, δηλαδή την αναζήτηση λύσεων που περιλαμβάνουν τα συμφέροντα και των δύο πλευρών.



## Περίπτωση της εταιρείας Leroy Merlin στην Ελλάδα και την Κύπρο

(Οι παρακάτω πληροφορίες παρουσιάζονται στην ελληνική εθνική έκθεση).

Η Leroy Merlin ιδρύθηκε στην Ελλάδα και την Κύπρο το 2005 και σήμερα διαχειρίζεται οκτώ καταστήματα, εκ των οποίων επτά βρίσκονται στην Ελλάδα και ένα στην Κύπρο. Παρέχει ολοκληρωμένες λύσεις για κατασκευή, ανακαίνιση ή βελτίωση χώρων με ευνοϊκές τιμές στην αγορά. Με ένα εύρος πάνω από 45.000 προϊόντα, η Leroy



Merlin προσφέρει υπηρεσίες που εξυπηρετούν τους πελάτες, ενώ έχει 1.400 υπαλλήλους στην περιοχή, με το 60% των αγορών να προέρχονται από 450 Έλληνες προμηθευτές.

Δύο εκπρόσωποι των εργαζομένων της Leroy Merlin συμμετείχαν στις συνεντεύξεις:

- Επικεφαλής Απασχόλησης και Μεταμόρφωσης
- Επικεφαλής Διαχείρισης Κινδύνων

Και οι δύο έχουν εργαστεί στην εταιρεία για περισσότερα από 10 χρόνια.

### Μέθοδος συλλογής πληροφοριών

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους συμμετέχοντες είναι οι εξής:

1. Τι καταλαβαίνετε όταν ακούτε τον όρο «διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων»;
2. Μπορείτε να περιγράψετε ποιες διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων πραγματοποιούνται στην εταιρεία σας; Πώς καθιερώθηκαν;
3. Πότε θεσπίστηκαν;
4. Ποια είναι η γνώμη σας για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην εταιρεία σας;
5. Έχετε αντιμετωπίσει κάποια προβλήματα;
6. Μπορείτε να δώσετε παραδείγματα άλλων διαδικασιών λήψης αποφάσεων που εφαρμόζονται σε άλλες εταιρείες;

7. Πώς θα συγκρίνατε τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στην εταιρεία σας με τις διαδικασίες που ακολουθούν άλλες εταιρείες;
8. Τι θα αλλάζατε/προσθέτετε στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της εταιρείας σας;
9. Μπορείτε να πείτε κάτι για τον ρόλο των διαφορετικών προφίλ που υπάρχουν στην εταιρεία;

Πριν από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων, οι ερωτήσεις στάλθηκαν στους συμμετέχοντες, στις οποίες απάντησαν γραπτώς. Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης συμμετείχαν και τα δύο μέλη του Leroy Merlin προκειμένου να δώσουν περισσότερες λεπτομέρειες και εξηγήσεις. Επιπλέον, εξήγησαν ότι πολλές από τις διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που εφαρμόζονται στη Leroy Merlin Ελλάδας και Κύπρου, είναι ίδιες ή πολύ παρόμοιες με τις διαδικασίες που διοργανώνει η Leroy Merlin Ισπανίας, με κάποιες διαφορές μόνο στις διαδικασίες υλοποίησής τους.

Ένα σημαντικό γεγονός που αναφέρουν οι συμμετέχοντες είναι ότι δεν υπάρχει συμβούλιο εργαζομένων στην εταιρεία, κάτι που στην πραγματικότητα είναι αποτέλεσμα εταιρικής κουλτούρας που προωθεί την έννοια της διαδικασίας συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Λόγω επικοινωνίας που, σε πολλά στοιχεία στο επίπεδο λήψης αποφάσεων, μετατρέπεται σε συμμετοχή, οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται την ανάγκη να εκπροσωπούνται από ένα καθιερωμένο συμβούλιο εργαζομένων.

#### Ερωτήσεις και απαντήσεις



Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων παρουσιάζονται παρακάτω:

*1. Τι καταλαβαίνετε όταν ακούτε τον όρο «διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων»;*

Το θεμελιώδες στοιχείο της κουλτούρας στη Leroy Merlin είναι το μοίρασμα, το οποίο εκφράζεται μέσα από 4 διαστάσεις που καθοδηγούν τις καθημερινές ενέργειες όλων μας:

- α. ΜΟΙΡΑΣΜΑ ΤΩΝ ΕΠΙΘΥΜΙΩΝβ.
- Β. ΜΟΙΡΑΣΜΑ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ
- γ. ΜΟΙΡΑΣΜΑ ΤΩΝ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝδ.
- ΜΟΙΡΑΣΜΑ ΤΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

Αυτές οι έννοιες, έστω και αρχικά ασαφείς, αντικατοπτρίζουν τη λογική βάσει της οποίας η εταιρεία προωθεί την έννοια των διαδικασιών συμμετοχής.

- α. Μέσω του μοντέλου ηγεσίας μας (αυθεντικότητα, δεκτικότητα, αλληλεξάρτηση, αποτελεσματικότητα), ο καθένας από εμάς παραμένει αφοσιωμένος ατομικά και συλλογικά.
- β. Συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, ελεύθερη πρόσβαση σε πληροφορίες. Αυτά είναι τα στοιχεία της κουλτούρας μας.
- γ. Οι εργαζόμενοι παίρνουν πρωτοβουλία και λαμβάνουν αποφάσεις για τα έργα στα οποία εργάζονται και είναι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματά τους.
- δ. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται οφέλη (αξία) από ενέργειες και επιδόσεις.

*2. Μπορείτε να περιγράψετε ποιες διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων πραγματοποιούνται στην εταιρεία σας; Πώς καθιερώθηκαν;*

- Η έρευνα EXI για την ικανοποίηση των εργαζομένων, ακολουθούμενη από παρουσίαση και συζήτηση των αποτελεσμάτων ανά τμήμα και συλλογική απόφαση για τις ενέργειες που πρέπει να υλοποιηθούν.

Αυτή είναι μια έρευνα που διεξάγεται μεταξύ όλων των μελών του Ομίλου Leroy Merlin, σε όλες τις χώρες, και η οποία μετρά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Είναι

ανώνυμη και εφαρμόζονται ορισμένα στοιχεία ώστε να μην μπορεί να εντοπιστεί κανένας κατά τη συμπλήρωση της έρευνας.

Στην Ελλάδα, όλοι οι διευθυντές και οι επικεφαλείς των ομάδων έχουν πρόσβαση στα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της έρευνας για την ομάδα τους, μέσω μιας διαδικτυακής πλατφόρμας. Αφού είναι έτοιμα τα αποτελέσματα, οργανώνουν συναντήσεις με τις ομάδες τους για να συζητήσουν σχόλια και προτάσεις από την έρευνα και να αποφασίσουν όλοι μαζί ως ομάδα τι πρόκειται να βελτιώσουν την επόμενη χρονική περίοδο, μέχρι την επόμενη έρευνα ικανοποίησης. Έτσι, όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν να αποφασίσουν από κοινού ποιες δράσεις θα υλοποιηθούν στο άμεσο μέλλον και επίσης να δουν τι αποτελέσματα φέρνει η συμμετοχή τους στην έρευνα.

Οι ερωτήσεις της έρευνας είναι διαφορετικές για κάθε χώρα. Υπάρχει μια σειρά ερωτήσεων που είναι κοινές σε όλες τις χώρες και, στη συνέχεια, κάθε χώρα διαφοροποιείται προσθέτοντας επιπλέον ερωτήσεις εάν θέλει να συγκεντρώσει απόψεις για ένα συγκεκριμένο θέμα ή τομέα της τοπικής εταιρείας.

Οι απαντήσεις που δίνουν οι συνεντευξιαζόμενοι αναφέρονται σε επιχειρηματικές δραστηριότητες και στοιχεία της ομάδας στην οποία ανήκουν. Η διαχείριση των στρατηγικών αποφάσεων γίνεται από την ανώτατη διοίκηση της εταιρείας. Ο υπάλληλος μπορεί να γράψει προτάσεις στην έρευνα που μπορεί να σχετίζονται με τις στρατηγικές αποφάσεις της εταιρείας, αλλά δεν εφαρμόζονται κατά τη συζήτηση των αποτελεσμάτων στην ομάδα, όμως ο επικεφαλής της ομάδας μπορεί να προωθήσει αυτές τις προτάσεις στην ανώτερη διοίκηση για λήψη απόφασης.

- Προσδιορισμός ετήσιου προϋπολογισμού

Αυτή είναι μια προσέγγιση από κάτω προς τα πάνω. Κάθε ομάδα εργαζομένων συζητά και προτείνει τον προϋπολογισμό συγκεκριμένης ομάδας για την επόμενη χρονιά. Στη συνέχεια, ο επικεφαλής της ομάδας συναντιέται με τον Οικονομικό Διευθυντή για να εξηγήσει τους λόγους της πρότασης και ύστερα, με βάση αυτές τις προτάσεις, υπολογίζεται ο τελικός προϋπολογισμός για ολόκληρη την εταιρεία που απαιτεί έγκριση.

- Καθορισμός ετήσιων στόχων



Αυτό ακολουθεί την ίδια παραπάνω αναφερόμενη έννοια. Η ομάδα ανώτατης διοίκησης προτείνει στρατηγικούς στόχους για την εταιρεία. Όλα τα τμήματα και οι ομάδες έχουν μια διήμερη συνάντηση όπου εργάζονται για το πώς το τμήμα/η ομάδα τους μπορεί να συνεισφέρει σε αυτούς τους στόχους και αποφασίζει για τους στόχους της ομάδας. Στη συνέχεια συναντιούνται οι υπεύθυνοι όλων των καταστημάτων και συζητούνται οι στόχοι που έχουν θέσει τα τμήματα τους. Με αυτόν τον τρόπο, όλοι γνωρίζουν τους στόχους που έχουν τεθεί από άλλα τμήματα και μπορούν να δουν αν είναι δυνατό να δημιουργηθεί συνέργεια μεταξύ καταστημάτων και τμημάτων στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας.

- Τριμηνιαίο μπόνους «προόδου».

Αυτό είναι το αποτέλεσμα της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στην εταιρεία. Είναι σαν μπόνους και υπολογίζεται με βάση τον μισθό του εργαζόμενου και ανάλογα με τη χώρα και το κατάστημα, με βάση τις πωλήσεις, αλλά και με βάση τη μείωση του μεταβλητού κόστους. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι συμμετέχουν στα αποτελέσματα της εταιρείας.

Όλες οι παραπάνω διαδικασίες συμβάλλουν στην ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων στις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας και στη αφοσίωσή τους.

Παραδείγματα:

- Επικοινωνία (δημιουργία εσωτερικών καναλιών επικοινωνίας)
- Εσωτερική εξυπηρέτηση πελατών (βελτιώσεις στο σύστημα ERP της εταιρείας)
- Διαχείριση αποθεμάτων - εξυπηρέτηση πελατών (εφαρμογή στην οργανωτική δομή τμημάτων)
- Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας (διαχείριση εξυπηρέτησης πελατών, δημιουργία κέντρου διανομής)
- Αμοιβές - παροχές (μοντέλο εργασίας από το σπίτι, παροχή έξυπνων κινητών για επαγγελματική και ιδιωτική χρήση, παροχή καρτών γευμάτων).

### 3. Πότε θεσπίστηκαν;

Η ανώνυμη έρευνα EXI για την ικανοποίηση των εργαζομένων θεσπίστηκε το 2021 και διεξάγεται ανά τρίμηνο.

Άλλες διαδικασίες θεσπίστηκαν τα πρώτα χρόνια μετά την ίδρυση της εταιρείας.

### 4. Ποια είναι η γνώμη σας για τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στην εταιρεία σας;

Οι διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας στη Leroy Merlin για την Ελλάδα και την Κύπρο. Η ομάδα ενθαρρύνει και προωθεί διαδικασίες που καθοδηγούνται από τη συμμετοχή των εργαζομένων σε διάφορους τομείς της καθημερινής επαγγελματικής ζωής. Ως υπάλληλοι της Leroy Merlin για την Ελλάδα και την Κύπρο, πιστεύουμε ότι οι διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εκφράζουν ελεύθερα τις απόψεις τους και να ακούγονται. Πιστεύουμε ότι όλα αυτά βελτιώνει την αφοσίωση και την ικανοποίησή τους.

Αυτό που είναι ακόμα πιο σημαντικό είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να έχουν πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες για την εταιρεία, π.χ. στοιχεία για τις πωλήσεις, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να κάνουν προτάσεις για τα τμήματα/καταστήματά τους κ.λπ.

### 5. Έχετε αντιμετωπίσει κάποια προβλήματα;

Δεν έχουμε αντιμετωπίσει προβλήματα στις διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Αυτές αποτελούν θεμελιώδες μέρος της εταιρείας.

Ένα μικρό πρόβλημα ήταν όταν οι εργαζόμενοι αρχικά ήταν απρόθυμοι να συμμετάσχουν στην έρευνα ικανοποίησης EXI επειδή ήθελαν να βεβαιωθούν πρώτα ότι η έρευνα ήταν πραγματικά ανώνυμη.

Ένα άλλο πρόβλημα είναι η έλλειψη χρόνου, καθώς οι εργαζόμενοι έχουν μια πολυάσχολη καθημερινή εργάσιμη μέρα έτσι ώστε καμιά φορά υπάρχει πρόβλημα να συγκεντρωθούν όλες οι ομάδες για να ασχολούνται με τις διαδικασίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Παρόλα αυτά προσπαθούμε να βρούμε λύσεις σε αυτά τα προβλήματα και αυτό αποτυπώνεται μέσα από την υψηλή συμμετοχή των εργαζομένων σε όλες τις διαδικασίες που εφαρμόζονται.

*6. Μπορείτε να δώσετε παραδείγματα άλλων διαδικασιών λήψης αποφάσεων που εφαρμόζονται σε άλλες εταιρείες;*

Δεν έχουμε αντίστοιχη εμπειρία ή γνώση όσον αφορά άλλες εταιρείες.

*7. Πώς θα συγκρίνατε τις διαδικασίες που εφαρμόζονται στην εταιρεία σας με τις διαδικασίες που ακολουθούν άλλες εταιρείες;*

Δεν έχουμε αντίστοιχη εμπειρία ή γνώση όσον αφορά άλλες εταιρείες.

*8. Τι θα αλλάζατε/προσθέτετε στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της εταιρείας σας;*

Όλες οι διαδικασίες που περιγράφονται είναι αποτελεσματικές και πληρούν όλες τις απαιτήσεις των εργαζομένων της εταιρείας.

Υπάρχει μία διαδικασία που πρόκειται να προστεθεί στο μέλλον: το Valadeo. Αυτό είναι παρόμοιο με το μπόνους που δίνεται κάθε τρίμηνο. Εφαρμόζεται ήδη σε κάποιες χώρες και θα έρθει και στην Ελλάδα. Στο Valadeo οι εργαζόμενοι όχι μόνο λαμβάνουν μπόνους αλλά συμπεριλαμβάνονται και στα αποτελέσματα όλου του ομίλου Leroy Merlin, γίνονται κάτι σαν μέτοχοι. Επωφελούνται από την αύξηση της αξίας ολόκληρης της εταιρείας.

*9. Μπορείτε να πείτε κάτι για τον ρόλο των διαφορετικών προφίλ που υπάρχουν στην εταιρεία;*

Όλοι οι εργαζόμενοι ευθύνονται για τον τομέα ευθύνης τους με βάση το ρόλο τους. Κάθε εργαζόμενος έχει συγκεκριμένο ρόλο και είναι υπεύθυνος για τις πράξεις του. Έχουμε 3 βασικούς ρόλους σε κάθε τμήμα, επικεφαλείς των επιχειρήσεων (π.χ.

διευθυντές καταστημάτων) που είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη της στρατηγικής της εταιρείας, ειδικούς (π.χ. διευθυντές των τμημάτων σε καταστήματα) που εκτελούν τη στρατηγική και έχουμε επικεφαλείς της κατηγορίας (π.χ. υπαλλήλους των τμημάτων σε καταστήματα) που εφαρμόζουν την στρατηγική αλλά έχουν και τομείς ευθύνης όπου μπορούν να σχεδιάσουν συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να εκπληρωθούν.

Για την έρευνα EXI, σε κάθε χώρα υπάρχει μια ειδική ομάδα που ξεκινά την έρευνα, αποφασίζει για τις ερωτήσεις που θα συμπεριληφθούν στην έρευνα και διεξάγει την έρευνα. Αυτή η ομάδα προσφέρει επίσης εκπαίδευση στους επικεφαλείς των ομάδων για να τους εξηγήσει πώς να διαχειρίζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και να οργανώνουν συναντήσεις με τις ομάδες τους.



Υπάρχει επίσης ένα κεντρικό τμήμα ομάδας, το οποίο αποφασίζει για τις βασικές ερωτήσεις της έρευνας. Το τμήμα αυτό αποτελείται από τα μέλη των τοπικών ομάδων σχετικά με την υλοποίηση της έρευνας. Όσον αφορά τους εταιρικούς στόχους, ένα ευρύ σύνολο στόχων προέρχεται από ολόκληρη τη διοίκηση του ομίλου Leroy Merlin, στη συνέχεια μεταβιβάζονται σε κάθε χώρα και συζητούνται σε κάθε μεμονωμένη ομάδα εργαζομένων. Με βάση αυτές τις συζητήσεις, τίθενται εξατομικευμένοι και συγκεκριμένοι στόχοι σε κάθε κατάσταση λιανικής. Αυτή είναι μια προσέγγιση από πάνω προς τα κάτω. Αυτό εφαρμόζεται κυρίως στην Ελλάδα και όχι σε άλλες χώρες.

Όσον αφορά τον προϋπολογισμό, κάθε χώρα διαμορφώνει τον δικό της προϋπολογισμό με βάση την προαναφερθείσα διαδικασία, ο οποίος στη συνέχεια εγκρίνεται από την ανώτατη διοίκηση.

#### Συμπέρασμα

Αυτή η περιπτωσιολογική μελέτη προσφέρει παραδείγματα διαδικασιών που αφορούν την ενημέρωση, τη διαβούλευση και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στην εταιρεία Leroy Merlin, αυτό περιλαμβάνει ένα αφιερωμένο τμήμα δέσμευσης, συστηματική έρευνα ικανοποίησης, καθορισμό ετήσιου προϋπολογισμού, κοινή θέσπιση ετησίων στόχων και τριμηνιαίου μπόνους "προόδου".

Η DELIA COSMETICS (μεσαία εμβέλειας διεθνής εταιρεία)

(Οι παρακάτω πληροφορίες παρουσιάζονται στην πολωνική εθνική έκθεση).



Η Delia Cosmetics, μια μεσαία διεθνής εταιρεία με έδρα στην Πολωνία, αποτελεί οικογενειακή επιχείρηση που ιδρύθηκε πριν από περισσότερο από 25 χρόνια από τον κ. Jozef Szmich, έναν έμπειρο χημικό. Βρίσκεται πλέον σε μια φάση κληρονομικής μετάβασης, με τον γιο του, κ. Karol Szmich, να αναλαμβάνει τη θέση του προέδρου του εκτελεστικού συμβουλίου.

Η εταιρεία ξεκίνησε από το μηδέν, με περιορισμένο αριθμό εργαζομένων και έναν πρόεδρο που συμμετείχε ενεργά στη γραμμή παραγωγής. Σήμερα, διαθέτει πάνω από 400 υπαλλήλους, δύο εργοστάσια και έχει καθιερωθεί ως ισχυρός παίκτης στη διεθνή αγορά των καλλυντικών.

Παρά την ανάπτυξή της, η Delia Cosmetics διατηρεί τα χαρακτηριστικά μιας οικογενειακής επιχείρησης. Έχει λάβει αρκετά βραβεία στη βιομηχανία και διαθέτει ένα διεθνές δίκτυο διανομής που καλύπτει περισσότερες από 60 χώρες παγκοσμίως. Η γκάμα προϊόντων της περιλαμβάνει καλλυντικά, προϊόντα περιποίησης δέρματος και μαλλιών, τα οποία παράγονται με δική της επωνυμία και ιδιωτική ετικέτα. Παρά τον διεθνή χαρακτήρα της, η εταιρεία διατηρεί υψηλό βαθμό ευελιξίας και δείχνει ικανότητα για γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος παραγωγής.

Η Delia Cosmetics αντιπροσωπεύει ένα παράδειγμα όπου η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση της εταιρείας αποτελεί έναν ευέλικτο τομέα χωρίς συγκεκριμένο πλαίσιο και διαδικασίες. Οι έρευνες υποδηλώνουν ότι αυτή η κατάσταση επιτυγχάνεται και εφαρμόζεται επιτυχώς μέσω στενών, και μερικές φορές προσωπικών, σχέσεων μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Η Delia Cosmetics αναγνωρίζεται ανάμεσα στους επιχειρηματίες του Λοτζ ως "οικογενειακή" επιχείρηση που έχει επεκταθεί σε μέγεθος εταιρείας. Ένα κρίσιμο στοιχείο κατά την εξέταση των δυνατοτήτων ανάπτυξης της Delia Cosmetics ως "οικογενειακής" επιχείρησης είναι το θέμα της κληρονομικότητας.

Παρά το γεγονός ότι η εταιρεία παράγει εκτενή γκάμα καλλυντικών, επικεντρώνεται στις πωλήσεις μέσω αλυσίδων όπως η Rossmann και του δικού της ηλεκτρονικού καταστήματος. Παράλληλα, δεν διαθέτει ειδικά σημεία πώλησης. Η Delia Cosmetics διατηρεί υψηλό βαθμό ευελιξίας και δείχνει ικανότητα για άμεση προσαρμογή στις αλλαγές του περιβάλλοντος παραγωγής, παρά τον σημαντικό όγκο των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων.

Οργανωτική αλλαγή και οι κινητήριες δυνάμεις της

Το αντικείμενο της έρευνας είναι η μεταβολή που περιγράφεται ως αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα λήψης αποφάσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση των επιχειρήσεων. Αυτή η αλλαγή στην οργάνωση αναμένεται να οδηγήσει σε πιο άμεση ανταπόκριση σε νέες αγορακεντρικές απαιτήσεις ή εσωτερικά ζητήματα. Σύμφωνα με τις δηλώσεις των συνεντευξιαζομένων, η συμμετοχή των εργαζομένων και η αυξημένη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων κατατάσσονται ως εξής:

*«[Τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στην Delia ορίζω ως] συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, δίνοντάς τους «ελευθερία κινήσεων» σε ορισμένα θέματα, με πρωτοβουλία των εργαζομένων κ.λπ.» - Εργαζόμενοι στον τομέα των logistics*

*«Τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, γενικά, ορίζω ως εμπλοκή των εργαζομένων στη διοίκηση της εταιρείας, στη διαχείριση επιχειρήσεων. (...) Στην εταιρεία Delia, δεν υπάρχει αυταρχική διαχείριση, με εντολές στους*

εργαζομένους αλλά υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων» - Εκπρόσωπος διοίκησης

Παλιά, όλες οι βασικές αποφάσεις λαμβάνονταν από τον Διευθύνοντα Σύμβουλο και σύμφωνα με τις διαβουλεύσεις με την ομάδα διοίκησης, αλλά με την επέκταση της εταιρείας ο Διευθύνων Σύμβουλος έπρεπε να λαμβάνει πάρα πολλές αποφάσεις. Ως εκ τούτου, έχει ληφθεί απόφαση για αναδιάρθρωση της οργανωτικής δομής για να μετατραπεί η ποσότητα σε ποιότητα και να εκχωρηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες αρμοδιότητες (και σχετικές αποφάσεις) προς τα κάτω στην ιεραρχική δομή της εταιρείας.

*«Η εταιρεία έγινε τόσο μεγάλη που δεν μπορούσαμε πλέον να δουλεύουμε όπως παλιά. Υπήρχαν πάρα πολλές αποφάσεις, πάρα πολλά πράγματα να γίνουν, και ο χρόνος είναι ο μόνος πόρος που δεν μπορεί να παραχθεί. Εάν θυμάμαι καλά, ήταν σε μια συνάντηση με τους Υπεύθυνους των Τμημάτων και απλά η υπομονή μας εξαντλήθηκε. Υπήρχαν πάρα πολλά θέματα που μας περίμεναν και πάρα πολλές ευκαιρίες που μας διέφευγαν λόγω της έλλειψης αποφάσεων» - Πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της Delia Cosmetics*

*«[Η Οργανωτική αλλαγή] ήρθε μάλιστα με φυσικό τρόπο και με μια λογική προσέγγιση του θέματος. Είναι γνωστό ότι, ο Πρόεδρος και το Διοικητικό Συμβούλιο γενικά έχουν πολλά θέματα να συζητήσουν σε καθημερινή βάση, έχουν πολλούς επισκέπτες και ο χρόνος είναι περιορισμένος. Κάθε μέρα, έπρεπε να περιμένω να συμβουλευτώ τον πρόεδρο σχετικά με την προώθηση ορισμένων θεμάτων. Με επιβράδυνε πολύ αυτό, ένιωθα ότι γι' αυτό το λόγο χάνω μερικά σημαντικά ζητήματα και δουλειές. Αυτές δεν ολοκληρώνονται λόγω του γεγονότος ότι η σημερινή αγορά εξαρτάται από την ταχύτητα της αντίδρασής μας, από την ταχύτητα της δράσης μας. Όταν οι ενέργειές μου μπλοκάρονται από μία μόνο υπογραφή, αυτό γίνεται αρκετά χρονοβόρο. Και έτσι, ακολουθώντας μια λογική προσέγγιση, έχουμε αναπτύξει ένα σύστημα που το απλοποιεί για εμάς και μπορούμε να ενεργήσουμε πιο ευέλικτα, πιο γρήγορα» - Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών*



Σε αυτό το πλαίσιο, η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων ορίζεται και νοείται ως η συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες που σχετίζονται με τη λειτουργία και την ανάπτυξη της εταιρείας και την παροχή αυτονομίας στους εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων.

*«Από την πλευρά του εργαζομένου, μπορώ να δω τα πλεονεκτήματα, απλώς και μόνο επειδή ο εργαζόμενος αρχίζει να συμμετέχει σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων, κάποιου είδους διαδικασίες που σχετίζονται με την ανάπτυξη της εταιρείας. Σε γενικές γραμμές, η συμμετοχή είναι συνώνυμο με τη βελτίωση και την ανάπτυξη παρά με τα προβλήματα και την επιβράδυνση» - Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών*

*«Οι διευθυντές εμπλέκονται, φυσικά όχι σε όλα τα θέματα, επειδή ορισμένα ζητήματα εφαρμόζονται από πάνω προς τα κάτω, αλλά η εμπλοκή των διευθυντών γίνεται πλήρως και με ανοιχτό τρόπο σε όλα τα θέματα όταν αυτά σχετίζονται με μεγάλα έργα, ορισμένες προκλήσεις ή ομαδική εργασία που πρέπει να γίνει σωστά» - Εκπρόσωπος της διοίκησης*

Η αλλαγή εισήχθη πριν από περίπου δύο χρόνια. Ωστόσο, δεν είχε τη μορφή της προσδιορισμένης διαδικασίας που περιγράφεται στους κανονισμούς ή στη σύμβαση με τους εργαζομένους (Συνδικάτα). Οι διαδικασίες για τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι άτυπες και απορρέουν από νέες ρυθμίσεις σχετικά με την οργάνωση της εργασίας. Οι συνεντευξιαζόμενοι τόνισαν ότι την περίοδο από την εισαγωγή της αλλαγής και έπειτα, οι πρακτικές συμμετοχής και μεγαλύτερης αυτονομίας όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων των εργαζομένων εξακολουθούν να διαμορφώνονται.

*«Μου φαίνεται ότι η φυσική εξέλιξη της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι η πιο σημαντική, ίσως όχι απαραίτητα μια «διαδικασία», αλλά η εμπλοκή των εργαζομένων, ο σεβασμός και η συνεκτίμηση της γνώμης τους, μου φαίνεται ότι έχει αναπτυχθεί αρκετά καλά στη Delia. (...) Είναι δύσκολο να δημιουργηθούν διαδικασίες για κάτι που είναι μοναδικό σε κάθε δουλειά. Είναι εντελώς διαφορετικό για μια δουλειά*

κατασκευής, μια δουλειά γραμματείας ή μια δουλειά εργαστηρίου. Αφορά περισσότερο το γεγονός ότι ο ίδιος ο εργαζόμενος ξέρει καλύτερα τι χρειάζεται για να κάνει τη δουλειά του αποτελεσματικά. Αν του δοθεί ένας ορισμένος βαθμός εξουσίας λήψης αποφάσεων, θα κάνει τη δουλειά του ευκολότερη» - Πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της Delia Cosmetics

«Η Delia κινείται όσο το δυνατόν περισσότερο προς μια εταιρεία που χρησιμοποιεί αυτές τις διαδικασίες. Πιστεύω ότι αυτό σχετίζεται και λίγο με την εξέλιξη που μάλιστα γίνεται μπροστά στα μάτια μας. Η εταιρεία αναπτύσσεται με απίστευτο ρυθμό, ο αριθμός των εργαζομένων αυξάνεται, το εύρος των επιχειρήσεων της εταιρείας μας μεγαλώνει και γι' αυτό ο Πρόεδρος δεν είναι πλέον σε θέση να φροντίζει τα πάντα μόνος του και να παίρνει όλες τις αποφάσεις χωρίς προηγουμένως να συμβουλευτεί τους εργαζόμενους του. Αναθέτει ορισμένα θέματα σε άλλους υπαλλήλους και επεκτείνει την ευθύνη και τη δυνατότητα λήψης αυτών των αποφάσεων σε υπαλλήλους χαμηλότερου επιπέδου, φυσικά στο πλαίσιο της διοίκησης» - Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών

«Η μεγαλύτερη αυτονομία των εργαζομένων επιτρέπει την καλύτερη χρήση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το σκοπό της καλύτερης κερδοφορίας της εταιρείας. Γενικά, εάν κάποιος είναι σε θέση να συμμετέχει, πρέπει να σκέφτεται το μέλλον, τον τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται η εταιρεία και γι' αυτό, τη βάση αποτελεί η ομάδα. Σε μία ομάδα, η συμμετοχή σημαίνει να παίρνεις μέρος και αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό, είναι η ομάδα που μετράει, γιατί είναι η ομάδα, γνωρίζουν ο ένας τον άλλον. Ο ένας πηγαίνει σε εμπορικές εκθέσεις, επειδή είναι καλός στα αγγλικά, ο άλλος είναι καλός διαπραγματευτής, ο καθένας έχει τα δικά του θετικά και αρνητικά στοιχεία» - Πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της Delia Cosmetics

Οι συνομιλητές παρουσίασαν διάφορα παραδείγματα για να επιδείξουν πώς εφαρμόζεται πρακτικά η ανάθεση αποφάσεων σε χαμηλότερα επίπεδα της ιεραρχίας της εταιρείας.

*«Με απλά λόγια, όπου γνωρίζουμε ότι έχουμε την άδεια του Συμβουλίου να λαμβάνουμε ορισμένες αποφάσεις, εκεί εφαρμόζεται, (...) Δεν έχουμε σταθερές τιμές, που σημαίνει ότι όταν μας πλησιάζει ένας πελάτης, δεν του λέμε αμέσως το κόστος, πρέπει να προσδιορίσουμε την τιμή μεμονωμένα, επειδή υπάρχουν πολλές μεταβλητές, μερικές φορές ολόκληρο το προϊόν σχεδιάζεται από την αρχή για έναν τέτοιο πελάτη, και κάθε μεταβλητή, κάθε στοιχείο, κάθε μέρος της τιμής εξαρτάται από, δεν ξέρω, τι σωληνάριο θα είναι, τι χρώμα θα είναι, τι μάζα θα είναι, τι άρωμα, οπότε βασικά αυτές οι τιμές βρισκόταν προηγουμένως σε υπολογιστικό φύλλο και έπρεπε να γίνουν αποδεκτές από το Διοικητικό Συμβούλιο. Και τώρα έχουμε αναπτύξει ορισμένες αρχές για τη δημιουργία αυτών των προσφορών και μόνοι μας μπορούμε να στείλουμε αυτούς τους υπολογισμούς, τις τιμές, τις προσφορές, φυσικά, ακολουθώντας ορισμένες αρχές, μια συγκεκριμένη διαδικασία, αλλά δεν χρειάζεται πλέον να συμβουλευόμαστε την ανώτατη Διοίκηση» - Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών.*

Αποτελέσματα εισαγωγής της πρακτικής συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων

Η αυξημένη αυτονομία των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της ανάθεσης μέρους της λήψης αποφάσεων σε χαμηλότερα επίπεδα στην ιεραρχία της εταιρείας επέφερε φανερά αποτελέσματα. Αυτό ήταν προϋπόθεση για την επέκταση της επιχείρησης, την αύξηση της εργασίας στην εταιρεία, την αύξηση της απασχόλησης και τέλος, την αύξηση των κερδών κατά 20%. Επιπλέον, η αλλαγή κατέστησε δυνατή την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας λόγω του συντομότερου χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα των πελατών, γεγονός που επέτρεψε να αποκτήσει πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού και να κερδίσει περισσότερες δουλειές.

*«Όπως έχω ήδη αναφέρει, αυτό απλοποιεί τα πάντα. Όπως στον στρατό, δεν χρειάζεται να περιμένετε τον στρατηγό να αποφασίσει αν μπορείτε να βγάλετε*



τα σκουπίδια από την κουζίνα ή όχι. Φυσικά, όσο πιο σημαντικό είναι το θέμα, τόσο υψηλότερο είναι το επίπεδο του ατόμου στην εταιρεία που παίρνει την απόφαση. Σε γενικές γραμμές, αυτό μας επιτρέπει να αντιδρούμε πιο γρήγορα στις αλλαγές στην αγορά, να προσαρμόζουμε την προσφορά μας, τα προϊόντα ή άλλες διαδικασίες που σχετίζονται με την παραγωγή ή τη διανομή» - Πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της Delia Cosmetics

«Υπάρχει σαφής θετικός αντίκτυπος της συμμετοχής των εργαζομένων στην εταιρεία: η εταιρεία αναπτύσσεται συνεχώς, επεκτείνεται. Έχουμε δει αύξηση των εσόδων της τάξης του 20% τα τελευταία 2 χρόνια» - Εκπρόσωπος της Διοίκησης

- Ανακριτής: «Και πώς αυτό επηρεάζει το χρόνο λήψης αποφάσεων;».
- Συνεντευξιζόμενος 1: «Όπως έχω πει, το βασικό κριτήριο για μένα ήταν να «νικήσω» μόνος μου σε αυτήν την απόφαση, πιστεύω ότι για ορισμένα έργα αυτό ήταν θέμα ζωής και θανάτου και ο χρόνος ήταν επίσης χωρίς αμφιβολία ο πιο σημαντικός παράγοντας» - Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών
- Συνεντευξιζόμενος 2: «Είναι σίγουρα πιο γρήγορο από ό,τι θα μπορούσε να είναι αν είχαμε μια «αλυσίδα» όπως σε τυπικές εταιρείες» - Υπάλληλος logistics
- Συνεντευξιζόμενος 3: «Τα πλεονεκτήματα είναι ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι έχουν αντίκτυπο στην εταιρεία και ότι αισθάνονται ως μέρος της εταιρείας από τη συμμετοχή τους σε αυτήν, επειδή πραγματικά υπάρχουν άνθρωποι που εργάζονται εδώ για πολλά χρόνια και εξακολουθούν να έχουν τη δύναμη να ασχολούνται με ορισμένα θέματα και είναι θετικοί, ενθουσιώδεις, που συμβάλλει στην ανάπτυξη της εταιρείας και στην εμπλοκή των εργαζομένων αφενός και την αφοσίωσή τους στην εταιρεία, αφετέρου» - Εκπρόσωπος της διοίκησης

Εκτός από τα οικονομικά και οργανωτικά οφέλη από την αναγνώριση περισσότερης αυτονομίας για τους εργαζόμενους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, υπάρχουν επίσης, ορισμένες θετικές ανθρωπιστικές αξίες αυτού του μετασχηματισμού στις οργανωτικές δομές, οι οποίες ενδυναμώνουν τους εργαζόμενους στο χώρο εργασίας:



«Πέρα από τα οικονομικά οφέλη, πιστεύω ότι οι άνθρωποι αισθάνονται καλύτερα όταν ακούγεται η φωνή τους, όταν δεν είναι απλά ένα γρανάζι μηχανήματος που μπορεί να αφαιρεθεί ή να αντικατασταθεί χωρίς να γίνει αισθητή καμία αλλαγή. Είναι επίσης καλό να βλέπεις τα αποτελέσματα της δουλειάς σου και τη θετική αλλαγή που μπορεί να προκαλέσει η γνώμη των άλλων. Το τονίζω, δεν είναι ότι πατήσαμε ένα κουμπί μια φορά και «τώρα έχουμε συμμετοχή, συμμετάσχετε. Είναι μια φυσική εξέλιξη της επιχείρησής μας, με γνώμονα τις απαιτήσεις που μας επιβάλλει η αγορά και το γεγονός ότι υπάρχουν ορισμένες ώρες την ημέρα και ορισμένος αριθμός ζητημάτων που μπορεί να αντιμετωπίσει ένα ή πολλά άτομα». Πρώην Διευθύνων Σύμβουλος της Delia Cosmetics

«Πιστεύω ότι έτσι είναι καλύτερα γιατί νομίζω ότι μας κάνει πολύ πιο ευέλικτους, είμαστε σε θέση να αντιδρούμε πολύ πιο γρήγορα και να κάνουμε πολλά περισσότερα πράγματα. Όσον αφορά τους υπαλλήλους, προφανώς το γεγονός ότι η δουλειά και οι απόψεις τους έχουν σημασία, πραγματικά έχουν σημασία, οικοδομεί την αφοσίωσή τους στην εταιρεία και την αίσθηση της αξίας. Ένας εργαζόμενος δεν είναι απλώς ένα γρανάζι που μπορεί να αντικατασταθεί από ένα άλλο γρανάζι, αλλά κάποιος που έχει σημασία, γιατί αυτό είναι πραγματικά η συμμετοχή, η εκτίμηση και η εμπιστοσύνη, που κάνει τους ανθρώπους να θέλουν να είναι εδώ. Είναι στην ανθρώπινη φύση». Υπάλληλος logistics

Οι συνεντεύξεις κυρίως τόνισαν τα θετικά αποτελέσματα της οργανωτικής αλλαγής στη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, έχουν προκύψει ορισμένες νέες προκλήσεις που σχετίζονται με τις μεγαλύτερες ευθύνες που βαρύνουν τους νέους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων. Εκ τούτου, η μεγαλύτερη αυτονομία των εργαζομένων σημαίνει περισσότερο πειραματισμό που μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα, συμπεριλαμβανομένων των αποτυχημένων προσπαθειών.

«Τα οφέλη είναι η ταχύτητα λήψης αποφάσεων, 1000% ταχύτερη. Η ευελιξία, η ταχύτητα δράσης, είναι ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία με τα οποία μπορούμε να κερδίσουμε τους πελάτες μας και μπορούμε να πούμε ότι είμαστε

ανταγωνιστικοί στην αγορά χάρη στο γεγονός ότι μπορούμε να προβούμε άμεσα σε συγκεκριμένες ενέργειες. Δυσκολίες; Λοιπόν, η ευθύνη και η γνώμη ότι παλιά ήσασταν σε θέση να πείτε, εάν κάτι δεν πήγαινε καλά, ο διευθυντής το δέχτηκε, ο διευθυντής είναι αυτός που είναι υπεύθυνος και κανείς δεν μπορεί να πει ότι η απόφαση ήταν κακή επειδή κάθε απόφαση που έλαβε ο διευθυντής ήταν καλή, ακόμα κι αν...δεν παράγει ακριβώς τα αποτελέσματα που θα θέλαμε» -Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών

«Στην περίπτωση μας αυτό ποικίλλει, φτάνουμε στο στόχο μας μέσα από πολλά διαφορετικά μονοπάτια, αλλά πιστεύω ότι από τη μια αυτό είναι ένα μείον και από την άλλη ένα συν, επειδή δίνει τη δυνατότητα προσέγγισης, οι ιδέες μπορεί να προέρχονται από νηφάλια άτομα και να κοινοποιηθούν σε άτομα σε υψηλότερη θέση. Λοιπόν, νομίζω ότι αυτός είναι ένας τρόπος, ένας δρόμος που δίνει περισσότερο χώρο στους εργαζόμενους. Αλλά το μειονέκτημα μπορεί να είναι ότι δεν υπάρχει ξεκάθαρα καθορισμένη διαδρομή, ότι πρέπει απλώς να αυτοσχεδιάσεις και να πάρεις την πρωτοβουλία, κάτι που με τη σειρά του μας αναγκάζει να εφαρμόσουμε λύσεις που δεν έχουν ακόμη αποδειχθεί. Αυτό έχειτα πλεονεκτήματά του, αλλά μερικές φορές απλά δεν λειτουργεί» - Υπάλληλος Logistics

Χάρη στις αλλαγές που έγιναν, η εταιρεία είναι επίσης σε θέση να αντιδρά πιο γρήγορα και αποτελεσματικά σε απροσδόκητες αλλαγές όπως η πανδημία COVID-19, καθώς και να εφαρμόζει πιο αποτελεσματικά τις αλλαγές προσαρμοσμένες στη νέα κατάσταση.

«Νομίζω ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας, όταν ήμασταν σε θέση να αλλάξουμε αμέσως την παραγωγή σε αντιβακτηριακά τζελ, δεν υπήρχε κανένα πρόβλημα να μεταβούμε σε μια ματιά στην εργασία από απόσταση όταν αυτό δεν ήταν καθόλου δημοφιλές σε εμάς, ενώ σε ορισμένες εταιρείες αυτή η μορφή εργασίας ήταν ήδη παραδοσιακή και συνηθισμένη. Και μάλιστα, αυτό έγινε στην εταιρεία μας εν ριπή οφθαλμού. Αν ακόμα μιλάμε για κάποιες δυνατότητες αλλαγών, βελτιώσεων, αυτό συμβαίνει τώρα σε συνεχή βάση, αν σκέφτομαι σε σχέση με την επιχείρησή μου, έχουμε κάποια νέα ιδέα, μια νέα τύπου συσκευασίας, τότε αμέσως σήμερα γίνεται, μόλις έρθει ο πρόεδρος στην εταιρεία, συζητάμε τις δυνατότητες υλοποίησης ενός νέου μηχανήματος, οπότε

*ουσιαστικά συμβαίνει αμέσως. Όλα αναλύονται για το εδώ και τώρα» -*  
Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών

#### Συμπεράσματα και συστάσεις

Συνοψίζοντας τα σημαντικότερα συμπεράσματα από την περιπτωσιολογική μελέτη που πραγματοποιήθηκε στην Delia Cosmetics, μπορούμε να πούμε ότι οι αλλαγές που εισήχθησαν, με την οποία δόθηκε μεγαλύτερη αυτονομία στους εργαζόμενους στη λήψη αποφάσεων, έφεραν ικανοποιητικά αποτελέσματα τόσο από την πλευρά του εργοδότη και των διευθυντών όσο και από την πλευρά των εργαζομένων. Μεταφέροντας τη λήψη ορισμένων αποφάσεων σε χαμηλότερο επίπεδο στην ιεραρχία της εταιρείας, η εταιρεία μπόρεσε να ανταποκριθεί πιο γρήγορα στις απαιτήσεις της αγοράς και, ως εκ τούτου, αύξησε τον κύκλο εργασιών της και βελτίωσε την ανταγωνιστικότητά της. Η εσωτερική οργάνωση της εργασίας, η ροή πληροφοριών και τα σημεία συμφόρησης στη λήψη αποφάσεων έχουν βελτιωθεί. Με την ανάθεση ευθύνης στους εργαζόμενους σε χαμηλότερα επίπεδα, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έχουν επίσης αποκτήσει μεγαλύτερη αίσθηση ενδυνάμωσης και έχουν συνδεθεί πιο έντονα με την εταιρεία.

Ωστόσο, η Delia δεν διαθέτει ακόμα επίσημες διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Οι μηχανισμοί συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων βρίσκονται ακόμη σε πειραματική φάση και ήδη κερδίζουν την αποδοχή από τη διοίκηση και τους εργαζόμενους. Ως εκ τούτου, μπορούμε να ελπίζουμε ότι σύντομα θα εξελιχθούν σε γραπτές διαδικασίες που θα είναι ενοποιημένες, απλές και διαφανείς για όλους τους εργαζόμενους καθώς και προσαρμοσμένες στις νέες προκλήσεις. Κατά τη διάρκεια της μελέτης, δεν υπήρχαν θεσμοί/διαδικασίες κοινωνικού διαλόγου που θα εμπλέκονται στη λήψη αποφάσεων για θέματα εργαζομένων. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί ότι η κατεύθυνση της εξέλιξης των αλλαγών στη Delia θα ήταν η δημιουργία εκπροσώπησης των εργαζομένων σε μια επίσημη μορφή, που θα μπορούσε να επικοινωνεί συλλογικά τις προσδοκίες των εργαζομένων και να οδηγεί σε διάλογο με τον εργοδότη και στο μέλλον, εάν παραστεί ανάγκη, να συνάπτει συμφωνίες μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων.

Η σύσταση αυτή γίνεται στο πλαίσιο των δικαιωμάτων των εργαζομένων στην ενημέρωση και τη διαβούλευση βάσει της Οδηγίας 2002/14/EK για τη θέσπιση γενικού



πλαίσιου για την ενημέρωση και τη διαβούλευση των εργαζομένων στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα (1) και τον πολωνικό νόμο της 7ης Απριλίου 2006 για την ενημέρωση και τη διαβούλευση με τους εργαζομένους (2) καθώς και το άρθρο 4 της Οδηγίας για τους Επαρκείς Κατώτατους Μισθούς στην ΕΕ (3) που εγκρίθηκε το 2022, το οποίο συνεπάγεται την έγκριση εθνικών σχεδίων δράσης για την αύξηση της κάλυψης της οικονομίας από συλλογικές συμβάσεις στο 80%. Οι συλλογικές συμβάσεις στην Πολωνία μπορούν να συναφθούν μόνο από συνδικάτα και έναν εργοδότη ή ομάδα εργοδοτών. «Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ένας καλός τρόπος διαχείρισης και θα πρέπει να αναπτυχθεί και να επεκταθεί σε χαμηλότερα επίπεδα της δομής». (...) Θα σκεφτόμουν να το αναπτύξω περαιτέρω, ώστε να επεκταθεί σε ολόκληρο τον οργανισμό. Αυτό που θέλω να πω είναι ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν πλήρως τους στόχους της οργάνωσης.

### Υλικά περιουσιακά στοιχεία απαιτούνται άμεσα – Συμπεράσματα!

Στο πλαίσιο της προσπάθειας να ενισχυθεί η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ομάδες από την Ισπανία, την Πολωνία, την Ιταλία, την Ελλάδα, τη Σερβία, το Μαυροβούνιο και τη Ρουμανία, που συμμετέχουν στο έργο "Open for Business – Απλοποίηση της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων στον εμπορικό τομέα για την προσαρμογή σε νέες μορφές εργασίας, καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η αποφασιστικότητα και

η προσπάθεια πρέπει να διατηρηθούν για την αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στις εταιρείες του εμπορίου στην Ευρώπη.

Καταρχάς, η αφήγηση της

συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων πρέπει να νομιμοποιηθεί και να επεκταθεί στο πλαίσιο του πολιτικού και κοινωνικού διαλόγου, καθώς και της

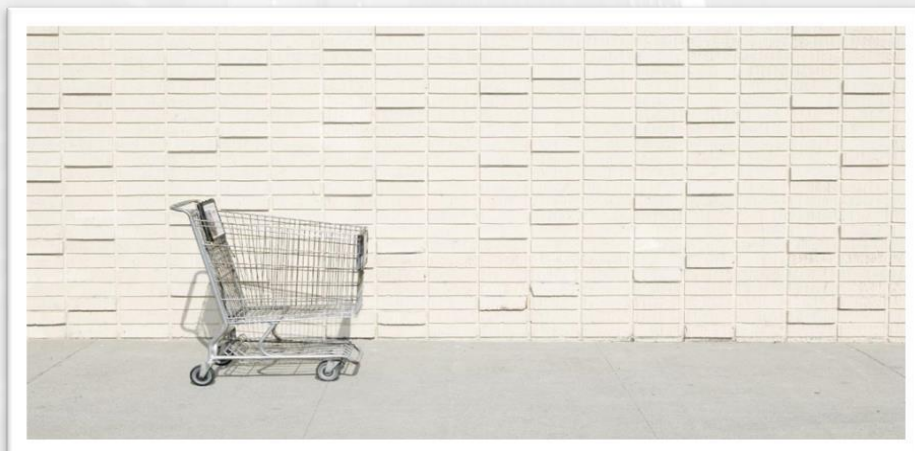




δημιουργίας πολιτικών με τη μορφή δικαιωμάτων που βελτιώνουν την ποιότητα ζωής. Ειδικά σε περιόδους αστάθειας και όταν η έννοια της εργασίας υφίσταται απροσδόκητες αλλαγές, τα δικαιώματα για ενημέρωση και διαβούλευση των εργαζομένων (όπως προβλέπονται ήδη στην Οδηγία 14/2002) πρέπει να ενισχυθούν με τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων στον χώρο εργασίας και στις εταιρείες τους.

Κατά δεύτερον, λαμβάνοντας υπόψη την ποικιλομορφία των εθνικών πλαισίων, πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω η ποικιλομορφία των χαρακτηριστικών των εταιρειών, προκειμένου να βελτιωθεί η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Η έρευνα σε ευρωπαϊκό επίπεδο δείχνει σαφείς διαφορές στο επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων σε μεγάλες και μικρές εταιρείες. Αυτές οι διαφορές πρέπει να αναλυθούν, να κατανοηθούν και να κοινοποιηθούν. Απαιτούνται λύσεις για τις μικρότερες εταιρείες προκειμένου να αντιμετωπιστεί το ζήτημα της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων.

Τέλος, το ευρωπαϊκό μοντέλο ευημερίας έχει διαμορφωθεί επειδή οι εργαζόμενοι είχαν τη δυνατότητα να προσδεύουν στη δουλειά και στη ζωή. Επομένως, η τοποθέτηση του κοινωνικού διαλόγου στο επίκεντρο της ποιότητας ζωής στην Ευρώπη μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση της εργασίας όσον αφορά τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Οι φορείς του κοινωνικού διαλόγου πρέπει να προασπίζουν τις ευρωπαϊκές αξίες και το καθεστώς της ευημερίας. Παρά τις διαφορές, κατανοούμε ότι στην Ευρώπη η προώθηση των δικαιωμάτων των εργαζομένων στον εμπορικό τομέα είναι ζωτικής σημασίας. Σε κάποιο βαθμό, οι πλήρως εξουσιοδοτημένοι εργαζόμενοι στους χώρους εργασίας τους θα συμβάλλουν στην



επιτυχία σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα και θα αποφεύγουν τα άδεια ράφια και τα άδεια καταστήματα.

## Αποτελέσματα

Συνεχίστε!	Νομιμοποίηση!	Λάβετε υπόψη!	Προστατεύστε!
Συνεχίστε να ενισχύετε τις προσπάθειες που καταβάλλονται για την αποτελεσματική ένταξη των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων!	Δώστε νομιμότητα στην αφήγηση για τη συμμετοχή των εργαζομένων!	Λάβετε υπόψη την ποικιλομορφία σε πολιτιστικά και εταιρικά χαρακτηριστικά!	Προστατεύστε το ευρωπαϊκό μοντέλο ευημερίας ενισχύοντας τη συμμετοχή των εργαζομένων!





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