



**EMPLOYEE INVOLVEMENT
IN DECISION-MAKING**

EVROPSKI MODEL KOMUNIKACIJE I SARADNJE ZA UKLJUČIVANJE ZAPOSLENIH

Uključivanje zaposlenih u donošenje odluka u vremenu
krize kao ključ za efikasnu organizaciju 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 vreme | 7 |
| Karakteristike vezane za prostor. | 8 |
| Karakteristike vezane za posvećenost, osećaj pripadnosti i poverenje | 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 normalnim okolnostima | 14 |
| Deljenje ličnog prostora – Briga jednih o drugima | 15 |
| Etika, procena i nagrada | 16 |
| Bilteni | 16 |
| Ankete | 17 |
| Telefonska infolinija službe za ljudske resurse | 17 |
| Krizni koordinator za socijalni dijalog | 18 |
| Zajedničko upravljanje – Mehanizmi učešća zaposlenih | 18 |
| Promena načina razmišljanja o upravljanju | 19 |
| Preporuke, dobre prakse i naučene lekcije | 20 |

| | |
|--|-----------|
| Dobre prakse | 20 |
| „Ateneum” – Španija | 21 |
| „Osluškivanje zaposlenih” Srbija | 22 |
| „Prepoznajte vrednost zaposlenih” Portugalija | 22 |
| „Radnici Auchan-a” Poljska | 23 |
| „Značaj sindikata” Crna Gora | 24 |
| „Tripartitna saradnja” Italija | 24 |
| „Agilnost i retrospektivnost” Nemačka | 25 |
| Naučena lekcija: Neophodno je raditi više na zajedničkom donošenju odluka | 27 |
| Preporuke | 28 |

Uvod

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

Projekat doprinosi: a) Podrški učešću zaposlenih u predviđanju i upravljanju promenama, te sprečavanju i rešavanju sporova u slučaju različitih oblika restrukturiranja kompanija i grupa kompanija na nivou EU. b) Podrški uključivanju zaposlenih u osmišljavanje i sprovođenje mera za rešavanje posledica krize izazvane koronavirusom koje osećaju zaposleni. c) Jačanju saradnje predstavnika zemalja članica Evropske unije (EU) (Španija, Italija, Poljska, Nemačka i Portugalija) 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 rešenja koja 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 efektivno uključivanje zaposlenih u donošenje odluka kad god se dešavaju organizacione promene u kompanijama trgovinskog i uslužnog sektora u vreme krize, npr. kao što je pandemija virusa Kovid-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 sledeći način, sa posebnim osvrtom na tri glavna aspekta efektivnog modela komunikacije i saradnje:

- Najpre, 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 sveobuhvatan način predlaže se set mehanizama, uz poseban osvrt na njihovu funkcionalnost.
- Naposletku, u okviru poglavlja „Preporuke, dobre prakse i naučene lekcije“ izveštaj daje jasne instrukcije koje treba primeniti u praksi u evropskom kontekstu, nakon što se razmotre predlozi svih zemalja učesnica u projektu.

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

Ovaj izveštaj će biti praćen Komunikacionom kampanjom koja će pomoći partnerima da rade na podizanju svesti 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 Nemačkoj, Italiji, Crnoj Gori, Poljskoj, Srbiji, Španiji i Portugaliji tokom prve polovine 2022. godine, osnova za njihovo osmišljavanje proizašla je iz sprovedenog istraživanja i njegove temeljne analize tokom 2021. godine.

Prilikom 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 i nove zakonske i normativne mere koje su državne vlade preduzele tokom lokdauna za vreme pandemije virusa Kovid-19. Uprkos prirodnoj heterogenosti informacija koje proizilaze iz kontekstualnih karakteristika, napravljena je evropska analiza koja je revidirala nacionalne informacije i donela objedinjeno istraživanje, u kojem je analizirana uključenost zaposlenih u organizacione promene uvedene u sektor trgovine i usluga tokom pandemije mogla da bude jasno predstavljena i potkrepljena 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 primenjivale pre svega u Nemačkoj, Poljskoj, Portugaliji, Srbiji i Španiji. Pandemija je ozbiljno pogodila sektor trgovine i usluga širom sveta, uključujući i zemlje koje su obuhvaćene istraživanjem. Ipak, uvedene promene su imale za cilj da donesu olakšanje i otpornost tako što će staviti zdravlje radnika u prvi plan, naročito tokom prvih meseci pandemije, od marta 2020. pa nadalje. U pojedinim zemljama zakonodavni okvir je služio kao „socijalni štit“ za zaštitu radnih mesta, 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 meri 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 promena, ali su uprkos tome nezadovoljni činjenicom da od njih nije traženo da iznesu svoje ideje i daju mišljenje o uvedenim organizacionim promenama.

- Prepoznavanje pojačane upotrebe digitalnih alata ističe se kao najveća promena 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, stvaranje specijalnih timova za upravljanje kriznom situacijom itd. Kada je reč o stavu zaposlenih, poslodavci iz sedam zemalja ga doživljavaju kao pozitivan.
- Dve najbolje prakse su više puta navedene: korišćenje digitalizacije i obuka. Među poboljšanjima poslodavci širom Evrope prepoznaju potrebu da se komunicira efikasnije i blagovremeno, da se ponudi više prostora za razumevanje i predvidljivost, da se izgradi poverenje, 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 izradi nacionalnih Modela komunikacije i saradnje prilagođenih svakoj zemlji ponaosob. Ovi Modeli su finalizirani tokom prve polovine 2022. godine – što je urodilo izradom Evropskog Modela komunikacije i saradnje koji predstavljamo u ovom izveštaju.

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

Najveća prednost „modela“ je to što se mogu lako primeniti u sličnim ili različitim 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 kako 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 promene u kompaniji. Uopšteno govoreći, Model sadrži aspekte koji se odnose na komunikaciju unutar kompanije u vidu smernica 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 usled pandemije virusa Kovid-19 to učinili u saradnji sa zaposlenima, koji zbog svoje prirode otvorenog pristupa može biti koristan za buduće zaposlene da ga podele sa svojim saradnicima i poslodavcima, pa ih stoga može podržati u njihovom nastojanju da se što više uključe u proces donošenja odluka u svojim kompanijama. Priroda Modela je to što mogu da ga koriste različite zainteresovane strane, to jest – i poslodavci i zaposleni.

Ukratko rečeno, Model komunikacije i saradnje sadrži strategiju komunikacije, 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), komunikaciona strategija 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 usmerena na rezultate. Jedan od izazova u pogledu efikasnosti komunikacije svakako je i obaveza poštovanja radnog vremena zaposlenog, kako bi željena efikasnost podrazumevala prethodno uspostavljanje pravila koja će važiti u vreme krize.
- Efektivnost u komunikaciji podrazumeva korišćenje savremenih alata koji omogućavaju brzu i nesmetanu interakciju i razmenu 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/osećanja pripadnosti/poverenja, a oni su međusobno povezani.

KARAKTERISTIKE KOJE SE ODOSE NA VREME

- mora se unapred isplanirati kad god je to moguće i održavati tokom vremena.
- mora da bude blagovremena, adekvatna i da se redovno ažurira.
- mora brzo da odgovori na promene 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

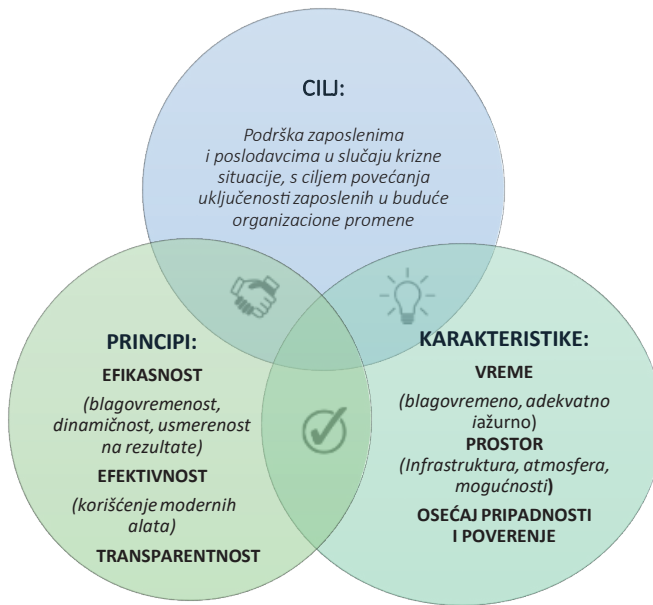
mora da garantuje odgovarajući prostor i da stvori najprikladniji prostor za komunikaciju i aktivnu participaciju zaposlenih.

- mora imati infrastrukturu koja će omogućiti međusobno povezivanje poslodavaca i zaposlenih kako fizički (sala za sastanke), tako i digitalno (onlajn).
- mora da uzme u obzir atmosferu u kojoj se odlučuje i sprovode promene.
- mora da stvori mogućnost da svi članovi kompanije iznesu ideje i odaberu rešenja.
- mora da osigura poverljivost ličnih podataka i ličnih potreba.

KARAKTERISTIKE VEZANE ZA POSVEĆENOST, OSEĆAJ PRIPADNOSTI I POVERENJE

- Komunikaciona strategija treba da bude fokusirana na ljude. Treba preusmeriti 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, dopiru do svakog od svojih zaposlenih, a da se zaposleni pritom 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 lako dostupna svakoj osobi u kompaniji. Dobra obuka s vremenom daje rezultate, naročito u vremenima krize. Kontinuirana obuka o komunikaciji i podizanju samopouzdanja i posvećenosti zaposlenih u kompaniji u cilju veće uključenosti, a samim tim i efikasnije strategije komunikacije.
- Osnovni cilj komunikacione strategije je da izgradi poverenje. Stvaranje poverenja između poslodavaca i zaposlenih je izazov koji može biti savladan blagovremenom i promišljenom komunikacijom i uključivanjem zaposlenih.

Model komunikacije i saradnje (MCC):



PROCEDURA KOMUNIKACIONE STRATEGIJE¹ – „STRATEŠKI CIKLUS“

Strateški ciklus se može podeliti na sledeće faze: priprema, implementacija, monitoring/testiranje, evaluacija i, konačno, modifikacija i unapređenje.

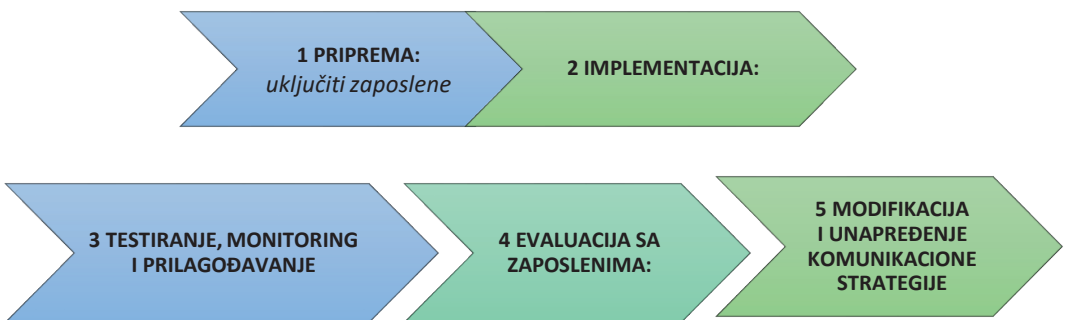
- U okviru 1. faze – Priprema treba obezbediti uključivanje zaposlenih već u fazi izrade mogućih kriznih scenarija koji će ponuditi neophodnu referencu za razvoj valjanih šema i procedura za reagovanje na krizne situacije – kako bi bili spremni za upotrebu kada nastupi kriza. U relevantnim diskusijama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

¹ Kao ona koju možete videti u Poljskom nacionalnom izveštaju.

- 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 primeniti. 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 podelu odgovornosti u procesu komunikacije, što podrazumeva kreiranje i plasiranje ključnih poruka ciljnim grupama, te monitoring i implementaciju.
- U okviru 4. Faze – Evaluacija sa zaposlenima važno je proceniti sistem kako bi se mogao poboljšati, a zaposleni treba da budu uključeni u proces procene, 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 unapređenje komunikacione strategije. Rezultate evaluacije kompanija treba da koristi za reviziju i unapređenje 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



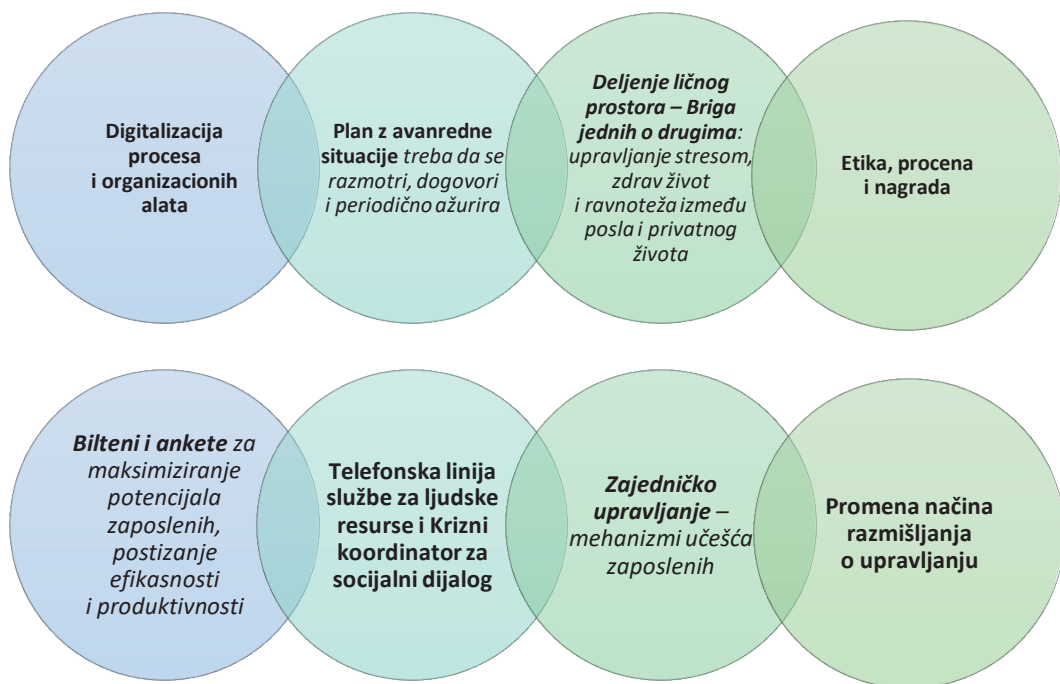
| 1. Priprema | | |
|--|---|---|
| Sastavljanje Kriznog tima – koji uključuje i Odeljenje za ljudske resurse, Odeljenje za pravne poslove kao i Odeljenje za komunikacije | Brainstorming sesija o potencijalnim kriznim scenarijima : krizni tim, menadžment, reprezentativni zaposleni | |
| Dodeljivanje odgovornosti 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 : odeljenje/ vremenska zona/ pristup onlajn alatima / potrebe - grupisanje u kategorije | - <i>radnici na mreži</i> - <i>radnici koji putuju</i> - <i>radnici van mreže itd.</i> | Mapiranje i revizija komunikacionih kanala i alata |
| 2. Uspostavljanje dvosmernog komunikacionog sistema | | |
| Procedure i mehanizmi: <ul style="list-style-type: none"> • Koga prvo treba obavestiti • Koji su mehanizmi donošenja odluka • Hronologija proceduralnih koraka • Osnovni <u>plan komunikacije u kriznim situacijama, uključujući 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, dvosmerno, horizontalno - interaktivna komunikacija - pismena i lična (licem u lice) | Sadržaj koji treba preneti: <ul style="list-style-type: none"> - <u>gde</u> dobiti informacije - vreme <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 savetovanje) - alati/kanali za <u>povratne informacije</u> (pitanja, nedoumice, ideje i predlozi) - <u>šta kompanija čini</u> kako bi rešila 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 unapređenje saradnje između zaposlenih i poslodavaca.

Najistaknutiji alati za unapređenje 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 je nastala kao rezultat odgovora zaposlenih i terenskih istraživanja poslodavaca u svim zemljama učesnicama u projektu.

Ključni delovi 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 deo upravljanja ljudskim resursima, po direktnim uputstvima menadžera i/ili vlasnika Kompanije, na kojima se može odvijati stalna komunikacija. Neke HR strategije kao što su otvorena pitanja i usmerena diskusija mogu se odvijati redovno i uz prethodnu najavu. Zaposleni treba da imaju osećaj da su konstantno povezani sa menadžerima kompanije.

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

Pandemija virusa Kovid-19 donela je neočekivana previranja u radnom okruženju koja su zahtevala hitno preduzimanje mera. Sedam nacionalnih izveštaja – iz Nemačke, Italije, Crne Gore, Poljske, Portugalije, Srbije i Španije proisteklih iz istraživanja sprovedenog među zaposlenima i poslodavcima u sektoru trgovine i usluga u pomenutim 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 ovde predložen sa ciljem da se poveća uključenost zaposlenih je takozvana „Interna društvena mreža“. U skladu sa gorenavedenim 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 negovati dobre profesionalne odnose.

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

„PLAN ZA NEPREDVIĐENE SITUACIJE“ U KRIZNIM I NORMALNIM OKOLNOSTIMA

rezervni planovi iliti planovi za slučaj nepredviđene situacije su alat za upravljanje kompanijama. Oni su uveliko postali sastavni deo svih menadžerskih projekata, bilo teorijskih ili praktičnih. Međutim, to je ipak mehanizam koji uglavnom primenjuju 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 zahtevi 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 deo Modela za učešće unutar kompanije. Standardni model plana za vanredne situacije može se razmotriti i zatim prilagoditi svakoj kompaniji ponaosob.

DELJENJE 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 oseća uključenim i osnažiti osećanje 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 vredno rade i oslušuju potrebe svojih zaposlenih, okruženje u kojem posluju i zajednicu kojoj pripadaju. Dobri međuljudski odnosi i atmosfera saradnje i prijateljstva na radnom mestu 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 nedeljno ili jednom u dve nedelje. U idealnim okolnostima na sastanku ne bi trebalo da bude više od 10-15 zaposlenih, kako bi mogao da bude uspešno 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 promena kod zaposlenih. Osim toga, to je i najbolji pristup ukoliko poslodavac želi da saopšti komplikovanije ideje i dobije direktnu povratnu informaciju i obezbedi saradnju zaposlenih u procesu donošenja odluka.

ETIKA, PROCENA I NAGRADA

Treba da se vodimo činjenicom da su nam, koliko god da smo uspešni, potrebni saveznici u poslu. Verbalna i neverbalna komunikacija takođe čine veoma važne elemente. Ako se nadređeni obraćaju kolegama neprijatnim tonom, s visine, sarkastično, to će imati loše posledice, posebno u kriznim situacijama. Ni u kom slučaju nije dozvoljeno razgovarati sa zaposlenima povišenim tonom, a naročito u vremenima krize, kada su ljudi posebno osetljivi. Potrebno je voditi računa da zaposleni ne budu dovedeni pred svršen čin, već treba razgovarati o problemima koji ih se direktno tiču i proveriti da li su upućeni u dešavanja. Deljenje 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 veštine i iskustva koja zaposleni poseduju, ali ih treba podsticati da iskoriste svoj potencijal, od čega će čitava kompanija imati koristi. Nadređeni treba da pohvale, prepoznaju i nagrade svačiji 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 osetljivi u kriznim situacijama ako poslodavac ne tretira sve zaposlene ravnopravno.

BILTENI

Predlaže se redovna komunikacija kroz interne biltenne koji će se dostavljati svim zaposlenima. Dinamika slanja biltena može biti nedeljna, dvonedeljna ili mesečna, u zavisnosti od potrebe za protokom komunikacije koju kompanija ima. Ukoliko nema novih informacija koje treba saopštavati svake nedelje, onda nema potrebe da se bilten šalje svake nedelje. Menadžeri treba da proanaliziraju potrebe i da odluče koliko će često radnici primati e-poštu sa informacijama o kompaniji. Kada je reč o informativnom sadržaju, i tu takođe treba analizirati šta treba podeliti, a šta ne. Važno je napraviti mudar odabir informacija, kako bi se garantovalo da bilten neće sadržati višak informacija i u isto vreme 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 dele) 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 meriti njegovu efikasnost. Moguće je konsultovati stope otvaranja e-pošte i znati da li zaposleni zaista proveravaju ove informacije i strateškim uključivanjem delova na koje se može kliknuti u telo biltena moguće je proveriti 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 poverljivi. Stoga je sprovođenje ankete najbolji alat za prikupljanje informacija. Postoji nekoliko platformi za sprovođenje ankete koje su besplatne 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 gde je moguće maksimizirati potencijal zaposlenih i gde 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 promene i radne okolnosti nesvakidašnje. Najvažniji deo 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 vredni i korisni samo ukoliko odgovaraju i na vredna i korisna pitanja. Čak i ako pretpostavimo da će anketa biti valjano pripremljena, to samo po sebi neće biti dovoljno da obezbedi kvalitetne informacije za kompaniju. Ključno je garantovati poverljivost 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 poverenje zaposlenih.

TELEFONSKA INFOLINIJA SLUŽBE ZA LJUDSKE RESURSE

Namenska 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 sledeće: pristup telefonskoj liniji ne zahteva internet konekciju ili digitalne veštine; linija je potpuno dostupna radnicima koji nisu onlajn i radnicima na terenu; nudi lični kontakt (čak i ako on nije licem u lice); nudi dvosmernu 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. Izvesna ograničenja su: ograničen kapacitet za opsluživanje više telefonskih zahteva istovremeno; ne sprečava 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 zahtevala 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 onlajn 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 ili takozvani „komenadžment“ omogućava zaposlenima direktno učešće u odlukama kompanije u kriznim situacijama. Pored učešća zaposlenih u upravljanju preduzećem, ovaj mehanizam pruža i mogućnost predsedavanja 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: obezbeđenje 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 zahteva od uključenih kompanija da usvoje statut o participaciji koji predviđa proceduru za imenovanje članova koji zastupaju zaposlene, kao i proceduru za ostvarivanje njihovih prava.

PROMENA NAČINA RAZMIŠLJANJA O UPRAVLJANJU²

| UPRAVLJANJE | UPRAVLJANJE TIMOM | UPRAVLJANJE SOBOM |
|---|--|--|
| Uspostavite agiln način razmišljanja. | Dozvolite gubitak kontrole. Otvorite kreativnu slobodu. | Fleksibilnost u razmišljanju i delovanju. Orijentisanost ka rešenjima. |
| Stvorite svestrano okruženje | Korišćenje različitosti. Prepoznavanje potencijala. | Otvoren način razmišljanja. Pozitivan odnos prema ljudima. |
| Otvorena i živa kultura povratnih informacija | Pružajte smernice. Greške mogu biti od pomoći. | Shvatite povratne informacije kao šansu. Slušanje, razumevanje, opažanje. |
| Promovišite umrežavanje i transparentnost | Prevazilaženje hijerarhije i izgradnja mreže. | Spremnost za razmenu znanja. Prilazite drugima hrabro. |

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

2 Tabela kao u nacionalnom izveštaju Nemačke

Preporuke, dobra praksa i naučene lekcije

Poslednji deo „Evropskog modela za komunikaciju i saradnju zaposlenih“ fokusiraće se na davanje praktičnih saveta 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 promene u organizaciji rada.

Sve informacije koje su ovde sabrane prikupljene su iz sedam nacionalnih izveštaja evropskih zemalja koje učestvuju u projektu.

DOBRE PRAKSE

Kada je reč o dobrim praksama, uz svaku zemlju navodimo po jedan primer.

ŠPANIJA: „Ateneum“ prostor za debate unutar kompanije.

SRBIJA: „Osluškiivanje zaposlenih“.

PORTUGALIJA: „Prepoznajte vrednost 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“.

NEMAČKA: „Agilnost i retrospektivnost“.

„ATENEUM“ ŠPANIJA

| <p>Ateneum – prostor za debatu unutar kompanije. Prostor u kome se svi članovi kompanije sastaju da razmene informacije, da se edukuju, razgovaraju o važnim pitanjima, iznesu svoje mišljenje i unaprede organizaciju.</p> | |
|--|--|
| ZNAČAJ ZA POSLODAVCE | ZNAČAJ ZA ZAPOSLENE |
| <p>Poslodavci razmenjuju mišljenje o potrebama preduzeća na fleksibilan, otvoren način, bez naročitih formalnosti.</p> <p>Zaposlenima daju prostor da razumeju 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 vesti 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 da učestvuju svi poslodavci i zaposleni, uključujući i predstavnike sindikata, ukoliko u kompaniji postoje sindikati.

„OSLUŠKIVANJE ZAPOSLENIH“ SRBIJA

Promene u načinu poslovanja u cilju prevazilaženja krize biće efikasnije ukoliko se sluša i uvažava mišljenje zaposlenih, jer oni mogu dati konkretne predloge šta se u kojim oblastima može unaprediti. Na taj način zaposleni se osećaju kao deo 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 mestu radi očuvanja imuniteta svojih zaposlenih, u radnoj jedinici se bira radnik meseca 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 nedeljno, a po potrebi i češće, i sagledava sve relevantne podatke i okolnosti koje bi mogle da pomognu u pronalaženju najboljih rešenja. Tim treba da bude multifunkcionalan i sastavljen od različitih članova, u njemu moraju da učestvuju ipredstavnici zaposlenih kako bi pokrio sve aspekte poslovanja i zaštito ljudi u kompaniji. Treba da bude usvojen od strane Izvršnog odbora u kompaniji. Rukovodstvo svakog preduzeća odgovorno je za donošenje upravljačkih odluka, dok su zaposleni odgovorni za sprovođenje, poštovanje i sprovođenje usvojenih odluka.

„PREPOZNAJTE VREDNOST ZAPOSLENIH“ PORTUGALIJA

Važno je da poslodavci prepoznaju vrednost zaposlenih i ulože napore da saslušaju njihove brige, potrebe i povratne informacije. Treća i poslednja preporuka, ali ništa manje relevantna, jeste da se deluje. Nakon ulaganja u dobru komunikacionu strukturu, poslodavci moraju prikupiti sve informacije koje su dobili i u skladu sa tim postupati, tako što će obezbediti zaposlenima obuku ili uslove koji su im potrebni i stvoriti okruženje u kome zaposleni osećaju da imaju podršku, da su cenjeni 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 cene 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, dvosmernu komunikaciju. Ako se želi dopreti do široke publike, a sastanak na licu mesta ne može da se održi, preporučena opcija je virtualna sednica tokom koje menadžment može lično da deli informacije i 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 onlajn 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 primer 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 osećaj neizvesnosti, pomoći u prevazilaženju osećaja izolovanosti i dobiti povratnu informaciju o ponuđenim merama. 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 mere koje kompanija primenjuje, uključujući i organizaciju rada. (Trebalo bi 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 primer, 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 primedbe, koje su zaposleni mogli da iskroiste 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 podnela relevantne tužbe, kako bi se sadržaj uklonio sa interneta.

„ZNAČAJ SINDIKATA“ CRNA GORA

Ekonomska i zdravstvena Kovid-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 mesta pružile su i informacione tehnologije i razni digitalni alati koji su u nekim trenucima bili jedina komunikaciona infrastruktura, što je samo po sebi nova vrednost koja će u budućnosti imati široku primenu. 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“ sugestija socijalnih partnera u Italiji. Saopštava se:

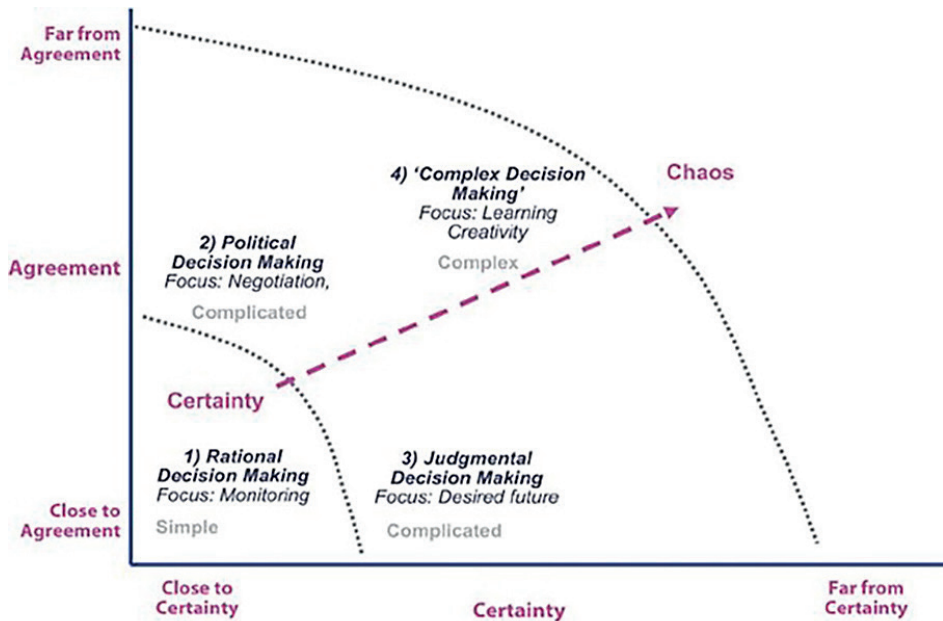
1. Zajednički regulatorni protokol mera za suzbijanje i obuzdavanje širenja virusa Kovid-19 na radnom mestu od 14. marta 2020. godine;
2. Protokol o sporazumu o prevenciji i bezbednosti zaposlenih u javnom sektoru u vezi sa vanrednim zdravstvenim stanjem od 3. aprila 2020. godine;
3. Zajednički regulatorni 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 mestu od 6. aprila 2021.

Dalja dobra praksa može se videti u osnivanju zajedničkih tela 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 namera spasavanje preduzeća, ili njegovog dela, a sprovode ga zaposleni koji preuzimaju imovinu. U osnovi, radnici preduzeća u krizi (čak i u stečajnom postupku) predstavljaju privredno društvo, u formi zadruge, gde 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 italijanskog pravnog sistema; radnici postaju preduzetnici i definišu strategije preduzeća za ponovno pokretanje proizvodnje.

„AGILNOST I RETROSPEKTIVNOST“ NEMAČKA

(2) Rad u agilnim timovima

Sve više kompanija koristi agilnost da se suprotstavi VUCA svetu. 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.

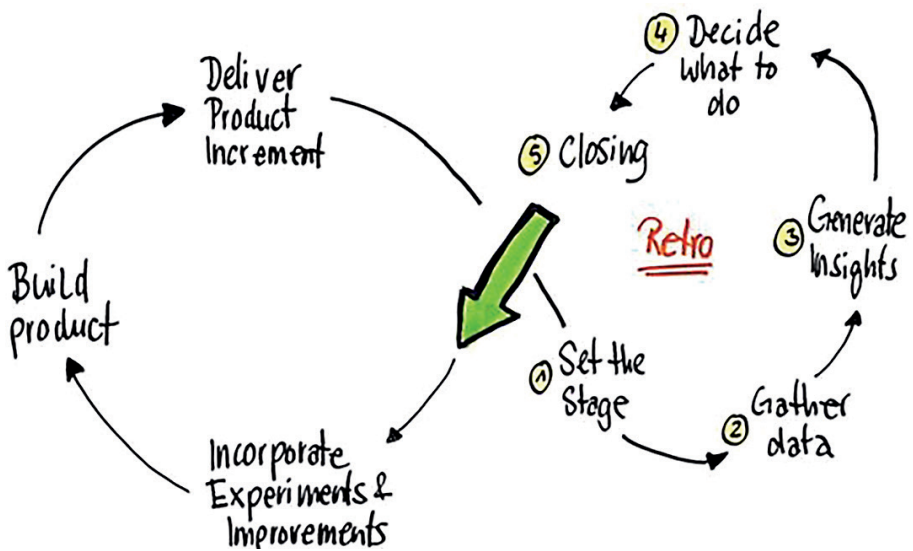


Source: Adapted from Stacey (1996, p. 47)

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 uspešnijim u ovom kontekstu nego što bi bilo odeljenje 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 procenjuju 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 rešenja. Ovo se može odnositi na projekat automatizacije, „usko grlo“ za spoljne timove ili na rešavanje 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 istakao je potrebu i poslodavaca i zaposlenih da zajednički rade na unapređenju procesa donošenja odluka u kompaniji, naročito u vreme 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 promenila i da bi buduća kriza, kao i „nova normalnost“ zahtevali 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 i za poslodavce i za zaposlene.

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

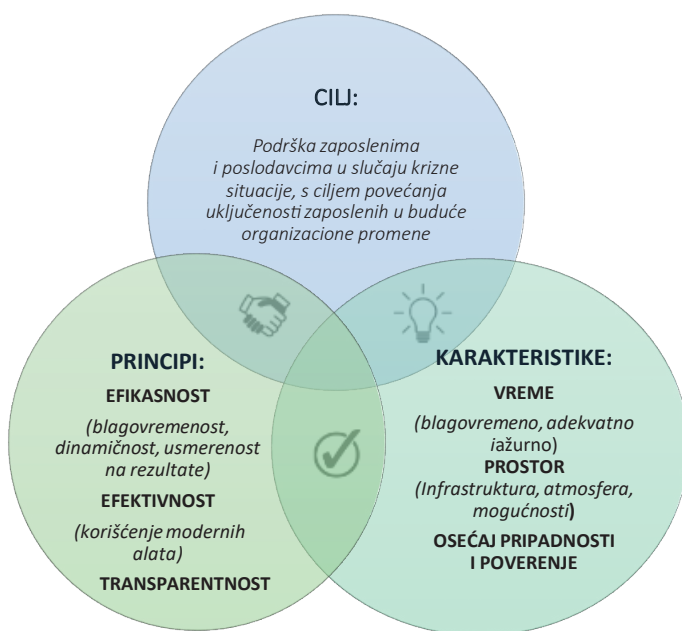
Preporuke

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

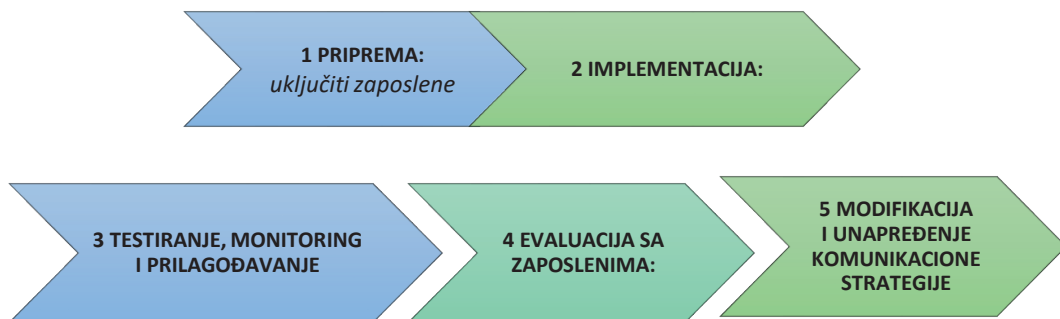
Preporuka zaposlenima je da povećaju svoje učešće i da budu aktivnije uključeni u proces donošenja odluka u kompaniji, jer su oni deo kompanije i njihovo je suštinsko pravo da budu uključeni u svaku odluku. Ostvariti njihovo pravo da budu informisani i konsultovani o donošenju poslovnih odluka koje direktno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

ZAKLJUČAK

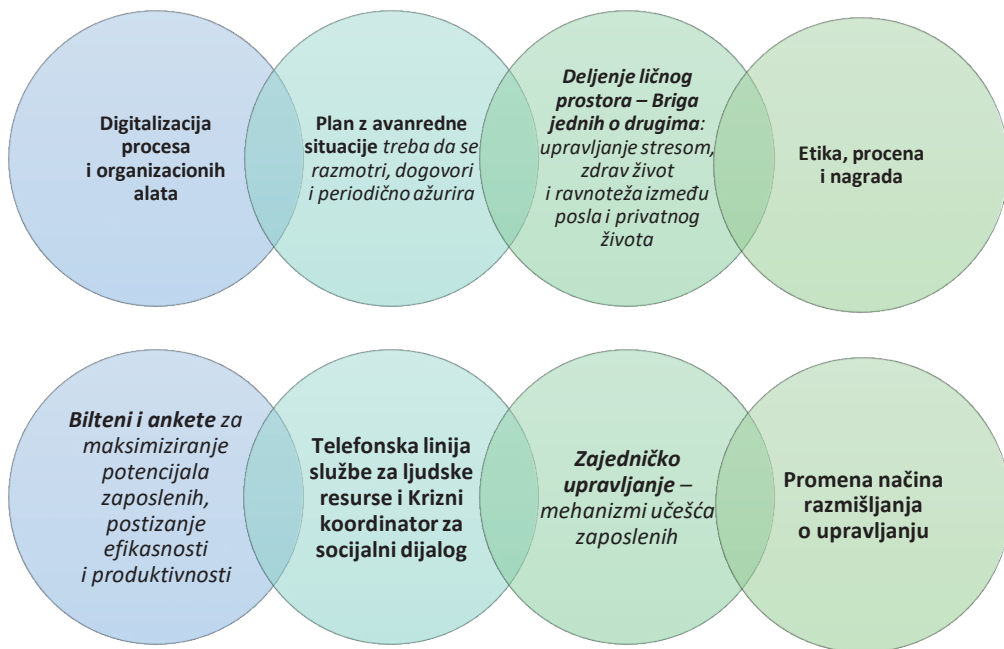
MODEL KOMUNIKACIJE I SARADNJE (MCC)



STRATEŠKI CIKLUS



ALATI



DOBRE PRAKSE I NAUČENE LEKCIJE

ŠPANIJA: „Ateneum“ prostor za debatu unutar kompanije.

SRBIJA: „Osluškivanje zaposlenih“.

PORTUGALIJA: „Prepoznajte vrednost zaposlenih“.

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

CRNA GORA: „Značaj sindikata“.

ITALIJA: „Tripartitna saradnja“.

NEMAČKA: „Agilnost and 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 vreme 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