



**EMPLOYEE INVOLVEMENT
IN DECISION-MAKING**

EUROPEJSKI MODEL KOMUNIKACJI I WSPÓŁPRACY NA RZECZ ZAANGAŻOWANIA PRACOWNIKÓW

Zaangażowanie pracowników w procesie podejmowania decyzji w czasach kryzysu jako kluczowy element skutecznej organizacji pracy w przedsiębiorstwie projekt VS|/2021/0081



**Funded by
the European Union**

Spis treści

Wstęp	4
Strategie komunikacyjne (SK)	8
Zasady	8
Charakterystyka	8
Cechy charakterystyczne związane z czasem	8
Cechy charakterystyczne związane Z PRZESTRZENIĄ	9
Cechy charakterystyczne związane z działaniem, poczuciem przynależności i zaufaniem	9
Procedura strategii komunikacji – „cykl strategii”	10
Narzędzia zwiększające zaangażowanie pracowników W proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie	13
Narzędzia cyfryzacji zwiększające zaangażowanie – „cyfrowa platforma do spotkań i dyskusji”	14
Narzędzia organizacyjne do aktualizacji – „wewnętrzna sieć społeczna” w przedsiębiorstwie	14
Plan awaryjny w czasie kryzysu lub po nim	15
Współdzielenie przestrzeni osobistej – dbanie o siebie nawzajem	16
Etyka, ocena i nagradzanie	17
Newslettery	17
Ankiety	18
Infolinia działu kadr	19
Kryzysowy koordynator dialogu społecznego	19
Współzarządzanie – mechanizmy partycypacji przez pracowników	19

Porzucenie schematów myślowych dotyczących przywództwa	20
Zalecenia, dobre praktyki i wnioski	21
Dobre praktyki	21
„Athenaeum” przedstawiony przez hiszpanię	22
„Słuchanie pracowników”, przedstawione przez serbię	23
„Uznanie wartości pracowników” przedstawiony przez portugalię	23
„Pracownicy z auchan” przedstawiony przez polskę	24
„Znaczenie związków zawodowych” przedstawione przez czarnogórę	25
„Współpraca trójstronna” przedstawiona przez włochy	25
„Sprawność i retrospektywność” przedstawiona przez niemcy	26
Wyciągnięta nauka: konieczna jest większa praca Na rzecz wspólnego podejmowania decyzji	28
Rekomendacje	29

Wstęp

Niniejszy dokument stanowi rezultat działania w ramach projektu „Zaangażowanie pracowników w procesie podejmowania decyzji w czasach kryzysu jako kluczowy element skutecznej organizacji pracy w przedsiębiorstwie projekt” finansowanego w ramach zaproszenia do składania wniosków „Informacja, konsultacja i uczestnictwo przedstawicieli przedsiębiorstw” Dyrekcji Generalnej ds. Zatrudnienia, Spraw Społecznych i Włączenia Społecznego – VP/2020/008.

Projekt przyczynia się do: a) wspierania udziału pracowników w przewidywaniu i zarządzaniu zmianą oraz zapobieganiu i rozwiązywaniu sporów w przypadku różnych form restrukturyzacji przedsiębiorstw i grup przedsiębiorstw w skali UE; b) wspierania udziału pracowników w opracowywaniu i wdrażaniu środków mających na celu zaradzenie wpływowi kryzysu związanego z koronawirusem na pracowników; c) wzmocnienia współpracy przedstawicieli państw członkowskich Unii Europejskiej (UE) (Hiszpania, Włochy, Polska, Niemcy i Portugalia) i państw kandydujących do UE (Czarnogóra, Serbia) oraz pomiędzy przedstawicielami pracowników sektora handlu i usług z różnych organizacji; oraz d) przygotowania narzędzi i rozwiązań prowadzących do zwiększenia zaangażowania pracowników w przedsięwzięcia w firmach z sektora handlu i usług.

Celem tego działania jest przedstawienie Modelu Komunikacji i Współpracy (MKW) na poziomie europejskim dla efektywnego zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji w przypadku zmian organizacyjnych w przedsiębiorstwach sektora handlu i usług w czasach kryzysu, takich jak pandemia covid-19. MKW jest wynikiem modeli siedmiu krajów uczestniczących w projekcie opracowanych przez ekspertów krajowych w pierwszym semestrze 2022 roku.

Poprzez uwzględnienie trzech głównych aspektów skutecznego Modelu Komunikacji i Współpracy, struktura dokumentu przedstawia się następująco:

- po pierwsze, w części „Strategie komunikacyjne” przedstawiono w sposób schematyczny najbardziej skuteczne i integracyjne podejścia, podkreślając ich aspekty kontekstowe, mechanizmy, dzięki którym działają oraz pożądane rezultaty;
- po drugie, w części „Narzędzia zwiększające zaangażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie” zaproponowano zestaw mechanizmów w sposób kompleksowy, podkreślając ich funkcjonalności;
- po trzecie, w części „Zalecenia, dobre praktyki i wnioski” raport przedstawi jasne instrukcje do zastosowania w praktyce w kontekście europejskim i po uwzględnieniu propozycji wszystkich krajów uczestniczących w projekcie.

Model zawiera dwie dodatkowe sekcje skupiające się na: A) krótkiemu omówieniu poprzedniej pracy wykonanej w projekcie, nazwanej „Jak się tu znaleźliśmy? ” i B) przedstawienie, czego oczekuje się od takiego modelu, nazwany „Co uznajemy za Model Komunikacji i Współpracy” w ramach projektu.

Raportowi będzie towarzyszyć kampania informacyjna, którą partnerzy prowadzą w celu zwiększenia świadomości na temat zaangażowania pracowników w podejmowanie decyzji w przedsiębiorstwach handlowych i usługowych w okresach kryzysowych, ale nie tylko.

JAK SIĘ TU ZNALEŻLIŚMY?

Podczas gdy europejski MKW dla zaangażowania pracowników będzie oparte na siedmiu krajowych modelach zaprojektowanych w Niemczech, Włoszech, Czarnogórze, Polsce, Serbii, Hiszpanii i Portugalii w pierwszym semestrze 2022 roku, wiedza do ich zaprojektowania pochodziła z przeprowadzonych badań i ich odpowiednich analiz w ciągu 2021 roku.

Badania terenowe obejmowały ankiety przeprowadzone wśród ponad 400 pracowników różnych zawodów i szczebli w sektorze handlu i usług w całej Europie, ponad 30 półstrukturalnych wywiadów z ich pracodawcami oraz dogłębną analizę kontekstową, w tym nowe środki legislacyjne i normatywne podjęte przez rządy państwowe podczas zamknięć w czasie pandemii covid-19 i później. Pomimo naturalnej heterogeniczności informacji wynikającej z cech kontekstowych, sporządzono analizę europejską, która zweryfikowała informacje krajowe i stworzyła jednolitą całość, w której analiza zaangażowania pracowników podczas zmian organizacyjnych wprowadzonych w sektorze handlu i usług podczas pandemii mogła być jasno przedstawiona i zilustrowana informacjami z pierwszej ręki z poszczególnych krajów. Niektóre z wniosków z działania były następujące:

- w kwestii kontekstu od czasu pandemii, niektóre ramy prawne były istotne, a pewne normy pojawiły się, szczególnie w Niemczech, Polsce, Portugalii, Serbii i Hiszpanii. Pandemia poważnie dotknęła sektor handlu i usług na całym świecie, w tym w badanych krajach. Niemniej jednak wprowadzone zmiany miały na celu przyniesienie ulgi i odporności poprzez umieszczenie zdrowia pracowników na pierwszym planie, zwłaszcza w pierwszych miesiącach od marca 2020 roku. W niektórych krajach ramy prawne służyły jako „tarcza społeczna” chroniąca zatrudnienie, tak jak w przypadku Hiszpanii;
- wyniki na poziomie europejskim pokazują, że pracownicy byli dobrze informowani przez swoich pracodawców, ale w mniejszym stopniu konsultowano się z nimi, a większość z nich nie była zaangażowana w proces podejmowania decyzji;

- pracownicy postrzegają swoją postawę jako proaktywną i pozytywną w momencie wprowadzania zmian, ale mimo to są niezadowoleni z faktu, że nie zostali poproszeni o przedstawienie pomysłów i wyrażenie opinii na temat wprowadzonych zmian organizacyjnych;
- uznanie intensywnego wykorzystania narzędzi cyfrowych jest podkreślane jako największa zmiana zachodząca podczas pandemii, co wpłynęło na proces angażowania pracowników. Niektóre inne mechanizmy to szkolenia i przekwalifikowanie pracowników, regularne informowanie o aktualnym stanie techniki, elastyczność godzin pracy, telepraca, tworzenie specjalnych zespołów do zarządzania sytuacją itp. Jeśli chodzi o postawę pracowników, pracodawcy we wszystkich siedmiu krajach postrzegają ją pozytywnie.
- Wielokrotnie wskazywano dwie najlepsze praktyki: wykorzystanie cyfryzacji oraz szkolenia. Wśród usprawnień pracodawcy w całej Europie dostrzegają potrzebę skuteczniejszej i terminowej komunikacji, oferowania większej przestrzeni dla zrozumienia i przewidywalności, budowania zaufania, oferowania lepszych możliwości szkoleniowych i uproszczenia pracy.

Mając na uwadze te wnioski, przedstawiciele krajowi w Projekcie pracowali przy wsparciu krajowych ekspertów zewnętrznych nad stworzeniem Krajowych MKW specyficznych dla poszczególnych krajów. Te MKW zostały sfinalizowane w pierwszym semestrze 2022 roku, a ich owocem jest obecnie europejskie MKW przedstawione w niniejszym raporcie.

CO JEST UZNAWANE ZA MODEL KOMUNIKACJI I WSPÓŁPRACY (MKW) W RAMACH TEGO PROJEKTU?

Najważniejszą cechą modeli jest łatwość ich wykorzystania w podobnych lub różnych sytuacjach, a ich najważniejszą cechą jest ich replikacja lub odtwarzalność.

W tym konkretnym przypadku, planowanie MKW pomiędzy pracownikami i pracodawcami w ramach Projektu zostało dokonane w celu wsparcia zarówno pracowników, jak i pracodawców i/lub właścicieli firm w przypadku przyszłej reorganizacji pracy w przypadku innej sytuacji kryzysowej, w celu zwiększenia zaangażowania pracowników w przyszłe zmiany organizacyjne w przedsiębiorstwie. Z ogólnej perspektywy, MKW zawiera aspekty związane z komunikacją wewnątrz jednostki w formie wytycznych wspierających zarówno pracodawców jak i pracowników firmy. Zawiera również dobre praktyki i realne sytuacje, w których pracodawcy sektora handlu i usług reorganizujący pracę firmy w związku

z pandemią covid-19 robili to we współpracy z pracownikami, które ze względu na swój otwarty charakter mogą być przydatne dla przyszłych pracowników do dzielenia się nimi ze współpracownikami i pracodawcami, a tym samym mogą wspierać ich w zaangażowaniu na rzecz większego udziału w podejmowaniu decyzji w ich firmach. Istotą MKW jest jego użyteczność dla szerokiego grona zainteresowanych stron, czyli: pracodawców i pracowników.

Dokładniej rzecz ujmując, MKW zawiera strategię komunikacji, narzędzia do wykorzystania w praktyce oraz zestaw zaleceń i dobrych praktyk.

Strategie komunikacyjne (SK)

W ramach Modelu Uczestnictwa, którego celem jest zagwarantowanie udziału i konsultacji pracowników w procesie podejmowania decyzji w przedsiębiorstwach, a w szczególności tych, które mają wpływ na zatrudnienie (jako prawo pracownicze uznane przez legislację), Strategia Komunikacji jest postrzegana jako środek do osiągnięcia tego celu.

ZASADY

Podstawowymi zasadami SK w firmie powinny być zasady skuteczności, efektywności i przejrzystości.

- Efektywność w komunikacji oznacza, że musi być ona terminowa, dynamiczna i zorientowana na wyniki. Jednym z wyzwań w zakresie efektywności komunikacji jest z pewnością obowiązek przestrzegania czasu pracy pracownika, dlatego pożądana efektywność oznaczałaby wcześniejsze ustalenie zasad, które będą obowiązywać w czasie kryzysu.
- Skuteczność w komunikacji zakłada wykorzystanie nowoczesnych narzędzi, które umożliwiają szybką i nieprzerwaną interakcję oraz wymianę informacji w czasie rzeczywistym.
- Transparentność w komunikacji oznacza, że informacje, od których zależy proces pracy, są dostępne dla wszystkich zaangażowanych w proces

CHARAKTERYSTYKA

Podstawowe cechy SK są skategoryzowane w trzech aspektach: czas, przestrzeń i działanie/poczucie przynależności/zaufania i są one wzajemnie powiązane.

CECHY CHARAKTERYSTYCZNE ZWIĄZANE Z CZASEM

- SK musi być zaplanowana z wyprzedzeniem, gdy tylko jest to możliwe, i podtrzymywana w czasie.
- SK musi być terminowa, odpowiednia i stale aktualizowana
- SK musi szybko reagować na zmiany kontekstu, w tym przypadku na kryzys, a więc na wyzwania strukturalno-organizacyjne firmy.

Te cechy, gdy są brane pod uwagę, mogą zagwarantować, że strategia komunikacji właściwie odpowiada na potrzeby firmy i jej członków.

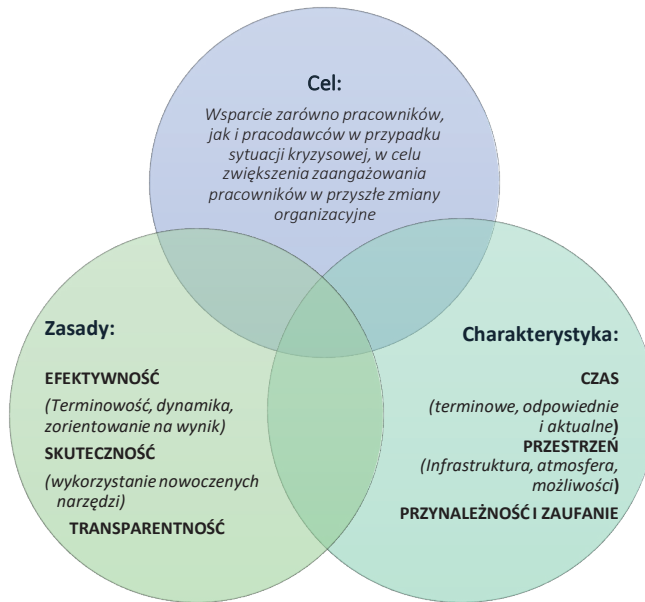
CECHY CHARAKTERYSTYCZNE ZWIĄZANE Z PRZESTRZENIĄ

- SK musi zagwarantować odpowiednią przestrzeń i stworzyć najbardziej odpowiednią przestrzeń dla komunikacji i zaangażowania pracowników.
- SK musi posiadać infrastrukturę, która umożliwi połączenie pracodawców i pracowników oraz między sobą, zarówno fizycznie (sala konferencyjna), jak i cyfrowo (online).
- SK musi brać pod uwagę atmosferę, w której decydują się i wdrażają zmiany.
- SK musi stworzyć możliwość prezentacji i wyboru pomysłów dla wszystkich członków firmy.
- SK musi zapewnić ochronę poufności danych osobowych i potrzeb osobistych.

CECHY CHARAKTERYSTYCZNE ZWIĄZANE Z DZIAŁANIEM, POCZUCIEM PRZYNALEŻNOŚCI I ZAUFANIEM

- SK musi być skoncentrowana na ludziach. Przeniesienie uwagi z przekazywania faktów na przekazywanie informacji ludziom, a więc zaangażowanie ludzi.
- SK musi angażować wszystkich w przedsiębiorstwie. Hasło „Nikt nie jest pozostawiony z tyłu” jest kluczem do zapewnienia, że bezpośrednio lub pośrednio kierownictwo firmy dociera ze swoimi komunikatami do wszystkich pracowników, a także, że pracownicy angażują się w wyrażanie swoich opinii.
- SK musi obejmować szkolenia, szkolenia ustawiczne i szkolenia odnawiane w razie potrzeby. Szkolenie musi łatwo dotrzeć do każdej osoby w firmie. Duży wysiłek włożony w szkolenie przynosi korzyści z czasem, szczególnie podczas kryzysu. Ciągłe szkolenie w zakresie komunikacji oraz podnoszenie pewności siebie wśród pracowników w firmie na rzecz lepszego zaangażowania, a tym samym bardziej efektywnej strategii komunikacji.
- Ważnym celem SK jest budowanie zaufania pomiędzy pracodawcami i pracownikami, co stanowi wyzwanie, któremu można sprostać poprzez terminową i przemyślaną komunikację oraz zaangażowanie pracowników.

Model komunikacji i współpracy (MKW):



PROCEDURA STRATEGII KOMUNIKACJI¹ – „CYKL STRATEGII”

Cykl strategii można podzielić na następujące etapy: przygotowanie, wdrożenie, monitorowanie/testowanie, ewaluacja, wreszcie modyfikacja i doskonalenie.

- W ramach „Etapu 1. Przygotowanie”, zaangażowanie pracowników powinno być zapewnione już na etapie opracowywania możliwych scenariuszy kryzysowych, które będą stanowiły niezbędne odniesienie do opracowania obowiązujących schematów i procedur reagowania na sytuacje kryzysowe – tak, aby były gotowe do użycia w momencie wystąpienia kryzysu. W odpowiednich dyskusjach powinni uczestniczyć reprezentatywni pracownicy.
- W ramach „Etapu 2. Wdrożenie” (uruchomienie systemu komunikacji), po zmapowaniu grupy pracowników oraz przejrzaniu kanałów i narzędzi komunikacyjnych należy zdecydować, jak będzie wyglądał przepływ informacji (kto kogo informuje itp.) oraz jak strategia zabezpieczy różne typy i wektory komunikacji. Przygotowane wcześniej szablony komunikacyjne mogą się przydać, gdy firmę dotknie kryzys i szybkość reakcji stanie się kluczowa.

1 Takie, jakie widać w polskim raporcie narodowym

- W ramach „Etapu 3. Testowanie lub monitorowanie i dostosowywanie” rutynowo, procedury zarządzania kryzysowego, w tym system komunikacji, powinny być testowane np. raz w roku, aby upewnić się, że działają i nie zawiodą w momencie, gdy trzeba je wykorzystać. W trakcie kryzysu realizacja strategii komunikacyjnej powinna być monitorowana pod kątem ewentualnych braków i na bieżąco korygowana. Kontrola procesu komunikacji jako bardzo ważna, musi być ustanowiona na samym początku, przy dobrej organizacji sztabu kryzysowego i jasnym podziale odpowiedzialności w procesie komunikacji, co wiąże się z tworzeniem i umieszczaniem kluczowych komunikatów do grup docelowych oraz dalszym monitorowaniem i wdrażaniem.
- W ramach „Etapu 4. Ocena wraz z pracownikami” ważne jest, aby ocenić system tak, aby można było go ulepszyć, a pracownicy powinni być zaangażowani w proces oceny, ponieważ są zarówno, kluczowymi odbiorcami i, co pożądanego, aktywnymi uczestnikami komunikacji wewnętrznej firmy w procesach decyzyjnych w firmie. Przydatne może być ustanowienie systemu nagród.
- „Etap 5. Modyfikacja i doskonalenie strategii komunikacji.” Wyniki oceny powinny zostać wykorzystane przez firmę do przeglądu i poprawy systemu i strategii komunikacji kryzysowej, z uwzględnieniem obaw i pomysłów pracowników.
- SK musi być prosta i pozbawiona zbędnej administracji i biurokracji.

CYKL STRATEGII



1. PRZYGOTOWANIE

Powołanie **zespołu kryzysowego**, włączając w niego dział HR, prawny i komunikacji.

Burza mózgów na temat **potencjalnych scenariuszy kryzysowych**: zespół kryzysowy, kierownictwo, reprezentatywni pracownicy.

Przydzielanie obowiązków członkom zespołu kryzysowego.

Powołanie **zespołu reagowania** odpowiedzialnego za komunikację kryzysową.

Wyznaczenie rzecznika - **głównego kontaktu dla pracowników** w celu uzyskania wiarygodnych informacji.

Mapowanie **odbiorców wewnętrznych**: dział/ strefa czasowa/ dostęp do narzędzi on-line/ **potrzeby**.
Grupowanie w kategorie.

- *pracownicy online,*
- *pracownicy podróżujący,*
- *pracownicy offline itp.*

Mapowanie i audyt **kanalów i narzędzi komunikacyjnych**.

3. Wprowadzenie systemu komunikacji dwukierunkowej na miejscu

Procedury i mechanizmy:

- kto musi być poinformowany w pierwszej kolejności;
- jakie są mechanizmy podejmowania decyzji;
- chronologia kroków proceduralnych;
- podstawowy plan **komunikacji w sytuacji kryzysowej, obejmujący informacje zwrotne**.

Protokoły bezpieczeństwa dostępne, widoczne i aktualizowane oraz znane pracownikom.

Członkowie zespołu reagowania (i zarządzania kryzysowego) **przeszkolony w zakresie komunikacji** (sposoby komunikowania się, korzystanie z narzędzi komunikacyjnych, obsługa informacji itp.).

Narzędzia komunikacji

- odgórne, oddolne, dwukierunkowe, horyzontalne;
- zachęty;
- na piśmie i stacjonarne (twarzą w twarz).

Treści do przekazania:

- **gdzie** można uzyskać informację;
- czas, **kiedy** informacja powinna zostać udostępniona (stały regularny harmonogram);
- **co należy robić**/jak się zachowywać (instrukcja);
- **jak radzić sobie** z sytuacją (wsparcie emocjonalne i doradztwo);
- narzędzia/kanaly **informacji zwrotnej** (pytania, obawy, pomysły i sugestie);
- **co przedsiębiorstwo robi**, aby rozwiązać problem kryzysu i obawy pracowników.

Szablony komunikacyjne z widocznymi informacjami dostępne do wykorzystania i dostosowania w razie potrzeby.

2. Rutynowe badanie harmonogramu (raz w roku)

3. Bieżące monitorowanie i dostosowanie (podczas sytuacji kryzysowej)

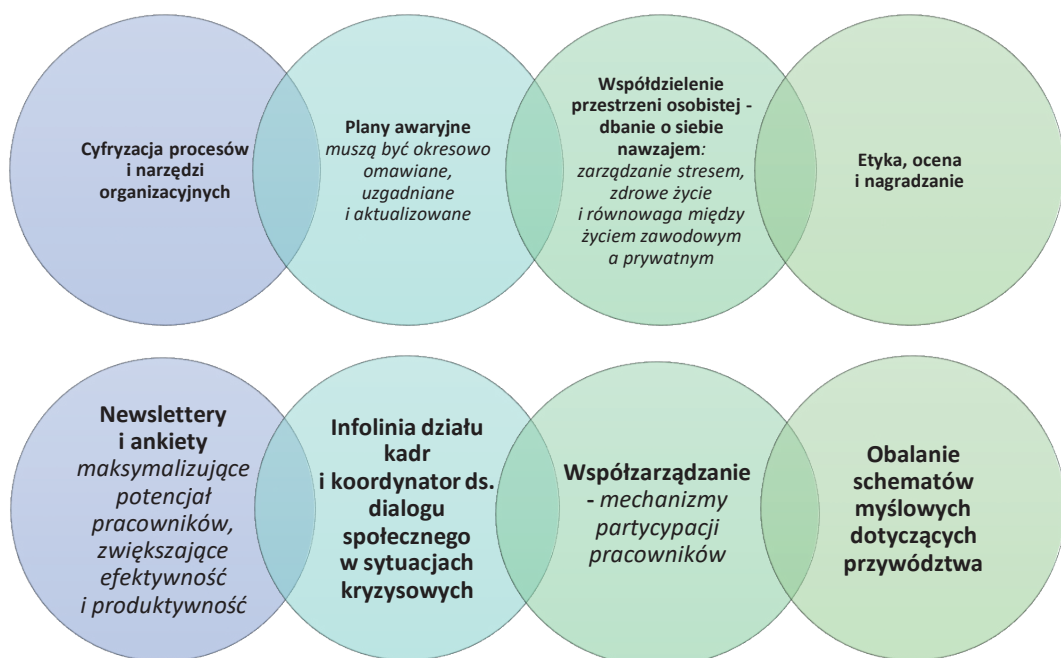
4. Ocena z pracownikami (planowa lub po kryzysie)

Narzędzia zwiększające zaangażowanie pracowników w proces podejmowania decyzji w przedsiębiorstwie

Po zdefiniowaniu podstawowych treści skutecznej strategii komunikacji, celem jest teraz nakreślenie mechanizmów, które mogą wdrożyć tę strategię i być wykorzystane do zwiększenia zaangażowania pracowników w sytuację kryzysową firmy, a także, ogólnie rzecz biorąc, do zwiększenia współpracy między pracownikami a pracodawcami.

Wśród siedmiu krajów europejskich najbardziej podkreślane są następujące narzędzia wzmacniające współpracę między pracodawcami i pracownikami:

NARZĘDZIA



NARZĘDZIA CYFRYZACJI ZWIĘKSZAJĄCE ZAANGAŻOWANIE – „CYFROWA PLATFORMA DO SPOTKAŃ I DYSKUSJI”

Cyfryzacja procesów pojawiła się w wyniku zarówno odpowiedzi pracowników, jak i badań terenowych pracodawców we wszystkich krajach Projektu.

Jako zasadniczy element procesów cyfryzacji w przedsiębiorstwach muszą być te związane z informowaniem, konsultowaniem i podejmowaniem decyzji pomiędzy pracodawcami a właścicielami i menedżerami firm oraz pracodawcami. Zarówno procesy formalne, takie jak zarządzanie zasobami ludzkimi czy księgowość i zarządzanie firmą, jak i te nieformalne mogą być realizowane w formach cyfrowych.

W celu zwiększenia zaangażowania pracowników, zaproponuj im Cyfrowe Platformy Zaangażowania Pracowników, które mogą być praktycznym doświadczeniem, jak najłatwiejszym w użyciu dla wszystkich pracowników, poprzez cyfrowe urządzenia, których już używają, takie jak telefony czy komputery. Grupy WhatsApp, spotkania Skype/Teams/Zoom to przydatne przestrzenie cyfrowe, które należy rozważyć.

„Cyfrowa platforma do spotkań i dyskusji” powinna być dostępna na poziomie firmy, jako część zarządzania zasobami ludzkimi, pod bezpośrednim kierownictwem liderów i/lub właścicieli firmy, gdzie może odbywać się ciągła komunikacja. Niektóre strategie HR, takie jak otwarte pytania i ukierunkowane dyskusje mogą odbywać się w regularnych bazach i wcześniejsze ogłoszenie. Łączność z liderami firmy powinno być stale odczuwane przez pracowników.

NARZĘDZIA ORGANIZACYJNE DO AKTUALIZACJI – „WEWNĘTRZNA SIEĆ SPOŁECZNA” W PRZEDSIĘBIORSTWIE

Pandemia covid-19 przyniosła nieoczekiwane zawirowania w środowiskach pracy, które wymagały podjęcia nagłych działań. Siedem raportów krajowych – z Niemiec, Włoch, Czarnogóry, Polski, Portugalii, Serbii i Hiszpanii, będących wynikiem badań przeprowadzonych wśród pracowników i pracownic w sektorach handlu i usług w tych krajach, wskazało na potrzebę zwiększenia odporności pod względem organizacyjnym. Zarówno pracownicy, jak i pracodawcy podkreślali znaczenie „narzędzi organizacyjnych” jako atutu dla lepszego zaangażowania, a tym samym większej odporności podczas zarządzania kryzysowego i ewentualnej restrukturyzacji lub reorganizacji firm.

Nowym narzędziem organizacyjnym zaproponowanym tutaj w celu zwiększenia zaangażowania pracowników jest tak zwana „Wewnętrzna Sieć Społeczna”. Zgodnie z aspektami cyfryzacji, które zostały przedstawione powyżej, sieci społeczne, które są tworzone wewnątrz firmy i przy zaangażowaniu wszystkich interesariuszy, w tym właścicieli firmy,

liderów, menedżerów i oczywiście pracowników, pomagają poprawić komunikację wewnętrzną w jednostce.

Sieć społeczna na poziomie firmy może przełamać sztywne normy hierarchii i wprowadzić więcej elastyczności. Może zachęcić do bardziej nieformalnych rozmów i zbliżyć do siebie różnych ludzi poprzez wspieranie dobrych relacji zawodowych.

Narzędzia te mają pozytywny wpływ na zadowolenie pracowników i ich poczucie sprawstwa (patrz rozdział Strategia komunikacji) oraz zwiększają przejrzystość komunikacji i podejmowania decyzji w firmie. Podczas korzystania z „Wewnętrznej sieci społecznościowej” istnieje potrzeba zabezpieczenia poufności danych osobowych i uświadomienia tego wszystkim uczestnikom.

PLAN AWARYJNY W CZASIE KRYZYSU LUB PO NIM

Plany awaryjne to narzędzie zarządzania w przedsiębiorstwach. Są już częścią każdego projektu menedżerskiego, czy to teoretycznego, czy praktycznego. Pozostają jednak mechanizmem, który jest wykorzystywany głównie przez większe firmy. Mikro, małe i średnie przedsiębiorstwa albo tworzą plan na samym początku, gdy się ukonstytuują, albo robią to zawsze, gdy są proszone o to, gdy ubiegają się o dotacje lub finansowanie ze strony administracji publicznej lub banków. Doraźne wymagania dotyczące planów awaryjnych stanowią ryzyko, zwłaszcza w mniejszych firmach. Plany te nie są postrzegane jako użyteczne narzędzie i nie są aktualizowane, a tym bardziej omawiane i rozpowszechniane wśród członków firmy, w tym pracowników.

Plan awaryjny musi być okresowo omawiany, uzgadniany i aktualizowany pomiędzy firmą a pracownikami jako ważna część modelu uczestnictwa w firmie. Można rozważyć stworzenie standardowego modelu planu awaryjnego, a następnie aktualizować go dla każdego przedsiębiorstwa.

WSPÓŁDZIELENIE PRZESTRZENI OSOBISTEJ – DBANIE O SIEBIE NAWZAJEM

Nie ma narzędzia, które mogłoby zastąpić żywy kontakt pracownika z przełożonym. Bardzo ważne jest stworzenie i utrzymanie integracyjnego środowiska pracy oraz sprawienie, aby każdy pracownik czuł się włączony w jego życie, a także wzmocnienie przynależności i zaangażowania w firmie. Oprócz pewnych wysoce technicznych narzędzi, takich jak kanały komunikacji Microsoft Teams, Internet, portale, ekrany telewizyjne do przekazywania informacji, Viber i inne społeczności sieciowe, bardzo ważne jest podnoszenie poziomu wiedzy wśród pracowników związanej z zarządzaniem stresem, znaczeniem zdrowego życia i równowagą między działalnością biznesową a prywatną. Wszystko to jest naprawdę możliwe, jeśli firmy będą ciężko pracować i wsłuchiwać się w potrzeby swoich pracowników, środowiska, w którym działają i społeczności, do której należą. Dobre relacje interpersonalne oraz atmosfera współpracy i przyjaźni w miejscu pracy są kluczowymi czynnikami satysfakcji pracowników zarówno w sytuacjach zwykłych, jak i kryzysowych.

Należy umożliwić spotkania twarzą w twarz. Pracodawcy powinni promować spotkania w celu utrzymania kontaktu z pracownikami i muszą one odbywać się regularnie, co tydzień lub co dwa tygodnie. Idealnie byłoby, gdyby każde spotkanie gromadziło 10-15 pracowników, a nie więcej, aby ten moment był bardziej kontrolowany i skuteczny w swoim celu, czyli komunikacji.

Opcja spotkań jeden na jeden z jednym pracownikiem ukierunkowanym na konkretną i zidentyfikowaną poprawę wyników lub losowo wybranym z grupy roboczej. Gdy spotkania te są dobrze przeprowadzone, stanowią bardzo dobry sposób na stworzenie osobistych więzi i zachęcenie pracowników do zmian. Jest to również najlepsze podejście, gdy pracodawca chce przekazać bardziej skomplikowane pomysły i uzyskać bezpośrednio informacje zwrotne od pracowników oraz współpracę w procesie decyzyjnym.

ETYKA, OCENA I NAGRADZANIE

Powinniśmy kierować się tym, że niezależnie od tego, jak bardzo jesteśmy skuteczni, w biznesie potrzebujemy sojuszników. Ważnym elementem jest komunikacja werbalna i niewerbalna. Jeśli przełożeni zwracają się do współpracowników nieprzyjemnym tonem, z góry, używając sarkazmu, będzie to miało złe konsekwencje, zwłaszcza w sytuacjach kryzysowych. Nigdy nie wolno mówić do pracowników podniesionym tonem, zwłaszcza w czasach kryzysu, kiedy ludzie są wyjątkowo wrażliwi. Należy zadbać o to, by nie stawiać pracowników przed faktem dokonanym, ale omówić problemy, które ich bezpośrednio dotyczą i sprawdzić, czy wiedzą, o co chodzi. Dzielenie się z pracownikami zasługami za osiągnięcia jest szczególnie ważne w czasach kryzysu. Nie powinno zabraknąć wyrażania uznania, wdzięczności i nagradzania pracowników, którzy są uczestnikami łańcucha sukcesu firmy. Jest to bardzo skuteczny sposób na budowanie dobrych relacji między pracownikami, ale także na wzmacnianie ducha współpracy i lojalności pracowników i współpracowników, w ten sposób wszyscy pracownicy są zachęceni do produktywności i współpracy. Nie należy zaniedbywać pewnych umiejętności i doświadczeń, które posiadają pracownicy, ale należy ich zachęcać do wykorzystania swojego potencjału, w ten sposób firma jako całość odniesie korzyści. Przełożeni powinni chwalić, rozpoznawać i nagradzać każdy wysiłek, dobry pomysł i wkład. Wszystko to przyczynia się do stworzenia środowiska pracy, w którym pracownicy odnajdą swoje talenty i oddadzą je na służbę firmie. Pracownicy są szczególnie wrażliwi w sytuacjach kryzysowych, jeśli pracodawca nie traktuje wszystkich równo.

NEWSLETTERY

Sugeruje się regularną komunikację poprzez biuletyny wewnętrzne do wszystkich pracowników. Biuletyn może być wysyłany co tydzień, co dwa tygodnie lub co miesiąc, w zależności od potrzeby przepływu informacji w firmie. Jeśli nie ma nowych informacji do przekazania co tydzień, to nie ma potrzeby wysyłania newslettera co tydzień. To musi być przeanalizowane przez menedżerów i muszą oni zdecydować, jak często pracownicy będą otrzymywać ten e-mail z informacjami o firmie. Jeśli chodzi o zawartość informacyjną, należy również przeanalizować, co jest istotne do przekazania, a co nie, a także należy dokonać mądrego wyboru informacji, aby zagwarantować, że newsletter nie będzie miał nadmiaru informacji, ale jednocześnie upewnić się, że zawiera istotne informacje dla pracowników i poprawić ich zdolność do zaangażowania i uczestnictwa. Może on zawierać takie treści jak nowe przejęcia, nowe partnerstwa (z kim, dlaczego, na jak długo...), informacje finansowe, o ile są one prawnie dozwolone, oraz wszelkie inne rodzaje nowych informacji, które przyczynią się do dystrybucji i tworzenia wiedzy, w wyniku czego pracownicy będą mogli podejmować trafne decyzje i aktywnie uczestniczyć. Jedną z zalet

tego narzędzia jest to, że za pomocą platform do wysyłania newsletterów można śledzić i mierzyć jego skuteczność. Można sprawdzić wskaźniki otwarcia wiadomości e-mail, wiedząc, czy pracownicy rzeczywiście sprawdzają te informacje, a poprzez strategiczne włączenie klikalnych sekcji w treści newslettera, można również zrozumieć, czy pracownicy zwracają uwagę i przyswajają dostarczone informacje.

ANKIETY

Jeśli firma chce mieć pewność, że zbiera najbardziej szczerze odpowiedzi, powinna poszukać anonimowego sposobu. Pracownicy będą bardziej prawdomówni, jeśli ich odpowiedzi pozostaną poufne. Dlatego najlepszym narzędziem do zbierania informacji jest przeprowadzenie ankiety. Istnieje kilka platform, na których można przeprowadzić ankietę, z darmowym dostępem i które są łatwe w użyciu. Musi być ona dobrze zaprojektowana, aby pracownicy chętnie na nią odpowiadali, a odpowiedzi miały wartość dla ich celu. Ankiety są doskonałym narzędziem dostarczającym pracownikom informacji zwrotnej dla organizacji, pomagającym określić, gdzie możliwe jest zmaksymalizowanie potencjału pracowników, a gdzie organizacja musi poświęcić więcej uwagi, aby wprowadzić usprawnienia, które zaowocują większą efektywnością i produktywnością. Badania te mogą odbywać się często, z ogólnymi pytaniami, które są stale istotne dla decyzji firm, aby utrzymać aktywny udział pracowników. Można również zaprojektować specyficzną ankietę dla konkretnego problemu, jak np. sytuacje kryzysowe, w których zmiany i scenaria są bardzo nietypowe. Najważniejszą częścią korzystania z tego narzędzia jest budowa ankiety, nie tylko dlatego, że musi być ona atrakcyjna, aby zebrać wystarczającą liczbę odpowiedzi, aby wyciągnąć wnioski, ale także dlatego, że ten, kto ją projektuje, musi być mądry przy wyborze części takich jak pytania lub model pytań, ponieważ bez względu na to, ile odpowiedzi organizacja otrzyma, są one wartościowe i użyteczne tylko wtedy, gdy odpowiadają na wartościowe i użyteczne pytania. Biorąc pod uwagę, że przygotowanie ankiety idzie dobrze, to samo to nie wystarczy, aby zapewnić firmie wysokiej jakości informacje. Kluczowe jest zagwarantowanie poufności uczestnikom badania, tylko w ten sposób możliwe jest zebranie szczerych informacji zwrotnych, w przeciwnym razie może to podważyć wyniki lub nawet wpłynąć na zaufanie pracowników.

INFOLINIA DZIAŁU KADR

Specjalna linia telefoniczna obsługiwana przez członków zespołu reagowania odpowiedzialnych za zarządzanie zasobami ludzkimi, na którą pracownicy mogą dzwonić, aby zgłaszać problemy i szukać wsparcia. Do zalet tego rozwiązania należy zaliczyć to, że dostęp nie wymaga połączenia z Internetem ani umiejętności cyfrowych; jest w pełni dostępny dla pracowników pozostających off-line i w podróży; oferuje osobisty kontakt (nawet jeśli nie twarzą w twarz); dwukierunkową komunikację z natychmiastową odpowiedzią; oraz wysoką skuteczność. Możliwość natychmiastowych wyjaśnień; umożliwia lepszy wgląd w potrzeby i nastroje pracowników, niż komunikacja elektroniczna. Wśród wad: ograniczona zdolność do obsługi jednoczesnych zapytań telefonicznych; nie zapobiega powtarzaniu tych samych lub podobnych pytań; może być pracochłonna.

KRYZYSOWY KOORDYNATOR DIALOGU SPOŁECZNEGO

Wprawdzie nasze prawo pracy uznaje przedstawiciela związku zawodowego lub przedstawiciela pracowników w firmach, w których związek nie jest zorganizowany, ale sytuacja kryzysowa wymagałaby wyłonienia osoby, której zadaniem byłoby codzienne koordynowanie komunikacji między pracodawcami a pracownikami. Osoba ta byłaby odpowiedzialna za utrzymanie internetowej platformy komunikacyjnej. Kolejną ważną rolę koordynatora byłaby stała dostępność dla pracodawcy i pracowników, szczególnie w momentach, w których konieczna jest szybka i skuteczna reakcja.

WSPÓŁZARZĄDZANIE – MECHANIZMY PARTYCYPACJI PRZEZ PRACOWNIKÓW

Tak zwane „współzarządzanie” umożliwia pracownikom bezpośredni udział w decyzjach przedsiębiorstwa, które w przypadku kryzysu. Oprócz udziału pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem, omawiany instrument daje również możliwość przewodniczenia organowi kontrolnemu, który w dwustopniowym systemie administracyjno-kontrolnym nosi nazwę „Rady Nadzoru”. Na podstawie tego, co zostało wskazane, konfiguracje, które może przyjąć narzędzie współzarządzania, to: postanowienie o powołaniu członka zarządu przez pracowników (powołanego spośród samych pracowników lub spośród związków zawodowych); postanowienie o powołaniu członka rady nadzorczej przez pracowników (powołanego spośród samych pracowników lub spośród związków zawodowych). Aby osiągnąć ten cel, ustawodawca powinien nałożyć na zainteresowane spółki obowiązek przyjęcia statutu partycypacyjnego, który przewiduje procedury powoływania członków reprezentujących pracowników, jak również procedury wykonywania ich odpowiednich prerogatyw.

PORZUCENIE SCHEMATÓW MYŚLOWYCH DOTYCZĄCYCH PRZYWÓDZTWA2

PRZYWÓDZTWO	KIEROWANIE ZESPOŁEM	SAMOPRZYWÓDZTWO
Ustanowienie sprawnego sposobu myślenia.	Pozwól na utratę kontroli. Otwórz się na wolność twórczą.	Elastyczność w myśleniu i działaniu. Orientacja na rozwiązania.
Stwórz różnorodne środowisko.	Wykorzystanie różnorodności. Rozpoznanie potencjału.	Otwarty sposób myślenia. Pozytywne spojrzenie na ludzkość.
Otwarta i żywa kultura informacji zwrotnej.	Orientuj. Błędy mogą być pomocne.	Postrzegaj informację zwrotną jako szansę. Słuchanie, rozumienie, postrzeganie.
Promowanie tworzenia sieci i przejrzystości.	Przewyciężanie hierarchii, budowanie sieci.	Gotowość do dzielenia się wiedzą, podchodzenie do innych z odwagą

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

Zalecenia, dobre praktyki i wyciągnięte nauki

Ostatnia sekcja „Europejskiego modelu komunikacji i współpracy pracowników” skupi się na udzieleniu praktycznych wskazówek i porad zarówno pracownikom, jak i pracodawcom w celu zwiększenia zaangażowania (informacji i konsultacji) pracowników w procesy decyzyjne w firmie poprzez poprawę komunikacji i współpracy wewnątrz organizacji, ze szczególnym uwzględnieniem hipotetycznego przypadku sytuacji kryzysowej, która może wywołać zmiany w organizacji pracy.

Przedstawiona tu wiedza jest wynikiem siedmiu raportów krajowych z krajów europejskich uczestniczących w projekcie.

DOBRE PRAKTYKI

Jeśli chodzi o dobre praktyki, podano po jednym przykładzie z każdego kraju.

HISZPANIA: „Athenaeum” przestrzeń do debaty wewnątrz przedsiębiorstwa.

SERBIA: „Słuchanie pracowników”.

PORTUGALIA: „Uznanie wartości pracowników”.

POLSKA: „Pracownicy Auchan” – kontakt osobisty w komunikacji kryzysowej jest wykorzystywany w miarę możliwości”.

CZARNOGÓRA: „Znaczenie związków zawodowych”.

WŁOCHY: „Współpraca trójstronna”.

NIEMCY: „Sprawność i retrospektywność”.

“ATHENAEUM” PRZEDSTAWIONY PRZEZ HISZPANIĘ

<p>Athenaeum – przestrzeń do debaty wewnątrz przedsiębiorstwa. Przestrzeń, w której każdy członek firmy spotyka się, aby dzielić się informacjami, szkolić się i dyskutować, a także wyrażać własne opinie i doskonalić organizację.</p>	
ZNACZENIE DLA PRACODAWCÓW	ZNACZENIE DLA PRACOWNIKÓW
<p>Pracodawcy dzielą się swoimi opiniami dotyczącymi potrzeb firmy w sposób elastyczny, otwarty, z mniejszą ilością formalności.</p> <p>Dają one pracownikom przestrzeń do zrozumienia we własnym tempie.</p> <p>Zachęcają pracowników do przedstawiania swoich opinii.</p>	<p>Pracownicy uczestniczą zarówno milcząco, jak i poprzez mówienie lub pisanie.</p> <p>Czytają wiadomości podawane od pracodawców w odpowiednim czasie i mogą zarządzać informacjami według własnego uznania.</p> <p>Czują się komfortowo ze sposobami przekazywania informacji i mogą uczestniczyć w nich poprzez wyrażanie własnych opinii.</p>

W Athenaeum mogą uczestniczyć wszyscy pracodawcy i pracownicy, także przedstawiciele związków zawodowych, jeśli tacy istnieją.

„SŁUCHANIE PRACOWNIKÓW”, PRZEDSTAWIONE PRZEZ SERBIĘ

Zmiany w sposobie prowadzenia działalności w celu przezwyciężenia kryzysu będą bardziej efektywne, jeśli szanuje się i śledzi opinie pracowników, mogą oni dawać konkretne sugestie, które obszary można jeszcze poprawić. Wszystko to sprawi, że pracownicy poczują się włączeni do kolektywu, będą bardziej produktywni i będą efektywnie wykonywać swoje zadania.

Monitorowanie nowoczesnych trendów biznesowych i wsłuchiwanie się w potrzeby pracowników firmy wprowadza nowe plany i harmonogramy pracy. Niektóre procesy ulegają uproszczeniu i automatyzacji. Badając satysfakcję pracowników, pracodawcy otrzymują świetne propozycje, organizują dzień owoców w miejscu pracy, aby zachować odporność swoich pracowników, w ramach jednostki pracy wybierany jest pracownik miesiąca i nagradzany za wkład i wysiłek.

Z pewnością w każdym kryzysie zarządzanie kryzysowe w przedsiębiorstwach wymaga utworzenia zespołu zarządzania kryzysowego, który zbiera się na regularnych spotkaniach, raz w tygodniu, a w razie potrzeby częściej, biorąc pod uwagę wszystkie istotne dane i okoliczności, które mogą pomóc w znalezieniu najlepszych rozwiązań. Zespół ten musi być wielofunkcyjny i składać się z różnorodnych członków, w którym muszą uczestniczyć również przedstawiciele pracowników, aby objąć wszystkie aspekty funkcjonowania przedsiębiorstwa i ochrony osób w nim przebywających. przyjęcie przez Zarządy w przedsiębiorstwach. Zarząd każdej firmy jest odpowiedzialny za podejmowanie decyzji zarządczych, natomiast pracownicy są odpowiedzialni za wdrażanie, respektowanie i realizację podjętych decyzji.

„UZNIANIE WARTOŚCI PRACOWNIKÓW” PRZEDSTAWIONY PRZEZ PORTUGALIĘ

Ważne jest, aby pracodawcy dostrzegali wartość pracowników i dokładali starań, aby słuchać ich obaw, potrzeb i ogólnie informacji zwrotnych. Trzecim i ostatnim zaleceniem, ale nie mniej istotnym, jest działanie. Po zainwestowaniu w dobrą strukturę komunikacji, pracodawcy muszą zebrać wszystkie zebrane informacje i podjąć odpowiednie działania, zapewniając pracownikom szkolenia lub warunki, których potrzebują i tworząc środowisko, w którym pracownicy czują się wspierani, doceniani i motywowani do dawania z siebie wszystkiego. Bezużyteczne byłoby posiadanie dobrej komunikacji bez wykorzystania jej do poprawy wyników.

„PRACOWNICY Z AUCHAN” PRZEDSTAWIONY PRZEZ POLSKĘ

Po pierwsze, w sytuacji kryzysowej to właśnie kontakt osobisty i komunikacja ustna są najbardziej cenione przez pracowników, co wykazało badanie przeprowadzone przez IPA wśród grupy pracowników Auchan w ramach obecnego projektu. Dlatego też, pomimo wygody użytkowania i skuteczności narzędzi cyfrowych, zaleca się, aby kontakt osobisty w komunikacji kryzysowej był wykorzystywany w jak największym stopniu i jak to tylko możliwe. W praktyce oznacza to, że serwis Q&A (jak opisany powyżej) obsługiwany w 100% cyfrowo nie powinien zastępować bezpośredniej, dwukierunkowej komunikacji. Jeśli konieczne jest dotarcie do szerokiego grona odbiorców, a spotkanie na miejscu nie może się odbyć, rekomendowaną opcją jest wirtualny ratusz, podczas którego kierownictwo może osobiście dzielić się informacjami i prowadzić dyskusję na żywo w formie pytań i odpowiedzi z pracownikami, także tymi, którzy znajdują się w rozproszonych lokalizacjach.

Podczas pandemii covid-19 Budimex, polska firma budowlana i deweloperska, zorganizowała serię webinarów on-line z pracownikami. Pracownicy zatrudnieni w trybie offline mogą potrzebować informacji i konsultacji bezpośrednio od kierowników szczebla lokalnego oraz wsparcia ze strony przedstawicieli związków zawodowych szczebla lokalnego, co miało miejsce np. w przypadku pracowników sklepów w Auchan PL. Po drugie, ważne jest monitorowanie i rozpoznawanie potrzeb pracowników oraz oferowanie wsparcia, które pomoże im poradzić sobie z sytuacją kryzysową: wyjaśnianie wątpliwości, łagodzenie poczucia niepewności i pomoc w przezwyciężeniu poczucia izolacji, a także uzyskanie informacji zwrotnej na temat wprowadzonych działań. Oprócz wykorzystania narzędzi komunikacyjnych, które na bieżąco umożliwiają przekazywanie informacji zwrotnych przez pracowników, można przeprowadzić anonimową ankietę przez konsultantów zewnętrznych w celu uzyskania bardziej systematycznego i kompleksowego wglądu. Podczas pandemii w 2020 roku Auchan PL zlecił takie badanie opinii wśród swoich pracowników, aby dowiedzieć się, jak radzili sobie z wyzwaniami związanymi z kryzysem i jak postrzegali środki stosowane przez firmę, w tym organizację pracy. (Warto wspomnieć, że niektórzy pracownicy mieli wybór co do opcji organizacji pracy). Po trzecie, aby skutecznie poradzić sobie z kryzysem, firma musi reagować na zidentyfikowane potrzeby pracowników i zgłaszane przez nich problemy. Na przykład, gdy pracownicy sklepów Auchan musieli radzić sobie z niesubordynowanymi klientami, którzy odmawiali przestrzegania ograniczeń sanitarnych i prowokowali konflikty, dział prawny firmy, po interwencji związków zawodowych, dostarczył pracownikom wystandaryzowany zestaw odpowiedzi na najczęściej zgłaszane argumenty, z którego pracownicy mogli korzystać w takich sytuacjach. W przypadkach, gdy klienci posunęli się do nagrywania kłótni z pracownikami Auchan i publikowania filmów na YouTube, firma zapewniła pracownikom wsparcie prawne w odpowiednich procesach sądowych o usunięcie treści z sieci.

„ZNACZENIE ZWIĄZKÓW ZAWODOWYCH” PRZEDSTAWIONE PRZEZ CZARNOGÓRĘ

Kryzys gospodarczy i zdrowotny związany z covid-19 w Czarnogórze spowodował pojawienie się wielu kwestii, jeśli chodzi o stosunki pracy i dialog społeczny w ogóle. Chociaż gospodarka wykazała się znaczną elastycznością i zdolnością do dostosowania się do niekorzystnych okoliczności, zaobserwowano wiele luk, które dodatkowo skomplikowały sytuację. Elastyczność przedsiębiorstw i pracowników, wraz z dotacjami i pomocą państwa, pozwoliła uniknąć dużych zwolnień, co, biorąc pod uwagę dotkliwość kryzysu, można uznać za przywilej. Dużym wsparciem dla przetrwania miejsc pracy były również technologie informacyjne i różne narzędzia cyfrowe, które w niektórych momentach stanowiły jedyną infrastrukturę komunikacyjną, co samo w sobie jest nową wartością, która będzie szeroko wykorzystywana w przyszłości. W celu wzmocnienia dialogu społecznego w okresie kryzysu i bardziej szczegółowego przewidzenia działań w tym kierunku należy:

- na poziomie przedsiębiorstwa, we współpracy ze związkiem zawodowym lub przedstawicielem pracowników, jeśli nie ma związku zawodowego, opracować plan awaryjny, który szczegółowo określi zakres dialogu społecznego w sytuacjach kryzysowych, a także zasady i obowiązki pracodawcy dotyczące zaangażowania w proces decyzyjny;
- prawnie wzmocnić pozycję i rolę przedstawiciela pracowników w firmach, w których nie ma związków zawodowych;
- stworzyć infrastrukturę cyfrową dla efektywniejszej komunikacji między pracodawcą a pracownikiem.

„WSPÓŁPRACA TRÓJSTRONNA” PRZEDSTAWIONA PRZEZ WŁOCHY

W czasie pandemii covid-19 funkcjonował trójstronny typ systemu współpracy, w którym instytucje spełniały rolę prawnego „tłumacza” sugestii zgłaszanych przez partnerów społecznych we Włoszech. Zgłoszono następujące:

1. Wspólny protokół regulacyjny dotyczący środków zwalczania i ograniczania rozprzestrzeniania się wirusa Covid-19 w miejscu pracy z dnia 14 marca 2020 r.;
2. Protokół porozumienia w sprawie zapobiegania i bezpieczeństwa pracowników publicznych w związku z zagrożeniem zdrowia z dnia 3 kwietnia 2020 r.;
3. Wspólny protokół regulacyjny dotyczący ograniczenia rozprzestrzeniania się wirusa covid-19 na placach budowy z dnia 24 kwietnia 2020 r.;
4. Wspólny protokół regulacyjny dotyczący powstrzymania rozprzestrzeniania się Covid-19 w sektorze transportu i logistyki z dnia 26 kwietnia 2020 r.;
5. Krajowy protokół dotyczący realizacji planów gospodarczych mających na celu uruchomienie nadzwyczajnych punktów szczepień przeciw SARS-Cov-2/covid-19 w miejscu pracy z dnia 6 kwietnia 2021 r.

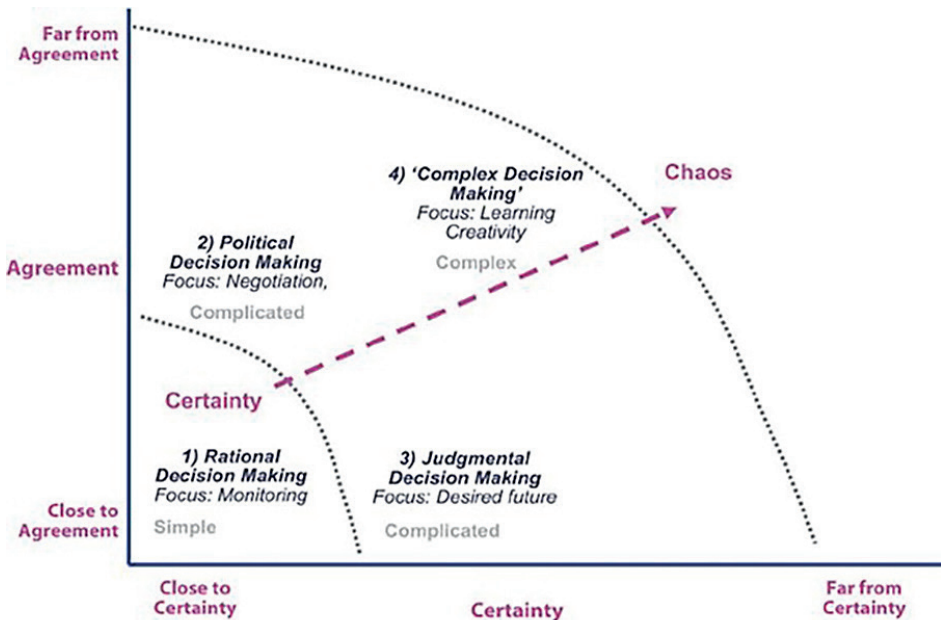
12. Kolejną dobrą praktykę można dostrzec w powoływaniu wspólnych organów przewidzianych w układach zbiorowych pracy, które okresowo omawiają kwestie związane z organizacją pracy (np. systemy wynagradzania, bezpieczeństwo pracy. Ostatecznie interweniuje tzw. wykup pracowniczy, pomyślany jako ratunek dla przedsiębiorstwa lub jego części, przeprowadzony przez pracowników, którzy przejmują majątek. Zasadniczo pracownicy przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie (nawet w ramach procedury upadłościowej)

tworzą wehikuł korporacyjny w postaci spółdzielni, w którym zbiegają się należne im kwoty w postaci odpraw i antycypacji zasiłku dla bezrobotnych, a następnie przystępują do wykupu przedsiębiorstwa znajdującego się w kryzysie. Oprócz wkładu pracowników, operacja jest finansowana przez Foncooper oraz przez specjalny fundusz na interwencje mające na celu ochronę poziomu zatrudnienia. Praktyka ta stanowi jeden z najbardziej efektywnych modeli bezpośredniego uczestnictwa we włoskim systemie prawnym; pracownicy stają się przedsiębiorcami i określają strategię przedsiębiorstwa w celu wznowienia produkcji.

„SPRAWNOŚĆ I RETROSPEKTYWNOŚĆ” PRZEDSTAWIOWA PRZEZ NIEMCY

(2) Praca w sprawnych zespołach.

Coraz więcej firm wykorzystuje sprawność, aby przeciwdziałać się teorii VUCA. Sprawna praca nie jest już tylko tematem dla startupów z Doliny Krzemowej. „Nowa praca” jest napędzana do przodu, ponieważ zespoły znacznie lepiej radzą sobie ze skomplikowanymi i złożonymi warunkami ramowymi dzięki zwinnym metodom, strukturom i zwinnej mentalności. Sprawność jest odpowiedzią zawsze wtedy, gdy środowisko zespołu staje się złożone.

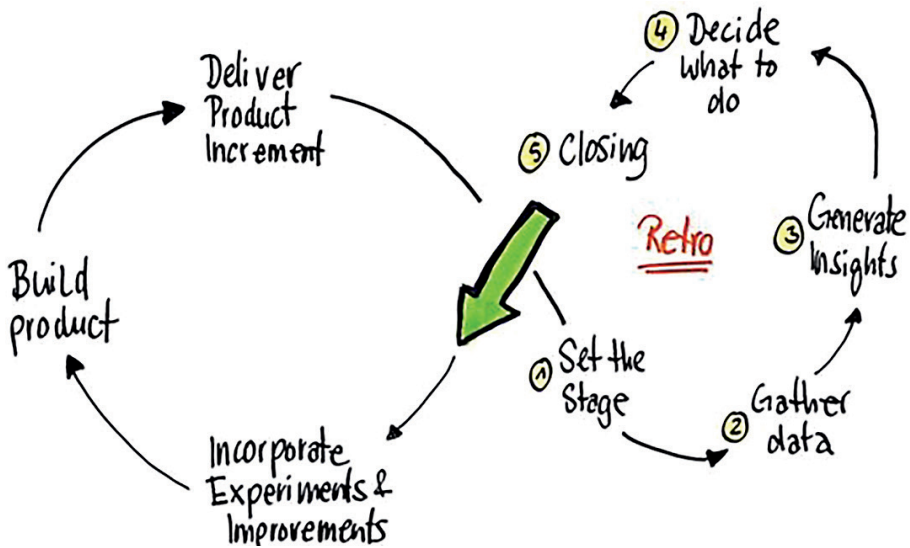


Source: Adapted from Stacey (1996, p. 47)

Macierz Stacey'ego pokazuje środowisko decyzyjne, w którym działa zespół. Z tego powodu praca z prototypowymi eksperymentami i badaniami klientów powinna iść w parze z budowaniem sprawnych zespołów. Składają się one z ekspertów z różnych dyscyplin. Taka wielofunkcyjna współpraca pomaga zjednoczyć różne perspektywy. W ten sposób budują wiedzę, za pomocą której rozwiązują problemy zdefiniowanej grupy osób. Interdyscyplinarna orientacja i odpowiadająca jej swoboda sprawiają, że zespół agile odnosi w tym kontekście większe sukcesy niż pojedynczy, funkcjonalny dział.

Retrospektywy to spotkania, których celem jest uczenie się z przeszłości. Retrospektywa oznacza spojrzenie wstecz. Członkowie zespołu patrzą razem wstecz i oceniają, co poszło dobrze, a co źle. Analizują, dlaczego wszystko poszło dobrze lub odbiegło od oczekiwań, dzięki czemu mogą sformułować i zastosować działania usprawniające. Dowiadują się, dlaczego retrospektywy są tak ważne w zwinnym przepływie pracy i na co powinieneś zwrócić uwagę podczas ich przeprowadzania.

Retrospektywa działa jak pętla sprzężenia zwrotnego. Po pewnym czasie, patrzysz na procesy i współpracę w zespole. Celem jest szybsza identyfikacja przeszkód i znalezienie rozwiązań. Może to dotyczyć projektu automatyzacji, wąskiego gardła dla zespołów zewnętrznym lub rozwiązywania konfliktu interpersonalnego.



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

Wyciągnięta nauka: konieczna jest większa praca na rzecz wspólnego podejmowania decyzji

Po drugie, główny wniosek z badań zwrócił uwagę na potrzebę wspólnej pracy zarówno pracodawców, jak i pracowników w celu usprawnienia procesu podejmowania decyzji w firmie, zwłaszcza w czasie kryzysu.

Wniosek ten jest podstawowym aspektem leżącym u podstaw przyszłej współpracy. Najważniejszym aspektem jest to, że został on wymieniony zarówno przez pracowników jak i pracodawców, w wyniku badań terenowych przeprowadzonych na początku projektu. Podczas gdy pracownicy wierzą, że czasy się zmieniły i przyszły kryzys, jak również „nowa normalność” wymagałyby więcej wspólnej pracy, pracownicy uważają, że nie są zbyt proaktywni w procesach konsultacji i podejmowania decyzji.

Poniżej tabela z krótkim podsumowaniem wspólnej pracy i znaczenia zarówno dla pracodawców, jak i pracowników.

Wspólna praca na rzecz lepszego zaangażowania. Skuteczne zaangażowanie pracowników w procesy decyzyjne w firmie wymagało większej ilości pracy wykonywanej przez obie strony w sposób regularny i trwały.	
ZNACZENIE DLA PRACODAWCÓW	ZNACZENIE DLA PRACOWNIKÓW
Dla pracodawców zaangażowanie pracowników jest kluczem do osiągnięcia lepszych efektów ich pracy i realizacji celów przedsiębiorstwa.	Pracownicy czują się pewnie w chwili przedstawiania swoich opinii i uczestniczenia w procesach decyzyjnych.
Zaangażowanie w podejmowanie decyzji tworzy bardziej zadowolonych pracowników, którzy są bardziej efektywni i wydajni.	Zachowują się bardziej proaktywnie i czują się bardziej odpowiedzialni za wspólne wyniki firmy.
Zmiany strukturalne w firmie w czasach kryzysu są łatwiejsze do przeprowadzenia i wykonywane sumiennie przez przekonanych pracowników.	Są szczęśliwsi i wykonują zadania z lepszą jakością.

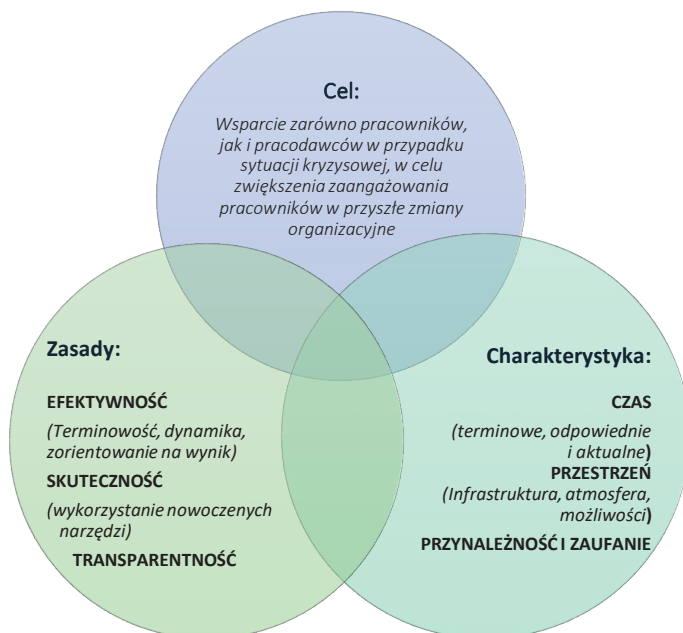
Rekomendacje

Rekomendacją dla pracodawców jest wykorzystanie przedstawionego powyżej modelu, z silnym impulsem w postaci narzędzi, takich jak tworzenie Wewnętrznej Sieci Społecznej poprzez środki digitalizacji, aby uwierzyć w jakość opinii swoich pracowników i przyznać im pośrednictwo.

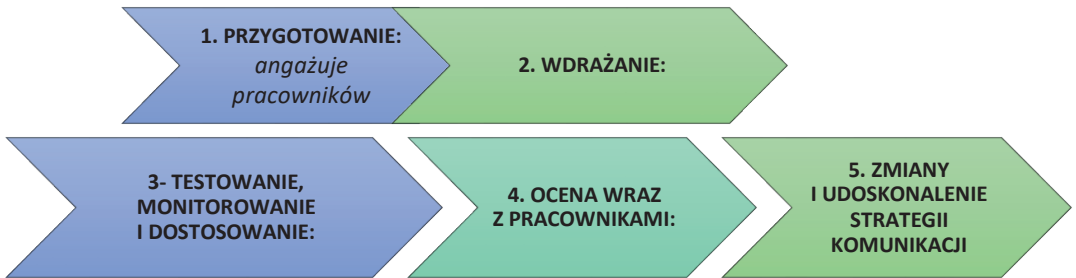
Zaleceniem dla pracowników jest zwiększenie ich udziału i zaangażowania w procesy decyzyjne firmy, ponieważ są oni częścią firmy i jest to ich nieodłączne prawo do udziału w każdej decyzji. Należy egzekwować ich prawo do bycia informowanym i konsultowanym przy podejmowaniu decyzji biznesowych, które bezpośrednio wpływają na ich warunki pracy. Eksperymentowanie z agencją w życiu zawodowym podniesie ich satysfakcję jako istot ludzkich.

PODSUMOWANIE

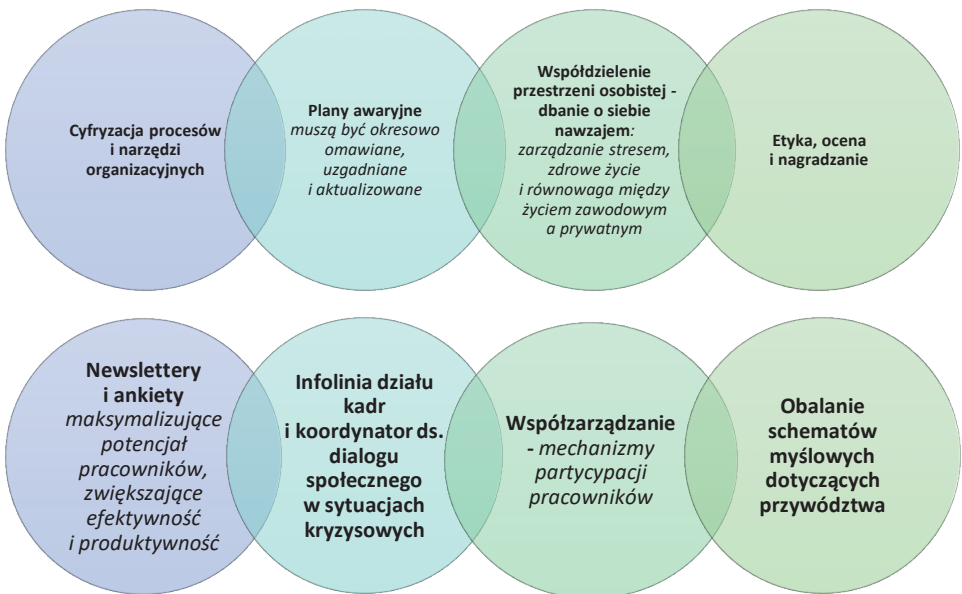
MODEL KOMUNIKACJI I WSPÓŁPRACY (MKW)



CYKL STRATEGII



NARZĘDZIA



DOBRE PRAKTYKI I WNIOSKI

HISZPANIA: „Athenaeum” przestrzenią do debaty wewnątrz przedsiębiorstwa.

SERBIA: „Słuchanie pracowników”.

PORTUGALIA: „Uznanie wartości pracowników”.

POLSKA: „Pracownicy Auchan” – kontakt osobisty w komunikacji kryzysowej jest wykorzystywany w miarę możliwości”.

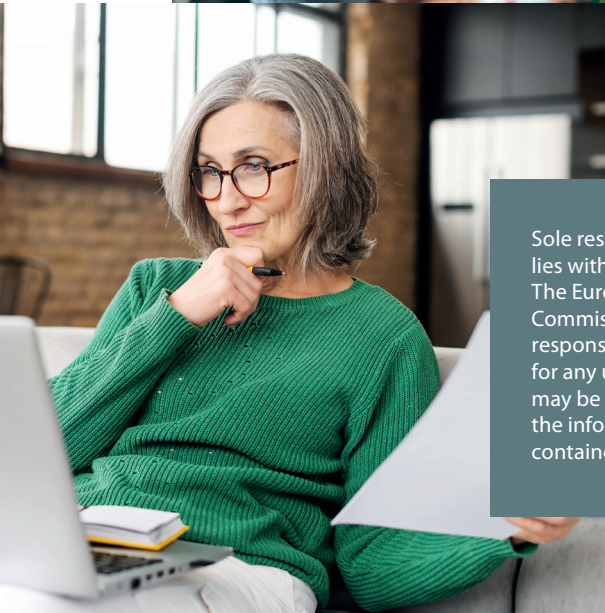
CZARNOGÓRA: „Znaczenie związków zawodowych”.

WŁOCHY: „Współpraca trójstronna”.

NIEMCY: „Sprawność i retrospektywność”.

WYCIĄGNIĘTA NAUKA: KONIECZNA JEST WIĘKSZA PRACA NA RZECZ WSPÓLNEGO PODEJMOWANIA DECYZJI

Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy powinni wspólnie pracować na rzecz usprawnienia procesu podejmowania decyzji w firmie, zwłaszcza w czasie kryzysu.



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