



**EMPLOYEE INVOLVEMENT
IN DECISION-MAKING**

EVROPSKI MODEL KOMUNIKACIJE I SARADNJE ZA UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH

Uključivanje zaposlenih u donošenje
odluka u kriznim vremenima kao ključ
efikasne organizacije rada kompanije
projekat vs/2021/0081



**Funded by
the European Union**

Sadržaj

Uvod	4
Komunikacione strategije (CS)	7
Principi	7
Karakteristike	7
Karakteristike vezane za vrijeme	7
Karakteristike vezane za prostor.	8
Karakteristike vezane za posvećenost, osjećaj pripadnosti i povjerenje	8
Pravila komunikacione strategije – “Strateški ciklus”	9
Alati za poboljšanje učešća zaposlenih u donošenju odluka u kompaniji	12
Digitalni alati za povećanje učešća – „Digitalna platforma za upoznavanje i diskusiju”	13
Organizacioni alati koje treba ažurirati – „Interna društvena mreža” unutar kompanije	13
“Plan za nepredviđene situacije” u kriznim i redovnim stanjima	14
Dijeljenje ličnog prostora – Briga jednih o drugima	15
Etika, procjena i nagrada	16
Bilteni	16
Ankete	17
Telefonska infolinija službe za ljudske resurse	18
Krizni koordinator za socijalni dijalog	18
Zajedničko upravljanje – Mehanizmi učešća zaposlenih	18
Promjena načina razmišljanja o upravljanju	19
Preporuke, dobre prakse i naučene lekcije	20

Dobre prakse	20
“Ateneum” – Španija	21
“Osluškivanje zaposlenih” Srbija	22
“Prepoznajte vrijednost zaposlenih” Portugal	22
“Radnici Auchan-a” Poljska	23
“Značaj sindikata” Crna Gora	24
“Tripartitna saradnja” Italija	24
“Agilnosti retrospektivnost” Njemačka	25
Naučena lekcija: Neophodno je raditi više na zajedničkom donošenju odluka	27
Preporuke	28
Zaključak	28

Uvod

Ovaj dokument je odgovor na rezultat projekta „Uključenost zaposlenih u donošenje odluka u kriznim vremenima kao ključ za efikasnu organizaciju rada kompanije“ koji je financirao Generalni direktorat za zapošljavanje, socijalna pitanja i inkluziju putem poziva za dostavljanje prijedloga projekata „Informisanje, konsultacije i učešće predstavnika kompanija“ – VP/2020/008.

Projekat pruža: a) Podršku učešću zaposlenih u predviđanju i upravljanju promjenama, te sprečavanju i rješavanju sporova u slučaju različitih oblika restrukturiranja kompanija i grupa kompanija na nivou EU. b) Podrški uključivanju zaposlenih u osmišljavanje i sprovođenje mjera za rješavanje posljedica krize izazvane korona virusom koju osjećaju zaposleni. c) Jačanju saradnje predstavnika zemalja članica Evropske unije (EU) (Španija, Italija, Poljska, Njemačka i Portugal) i zemalja kandidata za članstvo u EU (Crna Gora, Srbija) i između predstavnika zaposlenih iz sektora trgovine i usluga iz različitih organizacija; i d) Pripremi instrumenata i rješenja koji vode ka povećanju učešća zaposlenih u aktivnostima kompanija iz sektora trgovine i usluga.

Cilj ovog dokumenta je da se predstavi Model komunikacije i saradnje (MCC, od eng. Model of Communication and Cooperation) na evropskom nivou za efikasno uključivanje zaposlenih u donošenje odluka onda kad se dođaju organizacione promjene u kompanijama trgovinskog i uslužnog sektora u vrijeme krize, npr. kao što je pandemija COVID-19. Model je izveden na osnovu rezultata modela sedam zemalja koje su osmislili nacionalni eksperti tokom prve polovine 2022. godine u zemljama koje učestvuju u projektu.

Dokument je strukturiran na sljedeći način, sa posebnim osvrtom na tri glavna aspekta efektivnog modela komunikacije i saradnje:

- Najprije, u okviru poglavlja „Komunikacione strategije“ najefikasniji i inkluzivni pristupi predstavljeni su na šematski način, tako što su istaknuti njihovi kontekstualni aspekti, mehanizmi koji ih čine efikasnim i očekivani rezultati.
- Zatim, u okviru poglavlja „Instrumenti za povećanje učešća zaposlenih u donošenju odluka u kompaniji“ na jedan sveobuhvatan način predlaže se set mehanizama uz poseban osvrt na njihovu funkcionalnost.
- Na kraju, u okviru poglavlja „Preporuke, dobre prakse i naučene lekcije“ izvještaj daje jasne instrukcije koje treba primijeniti u praksi u evropskom kontekstu, nakon što se razmotre prijedlozi svih zemalja učesnica u projektu.

Model sadrži dva dodatna odjeljka koja se fokusiraju na: A) pregled prethodnog rada na projektu pod naslovom „Kako smo stigli tu?“ i B) izvještaj o tome šta se očekuje od takvog modela pod naslovom „Šta se smatra Modelom komunikacije i saradnje“ u okviru projekta.

Ovaj izvještaj će biti praćen Komunikacionom kampanjom koja će pomoći partnerima da rade na podizanju svijesti o učešću zaposlenih u donošenju odluka u trgovinskim i uslužnim kompanijama tokom kriznih perioda, ali i u normalnim okolnostima.

KAKO SMO STIGLI TU?

Dok će se Evropski model komunikacije i saradnje za uključivanje zaposlenih zasnivati na sedam nacionalnih modela osmišljenih u Njemačkoj, Italiji, Crnoj Gori, Poljskoj, Srbiji, Španiji i Portugalu tokom prve polovine 2022. godine, osnova za njihovo osmišljavanje proizašla je iz sprovedenog istraživanja i njegove temeljne analize tokom 2021. godine.

Tokom terenskog istraživanja anketirano je više od 400 radnika različitih profesija i nivoa u sektoru trgovine i usluga širom Evrope, obavljeno je više od 30 polustrukturiranih intervjua sa njihovim poslodavcima i data je detaljna kontekstualna analiza, uključujući nove zakonske i normativne mjere koje su državne vlade preduzele tokom zatvaranja za vrijeme pandemije virusa Kovid-19. Uprkos prirodnoj heterogenosti informacija koje proizilaze iz kontekstualnih karakteristika napravljena je evropska analiza koja je revidirala nacionalne informacije i donijela objedinjeno istraživanje, u kojem je analizirana uključenost zaposlenih u organizacione promjene uvedene u sektor trgovine i usluga tokom pandemije mogla da bude jasno predstavljena i potkrijepljena informacijama iz svih zemalja iz prve ruke. Neki od zaključaka do kojih se došlo su:

- Kada govorimo o okolnostima od početka pandemije, neki pravni okviri su bili relevantni i neke norme su se primjenjivale prije svega u Njemačkoj, Poljskoj, Portugalu, Srbiji i Španiji. Pandemija je ozbiljno pogodila sektor trgovine i usluga širom svijeta, uključujući i zemlje koje su obuhvaćene istraživanjem. Ipak, uvedene promjene su imale za cilj da donesu olakšanje i otpornost tako što će staviti zdravlje radnika u prvi plan, naročito tokom prvih mjeseci pandemije, od marta 2020. pa nadalje. u pojedinim zemljama zakonodavni okvir je služio kao „socijalni štit“ za zaštitu zaposlenja, kao što je to slučaj sa Španijom.
- Rezultati na evropskom nivou pokazuju da su zaposleni bili dobro informisani od strane svojih poslodavaca, ali su u manjoj mjeri bili konsultovani, dok većina njih nije bila uključena u proces donošenja odluka.
- Zaposleni svoj stav vide kao proaktivan i pozitivan u trenutku kada je došlo do promjena, ali su uprkos tome nezadovoljni činjenicom da od njih nije traženo da iznesu svoje ideje i izjasne se o uvedenim organizacionim promjenama.

- Prepoznavanje pojačanog pribjegavanja digitalnim alatima ističe se kao najznačajnija promjena do koje je došlo tokom pandemije, i koja je uticala na proces uključivanja zaposlenih. Drugi prepoznati mehanizmi su obuka i prekvalifikacija kadrova, redovno informisanje o aktuelnom stanju, fleksibilnost radnog vremena, rad na daljinu, osnivanje specijalnih timova za upravljanje kriznom situacijom itd. Kada je riječ o stavu zaposlenih, poslodavci iz sedam zemalja doživljavaju ga kao pozitivan.
- Dvije najbolje prakse su više puta istaknute: korišćenje digitalizacije i obuka. Među poboljšanjima poslodavci širom Evrope prepoznaju potrebu da se komunicira efikasnije i blagovremeno, da se ponudi više prostora za razumijevanje i predvidljivost, da se izgradi povjerenje, da se ponude veće mogućnosti za obuku i da se rad pojednostavi.

Imajući na umu navedene zaključke, nacionalni predstavnici u projektu su – uz podršku nacionalnih spoljnih eksperata – radili na kreiranju nacionalnih Modela komunikacije i saradnje prilagođenih svakoj zemlji posebno. Ovi Modeli su privedeni kraju tokom prve polovine 2022. godine – što je rezultiralo izradom Evropskog Modela komunikacije i saradnje, koji predstavljamo u ovom izvještaju.

ŠTA SE U OVOM PROJEKTU SMATRA MODELOM KOMUNIKACIJE I SARADNJE (MCC)?

Najveća prednost „modela“ je to što se mogu lako primijeniti u sličnim ili posve drugačijim situacijama, a njihova optimalna karakteristika je njihova replikacija ili reprodukcija.

U ovom konkretnom slučaju, planiranje Modela komunikacije i saradnje između zaposlenih i poslodavaca u okviru Projekta osmišljeno je da bi se zaposlenima i poslodavcima i/ili vlasnicima preduzeća pružila podrška ukoliko dođe do reorganizacije rada kompanije u slučaju nove krizne situacije, s ciljem da se poveća uključenost zaposlenih u buduće organizacione promjene u kompaniji. Generalno gledano, Model sadrži aspekte koji se odnose na komunikaciju unutar kompanije u vidu smjernica za podršku i poslodavcima i zaposlenima. Pored toga, navedene su dobre prakse i realne situacije u kojima su poslodavci iz sektora trgovine i usluga reorganizacijom rada kompanije uslijed pandemije virusa Kovid-19 to učinili u saradnji sa zaposlenima, koji zbog svoje prirode otvorenog pristupa može biti koristan za buduće zaposlene da ga podijele sa svojim saradnicima i poslodavcima, pa im stoga može pomoći u njihovom nastojanju da se više uključe u proces donošenja odluka u svojim kompanijama. Model mogu podjedanko da ga koriste različite zainteresovane strane, npr: poslodavci i zaposleni.

Ukratko rečeno, Model komunikacije i saradnje sadrži komunikacionu strategiju, instrumente koji se koriste u praksi i skup preporuka i dobrih praksi.

Komunikacione strategije (CS)

U okviru Modela participacije, čiji je cilj da garantuje učešće i konsultovanje radnika u donošenju odluka unutar kompanije, a naročito onih koje utiču na zapošljavanje (kao radno pravo priznato zakonom), strategija komunikacije je koncipirana kao sredstvo za postizanje tog cilja.

PRINCIPI

Osnovni principi Komunikacione strategije u kompaniji treba da budu efikasnost, efektivnost i transparentnost.

- Efikasnost u komunikaciji znači da ona mora biti blagovremena, dinamična i usmjerena na rezultate. Jedan od izazova u pogledu efikasnosti komunikacije svakako je i obaveza poštovanja radnog vremena zaposlenog, kako bi željena efikasnost podrazumijevala prethodno uspostavljanje pravila koja će važiti u vrijeme krize.
- Efektivnost u komunikaciji podrazumijeva korišćenje savremenih alata koji omogućavaju brzu i nesmetanu interakciju i razmjenu informacija u realnom vremenu.
- Transparentnost u komunikaciji znači da su informacije od kojih zavisi proces rada dostupne svima koji su uključeni u proces.

KARAKTERISTIKE

Osnovne karakteristike komunikacione strategije (CS) kategorisane su u tri aspekta: vremenskom, prostornom i u smislu posvećenosti/osjećanja pripadnosti/povjerenja, a oni su međusobno povezani.

KARAKTERISTIKE KOJE SE ODNOSE NA VRIJEME

- mora se isplanirati unaprijed kad god je to moguće i održavati tokom vremena.
- mora da bude blagovremena, adekvatna i da se redovno ažurira.
- mora brzo da odgovori na promjene okolnosti, u ovom slučaju na krizu, a samim tim i na strukturno-organizacione izazove u kompaniji.

Ove karakteristike mogu garantovati da će komunikaciona strategija adekvatno odgovoriti na potrebe kompanije i njenih članova.

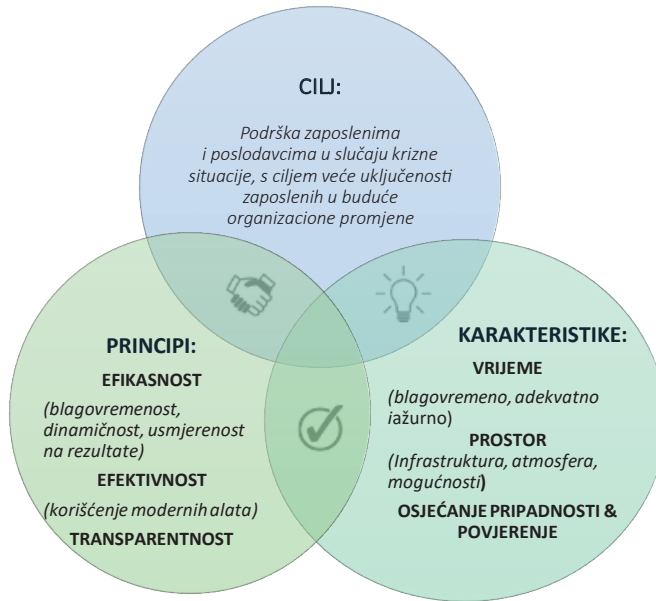
KARAKTERISTIKE KOJE SE ODNOSE NA PROSTOR

- mora da garantuje odgovarajući prostor i da stvori najprikladniji prostor za komunikaciju i aktivnu participaciju zaposlenih.
- mora imati infrastrukturu koja će omogućiti međusobno povezivanje poslodavaca i zaposlenih kako fizički (sala za sastanke), tako i digitalno (online).
- mora da uzme u obzir atmosferu u kojoj se odlučuje i sprovode promjene.
- mora da stvori mogućnost da svi članovi kompanije iznesu ideje i odaberu rješenja.
- mora da osigura povjerljivost ličnih podataka i ličnih potreba.

KARAKTERISTIKE VEZANE ZA POSVEĆENOST, OSJEĆAJ PRIPADNOSTI I POVJERENJE

- Komunikaciona strategija treba da bude fokusirana na ljude. Treba preusmjeriti fokus sa „saopštavanja činjenica“ na „komuniciranje s ljudima“, te ih samim tim i aktivno uključiti.
- treba da uključi sve u kompaniji. Geslo „Da niko ne bude zapostavljen“ od ključnog je značaja kako bi se osiguralo da menadžeri kompanije svojim porukama, direktno ili indirektno, dopru do svakog od svojih zaposlenih, a da se zaposleni aktivno uključe tako što će izražavati svoje mišljenje.
- Mora da uključi obuku – kontinuiranu obuku i obnovljenu obuku – kad god je to potrebno. Obuka treba da bude dostupna svakoj osobi u kompaniji. Dobra obuka vremenom daje rezultate, naročito u vremenima krize. Kontinuirana obuka o komunikaciji i podizanju samopouzdanja i posvećenosti zaposlenih u kompaniji u cilju veće uključivosti, a samim tim i efikasnije komunikacione strategije.
- Osnovni cilj komunikacione strategije je da izgradi povjerenje. Stvaranje povjerenja između poslodavaca i zaposlenih je izazov koji se može savladati blagovremenom i promišljenom komunikacijom i uključivanjem zaposlenih.

Model komunikacije i saradnje (mcc):



PROCEDURA KOMUNIKACIONE STRATEGIJE¹ – „STRATEŠKI CIKLUS“

Strateški ciklus se može podijeliti na sljedeće faze: **priprema**, implementacija, monitoring/ testiranje, evaluacija i, konačno, modifikacija i unaprijeđenje.

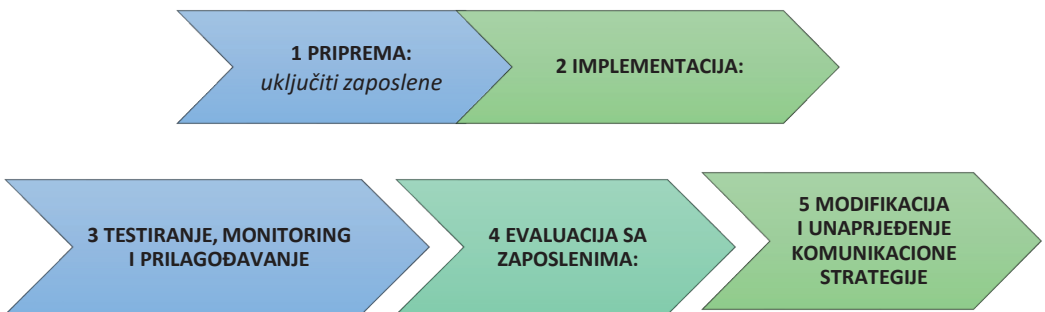
- U okviru 1. Faze – Priprema treba da obezbijedi uključivanje zaposlenih već u fazi izrade mogućih kriznih scenarija koji će ponuditi neophodnu referencu za razvoj valjanih šema i procedura za reagovanje na krizne situacije – kako bi bili spremni za upotrebu kada nastupi kriza. Relevantne diskusije treba da uključe reprezentativne zaposlene.
- U okviru 2. Faze – Implementacija (postavljanje komunikacionog sistema)
- Kada je ciljna grupa zaposlenih mapirana i komunikacijski kanali i alati pregledani, tada bi trebalo donijeti odluku kako će tok informacija izgledati (ko koga informiše itd.) i kako će strategija obezbijediti različite tipove i vektore komunikacije. Komunikacioni šabloni pripremljeni unaprijed mogu biti od koristi kada kompaniju pogodi kriza i kada brzina reagovanja postane suštinski važna.

1 Kao ona koju možete vidjeti u Poljskom nacionalnom izvještaju.

- U okviru 3. Faze – Testiranje ili monitoring i prilagođavanje po nekom pravilu, procedure upravljanja krizom, uključujući i sistem komunikacije, treba testirati barem jednom godišnje, kako bismo bili sigurni da funkcionišu i da neće biti neupotrebljivi kada ih bude trebalo primjeniti. Tokom krize, sprovođenje komunikacione strategije treba pratiti u pogledu bilo kakvih nedostataka i prilagođavati je aktuelnom trenutku. S obzirom na njen ključni značaj, kontrola procesa komunikacije mora se uspostaviti na samom početku, uz dobru organizaciju kriznog štaba i jasnu podjelu odgovornosti u procesu komunikacije, što podrazumijeva kreiranje i plasiranje ključnih poruka ciljnim grupama, te monitoring i implementaciju.
- U okviru 4. Faze – Evaluacija sa zaposlenima važno je procijeniti sistem kako bi se mogao poboljšati, a zaposleni treba da budu uključeni u proces procjene, jer oni su i ciljna grupa i – poželjno – aktivni učesnici sistema interne komunikacije u procesima donošenja odluka u kompaniji. Uspostavljanje sistema nagrađivanja takođe može biti korisno u tom pogledu.
- Faza 5 – Modifikacija i unaprjeđenje komunikacione strategije. Rezultate evaluacije kompanija treba da koristi za reviziju i unaprjeđenje sistema i strategije kriznog komuniciranja, tako što će ozbiljno razmotriti i uzeti u obzir brige i ideje zaposlenih.

Komunikaciona strategija mora da bude jednostavna, lišena nepotrebne administracije i birokratije.

STRATEŠKI CIKLUS



1. Priprema		
Sastavljanje Kriznog tima – koji uključuje i Odjeljenje za ljudske resurse, Odjeljenje za pravne poslove kao i Odjeljenje za komunikacije	Brainstorming sesija o potencijalnim kriznim scenarijima : krizni tim, menadžment, reprezentativni zaposleni	
Dodjeljivanje odgovornosti članovima Kriznog tima		
Sastavljanje tima za reagovanje odgovornog za komunikaciju u kriznim situacijama		
Određivanje portparola - primarni kontakt za zaposlene u cilju dobijanja pouzdanih informacija		
Mapiranje interne publike : odjeljenje/ vremenska zona/ pristup online alatima / potrebe - grupisanje u kategorije	- <i>radnici na mreži (online)</i> - <i>radnici koji putuju</i> - <i>radnici van mreže (offline) itd.</i>	Mapiranje i revizija komunikacionih kanala i alata
2. Uspostavljanje dvosmjernog komunikacionog sistema		
Procedure i mehanizmi: <ul style="list-style-type: none"> • Koga prvo treba obavijestiti • Koji su mehanizmi donošenja odluka • Hronologija proceduralnih koraka • Osnovni <u>plan komunikacije u kriznim situacijama, uključujući i povratne informacije</u> 	Članovi tima za reagovanje (i upravljanje kriznim situacijama) obučeni za komunikaciju (načini komunikacije, upotreba alata za komunikaciju, rukovanje informacijama itd.) Alati za komunikaciju <ul style="list-style-type: none"> - odozgo nadole, odozdo prema gore, dvosmjerno, horizontalno - interaktivna komunikacija - pismena i lična (licem u lice) 	Sadržaj koji treba preneti: <ul style="list-style-type: none"> - <u>gdje</u> dobiti informacije - vrijeme <u>kada</u> informacije treba da budu objavljene (fiksni redovni raspored) - <u>šta raditi</u> / kako se ponašati (uputstva) - <u>kako se nositi sa situacijom</u> (emocionalna podrška i savjetovanje) - alati/kanali za <u>povratne informacije</u> (pitanja, nedoumice, ideje i prijedlozi) - <u>šta kompanija čini</u> kako bi riješila krizu i zabrinutost zaposlenih
Bezbednosni protokoli dostupni, vidljivi i ažurirani i poznati zaposlenima		
Komunikacioni šabloni sa vidljivim informacijama za korišćenje i prilagođavanje po potrebi		
3. Rutinsko planirano testiranje (jednom godišnje)	3. Kontinuirano praćenje i prilagođavanje (tokom krizne situacije)	
4. Evaluacija sa zaposlenima (planirana ili posle krize)		

Alati za poboljšanje uključivanja zaposlenih u donošenje odluka u kompaniji

Nakon što smo utvrdili osnovni sadržaj efikasne Komunikacione strategije, sada je cilj da se istaknu mehanizmi kojima se ta strategija može implementirati i koji se mogu koristiti za povećanje uključenosti zaposlenih u kriznu situaciju u kompaniji i uopšte za unaprjeđenje saradnje između zaposlenih i poslodavaca.

Najistaknutiji alati za unaprjeđenje saradnje između poslodavaca i zaposlenih u ovih sedam evropskih zemalja su:

ALATI



DIGITALNI ALATI ZA VEĆE UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH – „DIGITALNA PLATFORMA ZA UPOZNAVANJE I RAZGOVOR“

Digitalizacija procesa nastala je kao rezultat odgovora zaposlenih i terenskih istraživanja poslodavaca u svim zemljama učesnicama u projektu.

Ključni dijelovi procesa digitalizacije u kompanijama treba da budu oni koji se odnose na informisanje, konsultacije i donošenje odluka između poslodavaca i vlasnika i menadžera preduzeća i zaposlenih, i formalni procesi kao što su upravljanje ljudskim resursima i ključnim klijentima i upravljanje kompanijom, kao i oni neformalni, mogu se odvijati u digitalnom obliku.

Da biste povećali uključenost zaposlenih, predložite da digitalne platforme za uključivanje zaposlenih zažive u praksi na način koji je pristupačan i dostupan svim zaposlenima – putem digitalnih uređaja koje već koriste, kao što su telefoni ili računari. WhatsApp grupe, Skype/Teams/Zoom sastanci su korisni digitalni prostori koje treba uzeti u obzir.

„Digitalna platforma za sastanke i diskusije“ treba da bude dostupna na nivou kompanije kao dio upravljanja ljudskim resursima, po direktnim smjernicama menadžera i/ili vlasnika Kompanije, na kojima se može odvijati stalna komunikacija. Neke HR strategije kao što su otvorena pitanja i usmjerena diskusija mogu se odvijati redovno i uz prethodnu najavu. Zaposleni treba da imaju osjećaj da su konstantno povezani sa menadžerima kompanije.

ORGANIZACIONI ALATI KOJA SE AŽURIRAJU – „INTERNA DRUŠTVENA MREŽA“ UNUTAR KOMPANIJE

Pandemija Kovid-19 donela je neočekivana previranja u radnom okruženju koja su zahtijevala hitno preduzimanje mjera. Sedam nacionalnih izvještaja – iz Njemačke, Italije, Crne Gore, Poljske, Portugala, Srbije i Španije proizišlih iz istraživanja sprovedenog među zaposlenima i poslodavcima u sektoru trgovine i usluga u navedenim zemljama, ukazali su na potrebu za većom otpornošću u pogledu organizacionih aspekata, i zaposleni i poslodavci istakli su značaj „organizacionih alata“ kao sredstva za veće učešće, a samim tim i veću otpornost tokom upravljanja krizama i mogućeg restrukturiranja ili reorganizacije preduzeća.

Novi organizacioni alat koji je ovdje predložen sa ciljem da se poveća uključenost zaposlenih je takozvana „Interna društvena mreža“. u skladu sa gore navedenim aspektima digitalizacije, društvene mreže koje se stvaraju unutar kompanije i koje uključuju sve zainteresovane strane, između ostalih, i vlasnika kompanije, lidera, menadžera i naravno zaposlenih, pomažu da se poboljša interna komunikacija u kompaniji.

Društvena mreža na nivou kompanije može da razbije rigidne hijerarhijske norme i unese veću fleksibilnost u komunikaciji. Može da podstakne neformalnije razgovore i da zbliži različite ljude tako što će njegovati dobre profesionalne odnose.

Pokazalo se da ovi alati čine da se zaposleni osjećaju zadovoljnije i uključnije u aktivnosti kompanije (vidjeti u dijelu Komunikaciona strategija) i da unaprijeđuju transparentnost komunikacije i donošenja odluka u kompaniji. Prilikom korišćenja „Interne društvene mreže“ postoji potreba da se čuva povjerljivost ličnih podataka i da svi učesnici budu upoznati s tim.

„PLAN ZA NEPREDVIĐENE SITUACIJE“ U KRIZNIM I REDOVNIM SITUACIJAMA

“Planovi B” iliti planovi za slučaj nepredviđene situacije su alat za upravljanje kompanijom. Oni su uveliko postali sastavni dio svih menadžerskih projekata, bilo teorijskih ili praktičnih. Međutim, to je ipak mehanizam koji uglavnom primjenjuju veće kompanije. Mikro, mala i srednja preduzeća ili kreiraju plan na samom početku, kada se konstituišu, ili to čine tek kad se to od njih traži, npr. kada apliciraju za subvencije ili sredstva od javnih institucija ili banaka. Ad hoc zahtjevi da se dostave planovi za slučaj vanredne situacije predstavljaju rizik, posebno u manjim kompanijama. Ti planovi se ne doživljavaju kao koristan alat, ne ažuriraju se, o njima se ne diskutuje niti se saopštavaju članovima kompanije, uključujući i zaposlene.

Plan za vanredne situacije treba da se razmatra, dogovara i periodično ažurira unutar kompanije i između zaposlenih i uprave kao važan dio Modela za učešće unutar kompanije. Standardni model plana za vanredne situacije može se razmotriti i zatim prilagoditi svakoj kompaniji ponaosob.

DIJELJENJE LIČNOG PROSTORA – BRIGA JEDNIH O DRUGIMA

Ne postoji nijedan alat koji može da zameni živi kontakt između zaposlenog i njegovog menadžera. Veoma je važno stvoriti i održavati inkluzivno radno okruženje, učiniti da se svaki zaposleni osjeća uključenim i osnažiti osjećanje pripadnosti i posvećenosti kompaniji. Pored nekih visoko tehničkih alata kao što su Microsoft Teams kanali za komunikaciju, Internet, portali, TV ekrani za informacije, Viber i druge aplikacije za umrežavanje, veoma je važno podizanje nivoa znanja zaposlenih o upravljanju stresom, značaju zdravog života i balansa između poslovnih i privatnih aktivnosti. Sve ovo je zaista moguće ukoliko kompanije vrijedno rade i oslušuju potrebe svojih zaposlenih, okruženje u kojem posluju i zajednicu kojoj pripadaju. Dobri međuljudski odnosi i atmosfera saradnje i prijateljstva na radnom mjestu ključni su faktori zadovoljstva zaposlenih kako u redovnim, tako i u kriznim situacijama.

Treba omogućiti susrete licem u lice. Poslodavci treba da organizuju sastanke, kako bi ostali u kontaktu sa zaposlenima, i oni se moraju održavati redovno, jednom nedjeljno ili jednom u dvije nedjelje. u idealnim okolnostima na sastanku ne bi trebalo da bude više od 10-15 zaposlenih, kako bi mogao da bude uspješno vođen i efikasan u svom cilju – komunikaciji.

Postoji i opcija sastanaka lice u lice s jednim, ciljanim ili slučajno odabranim zaposlenim radi konkretnog poboljšanja radnog učinka. Ako se dobro vode, ti sastanci su veoma dobar način za stvaranje ličnih veza i podsticanje promjena kod zaposlenih. Osim toga, to je i najbolji pristup ukoliko poslodavac želi da saopšti komplikovanije ideje i dobije direktnu povratnu informaciju i obezbijedi saradnju zaposlenih u procesu donošenja odluka.

ETIKA, PROCJENA I NAGRADA

Treba da se vodimo činjenicom da su nam, koliko god da smo uspješni, potrebni saveznici u poslu. Verbalna i neverbalna komunikacija su veoma važni elementi. Ako se nadređeni obraćaju kolegama neprijatnim tonom, s visine, sarkastično, to će imati loše posljedice, posebno u kriznim situacijama. Nikada nije dozvoljeno razgovarati sa zaposlenima povišenim tonom, a naročito u vremenima krize, kada su ljudi posebno osjetljivi. Potrebno je voditi računa da zaposleni ne budu dovedeni pred svršen čin, već treba razgovarati o problemima koji ih se direktno tiču i provjeriti da li su upućeni u zbivanja. Dijeljenje zasluga za dostignuća sa zaposlenima posebno je važno u vremenima krize. Ne zaboravite da odate priznanje, iskažete zahvalnost i nagradite zaposlene koji učestvuju u lancu uspeha kompanije. To je veoma efikasan način za izgradnju dobrih odnosa među zaposlenima, ali i za jačanje duha saradnje i lojalnosti zaposlenih i saradnika. Na taj način se svi zaposleni podstiču na produktivnost i međusobnu saradnju. Ne treba zanemariti određene vještine i iskustva koja zaposleni posjeduju, ali ih treba podsticati da iskoriste svoj potencijal, od čega će čitava kompanija imati koristi. Nadređeni treba da pohvale, prepoznaju i nagrade svачiji trud, dobru ideju i doprinos. Sve to doprinosi stvaranju radnog okruženja u kojem će zaposleni pronaći sopstvene talente i staviti ih u službu kompanije. Zaposleni su posebno osjetljivi u kriznim situacijama ako poslodavac ne tretira sve zaposlene ravnopravno.

BILTENI

Predlaže se redovna komunikacija kroz interne biltene koji će se dostavljati svim zaposlenima. Dinamika slanja biltena može biti nedjeljna, dvonedjeljna ili mjesečna, u zavisnosti od potrebe za protokom komunikacije koju kompanija ima. Ukoliko nema novih informacija koje treba saopštavati svake nedjelje, onda nema potrebe da se bilten šalje svake nedjelje. Menadžeri treba da analiziraju potrebe i da odluče koliko će često radnici primati e-poštu sa informacijama o kompaniji. Kada je riječ o informativnom sadržaju, i tu takođe treba analizirati šta treba podijeliti, a šta ne. Važno je napraviti mudar odabir informacija, kako bi se garantovalo da bilten neće sadržati višak informacija i u isto vrijeme osiguralo da sadrži sve informacije relevantne za zaposlene i za povećanje njihovog angažovanja i učešća. Bilten može uključivati sadržaj kao što su nove akvizicije, nova partnerstva (s kim, zašto, koliko dugo...), finansijske informacije (sve dok je zakonom dozvoljeno da se dijele) i bilo koju drugu vrstu novih informacija koje će doprineti distribuciji i stvaranju znanja i pomoći zaposlenima da donose dobre odluke i budu aktivno uključeni. Jedna od prednosti ovog alata je to što je pomoću platformi za slanje biltena moguće pratiti i mjeriti njegovu efikasnost. Moguće je konsultovati stope otvaranja e-pošte i znati da li zaposleni zaista provjeravaju ove informacije i strateškim uključivanjem dijelova na koje se može kliknuti u tijelo biltena moguće je provjeriti da li zaposleni zaista obraćaju pažnju i primaju k znanju date informacije.

ANKETE

Ukoliko kompanija želi da bude sigurna u to da će dobiti najiskrenije odgovore, onda bi trebalo da pronađe anonimni način da to izvede. Zaposleni će biti iskreniji ukoliko njihovi odgovori ostanu povjerljivi. Stoga je sprovođenje ankete najbolji alat za prikupljanje informacija. Postoji nekoliko platformi za sprovođenje ankete koje su besplatne i jednostavne za korišćenje. Ona mora biti dobro osmišljena tako da zaposleni budu spremni da odgovore na nju i da njihovi odgovori zaista budu relevantni. Ankete su odličan alat za pružanje povratnih informacija organizaciji, čime se na najbolji mogući način identifikuje gdje je moguće maksimizirati potencijal zaposlenih i gdje organizacija mora posvetiti više pažnje kako bi napravila poboljšanja koja će rezultirati većom efikasnošću i produktivnošću. Ove ankete se često sprovode i sadrže opšta pitanja relevantna za donošenje odluka vezanih za kompaniju, kako bi se zadržalo aktivno učešće zaposlenih. Međutim, može se osmisliti i posebna anketa za određeni problem, kao što su krizne situacije, u kojima su promjene i radne okolnosti nesvakidašnje. Najvažniji dio korišćenja ovog alata je sastavljanje ankete, ne samo zato što ona mora da bude privlačna da bi se prikupilo dovoljno odgovora za donošenje zaključaka, već i zato što onaj ko je osmišljava mora da bude mudar pri odabiru pitanja ili modela pitanja, jer bez obzira na to koliko odgovora organizacija dobije, oni su vrijedni i korisni samo ukoliko odgovaraju i na vrijedna i korisna pitanja. Čak i ako uzmemo u obzir da će priprema ankete biti dobro odrađena, to samo po sebi neće biti dovoljno da obezbijedi kvalitetne informacije za kompaniju. Ključno je garantovati povjerljivost učesnika u anketi, jer je samo na taj način moguće prikupiti iskrene povratne informacije, u suprotnom to može potkopati rezultate ili čak negativno uticati na povjerenje zaposlenih.

TELEFONSKA INFOLINIJA SLUŽBE ZA LJUDSKE RESURSE

Namjenska telefonska infolinija kojom upravljaju članovi tima za reagovanje odgovorni za upravljanje ljudskim resursima, koju zaposleni mogu pozvati da prijave problem ili zatraže podršku. Prednosti su sljedeće: pristup telefonskoj liniji ne zahtjeva internet konekciju ili digitalne veštine; linija je potpuno dostupna radnicima koji nisu na internetu i radnicima na terenu; nudi lični kontakt (čak i ako on nije licem u lice); nudi dvosmjernu komunikaciju i pruža trenutni odgovor; visoko je efikasna. Moguće je u trenutku dobiti pojašnjenje; omogućava bolji uvid u potrebe i raspoloženja zaposlenih, pa i elektronsku komunikaciju. Izvjesna ograničenja su: ograničen kapacitet za opsluživanje više telefonskih zahtjeva istovremeno; ne sprječava da se ista ili slična pitanja ponavljaju; i može biti radno intenzivna.

KRIZNI KOORDINATOR ZA SOCIJALNI DIJALOG

Iako naš Zakon o radu prepoznaje sindikalnog predstavnika, odnosno predstavnika zaposlenih u preduzećima u kojima nije organizovan sindikat, krizna situacija bi zahtijevala da se izabere osoba čiji bi zadatak bio da koordinira komunikaciju između poslodavaca i zaposlenih na dnevnom nivou. Ta osoba bi bila zadužena za održavanje platforme za online komunikaciju. Druga važna uloga koordinatora bila bi da bude konstantno na raspolaganju poslodavcu i zaposlenima, naročito u trenucima kada je potrebno brzo i efikasno reagovati.

ZAJEDNIČKO UPRAVLJANJE – MEHANIZMI UČEŠĆA

Zajedničko upravljanje, tj. „komenadžment“ omogućava zaposlenima direktno učešće u odlukama kompanije u kriznim situacijama. Pored učešća zaposlenih u upravljanju preduzećem, ovaj mehanizam pruža i mogućnost predsjedavanja kontrolnim organom koji se u dvostepenom sistemu uprave i kontrole naziva „Nadzorni odbor“. Na osnovu navedenog, ono što se smatra mehanizmom za zajedničko upravljanje je: obezbjeđenje imenovanja člana Upravnog odbora od strane zaposlenih (imenuje se iz redova samih zaposlenih ili iz redova sindikata); odredba o imenovanju člana nadzornog odbora od strane zaposlenih (imenuje se iz redova samih zaposlenih ili iz redova sindikata). Da bi se ovaj cilj postigao, zakonodavac treba da zahtijeva od uključenih kompanija da usvoje statut o participaciji koji predviđa proceduru za imenovanje članova koji zastupaju zaposlene, kao i proceduru za ostvarivanje njihovih prava.

PROMJENA NAČINA RAZMIŠLJANJA O UPRAVLJANJU²

UPRAVLJANJE	UPRAVLJANJE TIMOM	UPRAVLJANJE SOBOM
Uspostavite agiln način razmišljanja.	Dozvolite gubitak kontrole. Otvorite kreativnu slobodu.	Fleksibilnost u razmišljanju i djelovanju. Usmjerenost na rješenja.
Stvorite svestrano okruženje	Korišćenje različitosti. Prepoznavanje potencijala.	Otvoren način razmišljanja. Pozitivan odnos prema ljudima.
Otvorena i živa kultura povratnih informacija	Pružajte smjernice. Greške mogu biti od pomoći.	Shvatite povratne informacije kao šansu. Slušanje, razumijevanje, opažanje.
Promovišite umrežavanje i transparentnost	Prevazilaženje hijerarhije i izgradnja mreže.	Spremnost za razmjenu znanja. Prilazite drugima hrabro.

Izvor: New Work Culture <https://www.beyourproject.de/vuca-agilit%C3%A4t>

2 Tabela kao u nacionalnom izvještaju Njemačke

Preporuke, dobra praksa i naučene lekcije

Posljednji dio „Evropskog modela za komunikaciju i saradnju zaposlenih“ fokusiraće se na davanje praktičnih savjeta kako zaposlenima, tako i poslodavcima kako da poboljšaju uključenost (informisanje i konsultacije) zaposlenih u procese donošenja odluka u kompaniji kroz poboljšanu komunikaciju i saradnju unutar organizacija, s posebnim osvrtom na hipotetički slučaj krizne situacije koja može izazvati promjene u organizaciji rada.

Sve informacije koje su ovdje sabrane prikupljene su iz sedam nacionalnih izvještaja evropskih zemalja koje učestvuju u projektu.

DOBRE PRAKSE

Kada je riječ o dobrim praksama, uz svaku zemlju navodimo po jedan primjer.

ŠPANIJA: „Ateneum“ prostor za debate unutar kompanije.

SRBIJA: „Osluškiivanje zaposlenih“.

PORTUGAL: „Prepoznajte vrijednost zaposlenih“.

POLJSKA: „Radnici Auchan-a“ – lični kontakt u kriznoj komunikaciji koristi se koliko god je to moguće i kad god je izvodljivo.

CRNA GORA: „Značaj sindikata“.

ITALIJA: „Tripartitna saradnja“.

NJEMAČKA: „Agilnost i retrospektivnost“.

„ATENEUM“ ŠPANIJA

Ateneum – prostor za debatu unutar kompanije. Prostor u kome se svi članovi kompanije sastaju kako bi razmjenili informacije, da se edukuju, razgovaraju o važnim pitanjima, iznesu svoje mišljenje i unaprijede organizaciju.

ZNAČAJ ZA POSLODAVCE	ZNAČAJ ZA ZAPOSLENE
<p>Poslodavci razmjenjuju mišljenja o potrebama preduzeća na fleksibilan, otvoren način, bez naročitih formalnosti.</p> <p>Zaposlenima daju prostor da razumiju stvari u svom ritmu.</p> <p>Podstiču zaposlene da iznesu svoje mišljenje.</p>	<p>Zaposleni učestvuju i prećutno, ali i kroz razgovor ili pisanje.</p> <p>Blagovremeno čitaju vijesti od poslodavaca i mogu da upravljaju informacijama po sopstvenom izboru.</p> <p>Odgovara im način na koji im se saopštavaju informacije i mogu da učestvuju tako što iznose sopstveno mišljenje.</p>

U Ateneumu mogu učestvovati svi poslodavci i zaposleni, uključujući i predstavnike sindikata, ukoliko postoje u kompaniji.

“OSLUŠKIVANJE ZAPOSLENIH” SRBIJA

Promjene u načinu poslovanja u cilju prevazilaženja krize biće efikasnije ukoliko se sluša i uvažava mišljenje zaposlenih, jer oni mogu dati konkretne prijedloge šta se u kojim oblastima može unaprijediti. Na taj način zaposleni se osjećaju kao dio kolektiva, produktivniji su i efikasnije obavljaju svoje zadatke.

Praćenje savremenih trendova poslovanja i osluškivanje potreba zaposlenih u kompaniji uvode nove planove i rasporede rada. Neki procesi se pojednostavljuju i automatizuju. Proverom stepena zadovoljstva zaposlenih poslodavci dobijaju odlične predloge, npr. organizuju voćni dan na radnom mjestu radi očuvanja imuniteta svojih zaposlenih, u radnoj jedinici se bira radnik mjeseca i nagrađuje za doprinos i trud.

Naravno, u slučaju krize u kompaniji obavezno je formiranje tima za upravljanje kriznim situacijama koji se okuplja na redovnim sastancima, obično jednom nedjeljno, a po potrebi i češće, i sagledava sve relevantne podatke i okolnosti koje bi mogle da pomognu u pronalaženju najboljih rješenja. Tim treba da bude multifunkcionalan i sastavljen od različitih članova, u njemu moraju da učestvuju i predstavnici zaposlenih kako bi pokrio sve aspekte poslovanja i zaštitio ljude u kompaniji. Treba da bude usvojen od strane Izvršnog odbora kompanije. Rukovodstvo svakog preduzeća odgovorno je za donošenje upravljačkih odluka, dok su zaposleni odgovorni za sprovođenje, poštovanje i sprovođenje usvojenih odluka.

„PREPOZNAJTE VRIJEDNOST ZAPOSLENIH“ PORTUGAL

Važno je da poslodavci prepoznaju vrijednost zaposlenih i ulože napor da saslušaju njihove brige, potrebe i povratne informacije. Treća i poslednja preporuka, ali ništa manje relevantna, jeste da se djeluje. Nakon ulaganja u dobru komunikacionu strukturu, poslodavci moraju prikupiti sve informacije koje su dobili i u skladu sa tim postupati, tako što će obezbijediti zaposlenima obuku ili uslove koji su im potrebni i stvoriti okruženje u kome zaposleni osjećaju da imaju podršku, da su cijenjeni i motivisani da daju sve od sebe. Bilo bi beskorisno imati dobru komunikaciju, a ne iskoristiti je za poboljšanje rezultata.

„RADNICI AUCHAN-A“ POLJSKA

1. u kriznoj situaciji zaposleni najviše cijene lični kontakt i usmenu komunikaciju, pokazalo je istraživanje koje je IPA sproveda među grupom zaposlenih u *Auchan*-u u okviru aktuelnog projekta. Stoga se, uprkos pogodnosti korišćenja i efikasnosti digitalnih alata, preporučuje da se lični kontakt u kriznoj komunikaciji koristi što je više moguće i kad god je to izvodljivo. u praktičnom smislu, to znači da usluga *Pitanja i odgovori* (kao što je gore opisano) kojom se upravlja u potpunosti digitalno ne bi trebalo da zameni direktnu, dvosmjernu komunikaciju. Ako se želi doprijeti do široke publike, a sastanak na licu mjesta ne može da se održi, preporučena opcija je virtualna sednica tokom koje menadžment može lično da dijeli informacije, da vodi razgovor uživo i odgovara na pitanja zaposlenih, uključujući i one koji se nalaze na različitim lokacijama.

Tokom pandemije virusa KOVID-19, *Budimex*, poljska građevinska i razvojna kompanija, organizovala je seriju online vebinara sa zaposlenima. Zaposleni koji ne rade na mreži možda će morati da budu informisani i konsultovani direktno od strane menadžera svojoj lokaciji i podržani od strane predstavnika sindikata na svojoj lokaciji, kao na primjer u slučaju radnika poljskog *Auchan*-a.

2. Važno je pratiti i prepoznati potrebe zaposlenih i ponuditi im podršku kako bi se izborili sa kriznom situacijom: razjasniti sumnje, ublažiti osjećaj neizvjesnosti, pomoći u prevazi- laženju osjećaja izolovanosti i dobiti povratnu informaciju o ponuđenim mjerama. Pored korišćenja komunikacionih alata koji omogućavaju redovne povratne informacije od zaposlenih, anonimnu anketu mogu da sprovedu i spoljni konsultanti, kako bi se dobio sistematičniji i sveobuhvatniji uvid. Tokom pandemije 2020. godine, *Auchan PL* je naručio ovakvo ispitivanje javnog mnjenja među svojim zaposlenima da bi saznao kako su se nosili sa izazovima vezanim za krizu i na koji način percipiraju mjere koje kompanija primjenjuje, uključujući i organizaciju rada. (Trebalo napomenuti da su neki zaposleni imali izbor u pogledu mogućnosti organizacije rada).

3. Da bi bila efikasna u suočavanju sa krizom, kompanija treba da odgovori na potrebe zaposlenih i na probleme sa kojima se susreću. Na primjer, kada su radnici *Auchan*-ovog marketa morali da izlaze na kraj sa neposlušnim kupcima koji su odbijali da se pridržavaju sanitarnih ograničenja i izazivali sukobe, pravna služba kompanije je, nakon intervencije sindikata, zaposlenima dala standardizovan set odgovora na najčešće primjedbe, koje su zaposleni mogli da iskoriste u takvim situacijama. u slučajevima kada su kupci išli tako daleko da su snimali svađe sa zaposlenima u *Auchan*-u i objavili video snimke na *Jutjubu*, kompanija je zaposlenima pružila pravnu podršku tako što je podnijela relevantne tužbe, kako bi se sadržaj uklonio sa interneta.

“ZNAČAJ SINDIKATA” CRNA GORA

Ekonomska i zdravstvena COVID-19 kriza u Crnoj Gori pokrenula je niz pitanja koja su relevantna za radne odnose i socijalni dijalog uopšte. Iako je privreda pokazala značajan stepen fleksibilnosti i sposobnosti da se prilagodi nepovoljnim okolnostima, uočene su mnoge praznine koje su dodatno zakomplikovale situaciju. Fleksibilnost preduzeća i zaposlenih, uz subvencije i državnu pomoć, omogućila je da se izbegnu masovna otpuštanja, što se, s obzirom na težinu krize, može smatrati privilegijom. Veliku podršku opstanku radnih mjesta pružile su i informacione tehnologije i razni digitalni alati koji su u nekim trenucima bili jedina komunikaciona infrastruktura, što je samo po sebi nova vrijednost koja će u u budućnosti imati široku primjenu. u cilju jačanja socijalnog dijaloga u periodu krize i detaljnijeg sagledavanja aktivnosti u tom pravcu, potrebno je: • Na nivou preduzeća, u saradnji sa sindikatom ili predstavnikom zaposlenih (ukoliko sindikat ne postoji) izraditi plan za vanredne situacije u kojem će se detaljno razjasniti obim socijalnog dijaloga u kriznim situacijama, kao i pravila i obaveze poslodavca u pogledu uključivanja zaposlenih u proces donošenja odluka. • Zakonski ojačati poziciju i ulogu predstavnika zaposlenih u preduzećima u kojima nema sindikata • Kreirati digitalnu infrastrukturu za efikasniju komunikaciju između poslodavaca i zaposlenih.

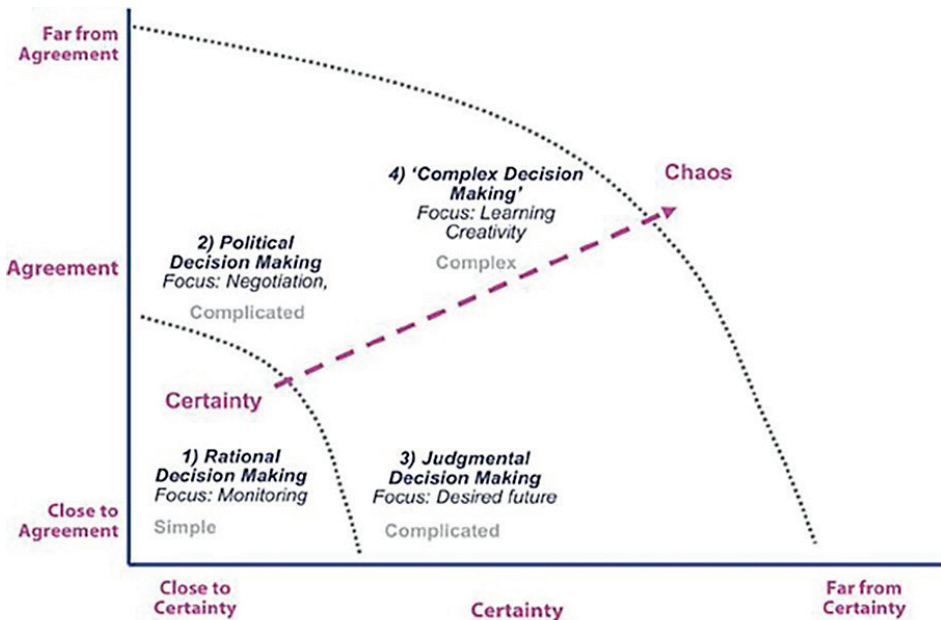
“TRIPARTITNA SARADNJA” ITALIJA

Tokom pandemije virusa Kovid-19 postojao je tripartitni sistem saradnje u kojem su institucije ispunile ulogu pravnog „prevodioca“ prijedloga socijalnih partnera u Italiji. Saopštava se: 1. Zajednički regulatorni protokol mjera za suzbijanje i obuzdavanje širenja virusa Kovid-19 na radnom mjestu od 14. marta 2020. godine; 2. Protokol o sporazumu o prevenciji i bezbjednosti zaposlenih u javnom sektoru u vezi sa vanrednim zdravstvenim stanjem od 3. aprila 2020. godine; 3. Zajednički regulatorni protokol za suzbijanje širenja virusa Kovid-19 na gradilištima od 24. aprila 2020. godine; 4. Zajednički regulatorni protokol za suzbijanje širenja virusa Kovid-19 u sektoru transporta i logistike od 26. aprila 2020.; 5. Nacionalni protokol za sprovođenje biznis planova za aktiviranje vanrednih vakcinalnih punktova protiv SARS-Cov-2/Covid-19 na radnom mjestu od 6. aprila 2021. Dalja dobra praksa može se vidjeti u osnivanju zajedničkih tijela predviđenih kolektivnim ugovorima, u kojima se periodično raspravlja o pitanjima vezanim za organizaciju rada (npr. sistemi nagrađivanja, zaštita na radu. Na kraju, interveniše tzv. „radnički otkup“ čija je namjera spasavanje preduzeća, ili njegovog dijela, a sprovode ga zaposleni koji preuzimaju imovinu. u osnovi, radnici preduzeća u krizi (čak i u stečajnom postupku) predstavljaju privredno društvo, u formi zadruge, gdje se spajaju sume koje im pripadaju na ime otpremnina i predviđenih naknada za nezaposlene, a zatim se pristupa kupovini preduzeća u krizi. Pored doprinosa zaposlenih, operaciju finansiraju Foncooper i specijalni interventni fond za očuvanje nivoa zaposlenosti. Ova praksa predstavlja jedan od najefikasnijih modela direktnog učešća u italijanskom pravnom sistemu; radnici postaju preduzetnici i definišu strategije preduzeća za ponovno pokretanje proizvodnje.

“AGILNOST I RETROSPEKTIVNOST” NJEMAČKA

(2) Rad u agilnim timovima

Sve više kompanija koristi agilnost kako bi se suprotstavile VUCA svijetu. Agilan rad više nije samo tema za startupove u Silicijumskoj dolini. „Novi rad“ se zahuktava, jer su timovi postali mnogo sposobniji da se nose sa komplikovanim i kompleksnim uslovima zahvaljujući agilnim metodama, strukturama i agilnom načinu razmišljanja. Agilnost je odgovor kad god se pojave poteškoće u kompaniji.

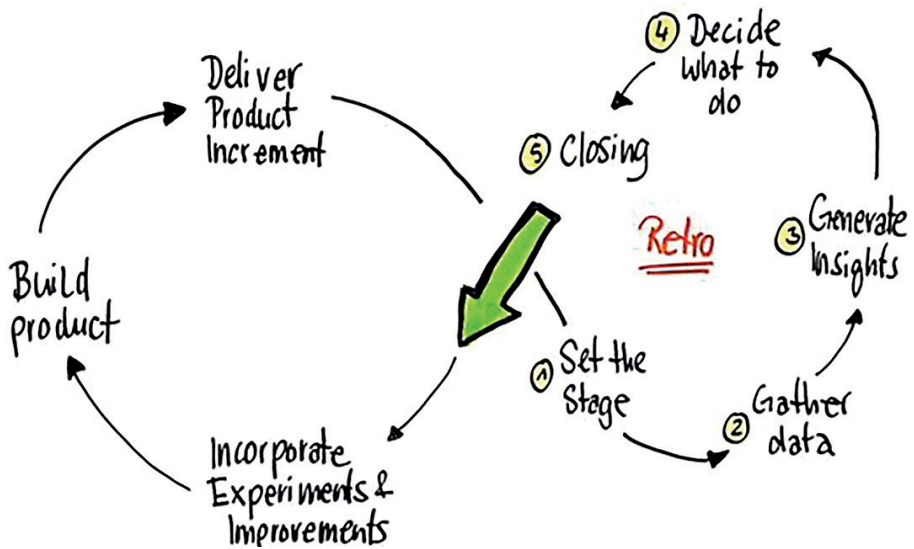


Source: Adapted from Stacey (1996, p. 47)

Stacy matrica predstavlja prostor za donošenje odluka u kojem tim radi. Iz tog razloga, rad sa prototipskim eksperimentima i istraživanje potreba klijenata treba da ide rame uz rame sa izgradnjom agilnih timova. Oni su sastavljeni od stručnjaka iz različitih oblasti. Ova međufunkcionalna saradnja pomaže da se ujedine različita stanovišta. Na taj način grade znanje kojim rešavaju probleme određene grupe ljudi. Interdisciplinarna orijentacija i odgovarajuća sloboda su ono što agilni tim čini uspješnijim u ovom kontekstu nego što bi bilo odjeljenje koje se bavi jednim konkretnim zadatkom.

Retrospektive su susreti čiji je cilj učenje iz prošlosti. „Retrospektiva“ znači „gledanje unazad“. Članovi tima se zajedno osvrću i procjenjuju šta je urađeno dobro, a šta loše. Oni analiziraju zašto su stvari išle dobro ili odstupile od očekivanja kako bi mogli da formulišu i utvrde aktivnosti za poboljšanje. Saznajte zašto su retrospektive toliko važne u agilnom toku rada i na šta treba da obratite pažnju kada ih sprovodite.

Retrospektiva funkcioniše kao povratna sprega. Nakon određenog vremenskog perioda sagledavate procese i saradnju u timu. Cilj je da se brže identifikuju prepreke i pronađu rješenja. Ovo se može odnositi na projekat automatizacije, „usko grlo“ za spoljne timove ili na rješavanje međuljudskih sukoba.



Izvor: Iterative Lifecircle (<https://www.it-agile.de/agiles-wissen/agile-teams/was-sind-retrospektiven/>)

Naučena lekcija: neophodno je više raditi na zajedničkom odlučivanju

Drugo, glavni zaključak iz istraživanja izvukao je potrebu i poslodavaca i zaposlenih da zajednički rade na unaprijeđenju procesa donošenja odluka u kompaniji, naročito u vrijeme krize.

Ovaj zaključak je temeljni aspekt buduće saradnje. Najvažnije je to što su ga pomenuli i zaposleni i poslodavci kao rezultat terenskog istraživanja sprovedenog na početku projekta. Dok zaposleni smatraju da su se vremena promijenila i da bi buduća kriza, kao i „nova normalnost“ zahtijevali više zajedničkog rada, poslodavci smatraju da zaposleni nisu mnogo proaktivni u procesima konsultacija i donošenja odluka.

U nastavku je tabela sa kratkim rezimeom važnosti zajedničkog rada kako za poslodavce, tako i za zaposlene.

Zajednički rad za veću uključenost. Efikasno uključivanje zaposlenih u procese donošenja odluka u kompaniji zahtijevalo je od obje strane da obavljaju više posla na redovan i održiv način.	
ZNAČAJ ZA POSLODAVCE	ZNAČAJ ZA ZAPOSLENE
Za poslodavce je uključivanje zaposlenih ključno za postizanje boljeg rezultata rada i ispunjavanje ciljeva kompanije.	Zaposleni smatraju da imaju pravo da iznesu svoje mišljenje i učestvuju u procesima donošenja odluka.
Uključenost u donošenje odluka u procesima rukovođenja dovodi do toga da su radnici zadovoljniji, efikasniji i uspješniji.	Ponašaju se proaktivnije i mnogo su posvećeniji zajedničkim rezultatima kompanije.
Strukturne promjene u kompaniji u kriznim vremenima lakše i revnosnije sprovode zaposleni koji vjeruju u njih.	Srećniji su i kvalitetnije obavljaju radne zadatke.

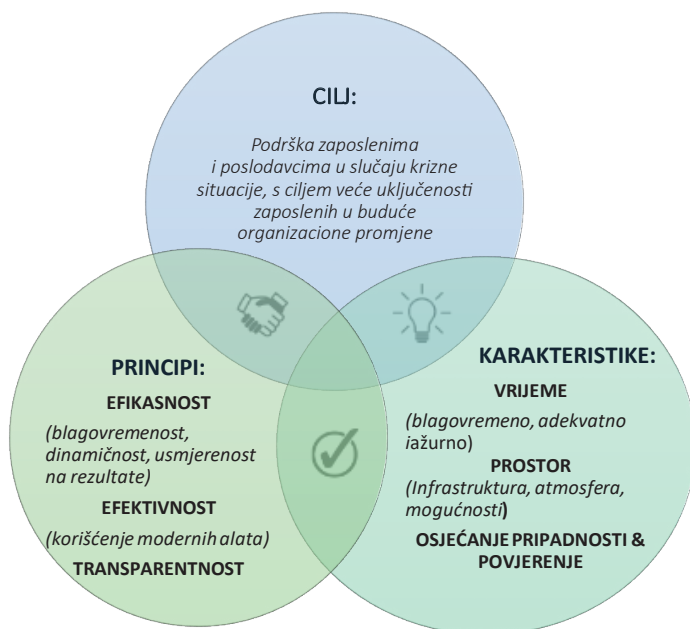
Preporuke

Preporuka poslodavcima je da koriste gore navedeni model, uz svesrdnu upotrebu alata kao što je stvaranje interne društvene mreže putem digitalizacije. To pokazuje da vjeruju u kvalitet mišljenja svojih zaposlenih i da im daju pravo da se aktivno uključe.

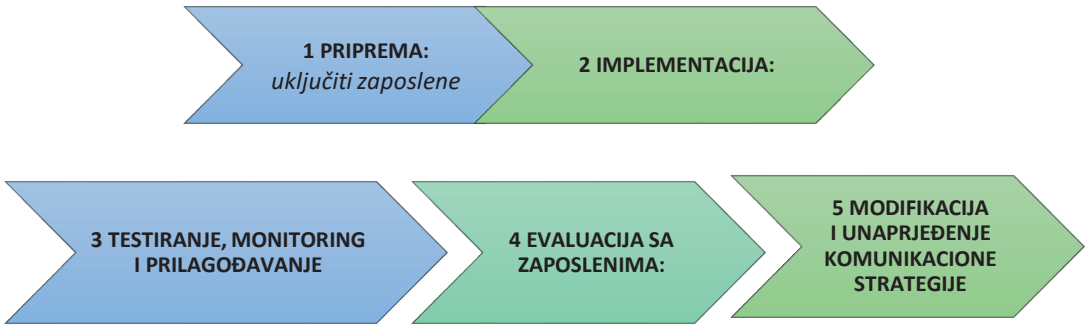
Preporuka zaposlenima je da povećaju svoje učešće i da budu aktivnije uključeni u proces donošenja odluka u kompaniji, jer su oni dio kompanije i njihovo je suštinsko pravo da budu uključeni u svaku odluku. Ostvariti njihovo pravo da budu informisani i konsultovani o donošenju poslovnih odluka koje direktno utiču na njihove radne uslove. Veća posvećenost u poslovnom životu učiniće da se osjećaju zadovoljnije kao ljudska bića.

ZAKLJUČAK

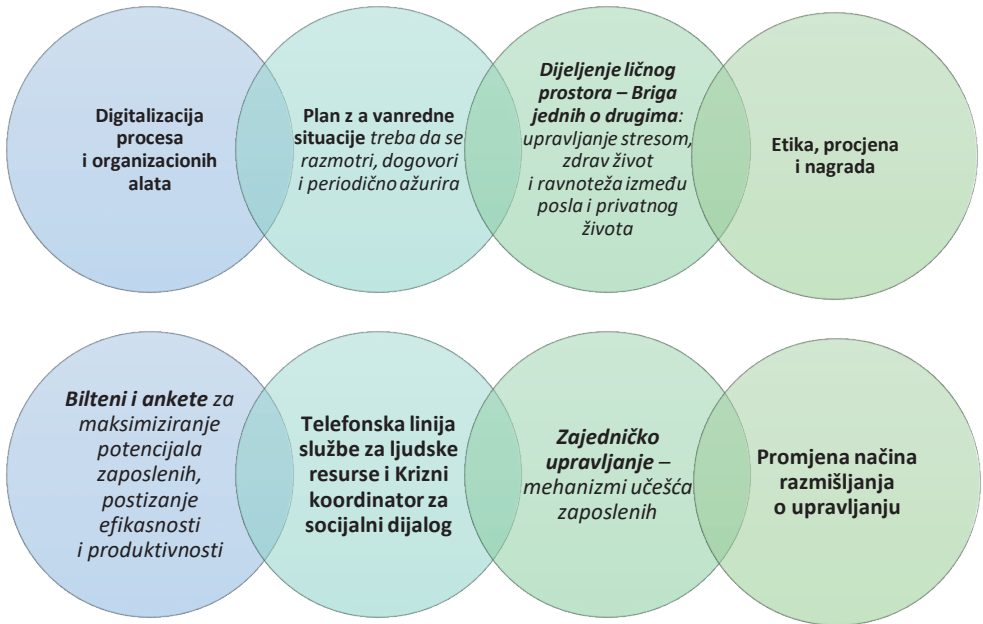
MODEL KOMUNIKACIJE I SARADNJE (MCC)



STRATEŠKI CIKLUS



ALATI



DOBRE PRAKSE I NAUČENE LEKCIJE

ŠPANIJA: „Ateneum“ prostor za debatu unutar kompanije.

SRBIJA: „Osluškivanje zaposlenih“.

PORTUGAL: „Prepoznajte vrijednost zaposlenih“.

POLJSKA: „Zaposleni u Auchan-u“ – lični kontakt u vrijeme krize korišćen je maksimalno i kad god je to bilo moguće.

CRNA GORA: „Značaj sindikata“.

ITALIJA: „Tripartitna saradnja“.

NJEMAČKA: „Agilnost i retrospektivnost“.

NAUČENA LEKCIJA: NEOPHODNO JE RADITI VIŠE NA ZAJEDNIČKOM DONOŠENJU ODLUKA

Poslodavci i zaposleni treba da zajednički rade na unapređenju procesa donošenja odluka u kompaniji, naročito u vrijeme krize.



Sole responsibility lies within autor. The European Commission is not responsible for any use that may be made of the information contained therein.



Funded by the European Union



Confederación Sindical Independiente



Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft gGmbH



Associação Sindical Independente



Confederazione dei Sindacati Autonomi dei Lavoratori



Unija poslodavaca Srbije



Instytut Spraw publicznych



Associação Sindical do Pessoal Administrativo da Saúde



Unija poslodavaca Crne Gore