

**ΒΑΣΙΛΕΙΟΣ Κ. ΚΑΤΣΑΝΤΩΝΗΣ**

**ΝΕΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΟΜΕΣ  
ΣΤΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών:  
«Επιχειρησιακή και Οικονομική Στρατηγική»**

**Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
Πανεπιστήμιο Πειραιώς**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Οι εξελίξεις σε υπερεθνικό επίπεδο, τόσο στα πλαίσια της ενιαίας αγοράς, όσο και ης παγκόσμιας κινητικότητας του κεφαλαίου, προκαλούν πιέσεις και επιβάλλουν αλλαγές στις υπάρχουσες δομές των βιομηχανικών σχέσεων. Οι νέες δομές προϋποθέτουν νέους ρόλους για τις ομάδες πίεσης οργανωμένων συμφερόντων. Η επιτυχία αυτών των ρόλων έγκειται στην ανάδειξη νέων στρατηγικών αξιοποίησης του γνωσιακού καπιταλισμού.

Θερμές ευχαριστίες στον καθηγητή Αντώνιο Παναγιωτόπουλο, για την επίβλεψη της παρούσας εργασίας και τις πολύτιμες παρατηρήσεις του για την ολοκλήρωση της.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b>	
1.1	Εργασιακές σχέσεις και στρατηγική των επιχειρήσεων.....6
1.2	Βιομηχανικές σχέσεις και εκπροσώπηση των εργαζομένων .....11
1.3	Η ελληνική περίπτωση.....15
<b>2. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ &amp; ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ</b>	
2.1	Ο ρόλος του κράτους.....21
2.2	Οι εργοδότες και οι ενώσεις τους.....24
2.3	Εργαζόμενοι και συνδικάτα.....31
2.4	Διαπραγματεύσεις .....35
2.5	Ο άξονας ευελιξίας ασφάλειας.....43
<b>3. ΟΜΑΔΕΣ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ</b>	
3.1	Στρατηγικές επιλογές .....47
3.2	Η στρατηγική της Λισαβόνας.....51
3.3	Προτάσεις για την αξιοποίηση των νέων στρατηγικών δομών.....55
<b>4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ</b>	
4.1	Πολυεθνικές και εθνικά επιχειρηματικά συστήματα.....63
4.2	Η υπόθεση σύγκλισης των στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού..68
4.3	Πρότυπα διοίκησης και ο ρόλος του τμήματος HRM.....76
<b>5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	79
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	82
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	86

## ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Η λογική των βιομηχανικών σχέσεων.....	11
Πίνακας 1.2 Επίπεδα αντιπροσώπευσης εργαζομένων και τύποι συμφωνιών.....	13
Πίνακας 2.1 Αιτίες μείωσης της συμμετοχής στα συνδικάτα.....	32
Πίνακας 2.2 Πιθανά περιεχόμενα των Συμφώνων.....	39
Πίνακας 3.1 Στρατηγική μήτρα των εργασιακών σχέσεων.....	47
Πίνακας 4.1 Στερεότυπα από την υιοθέτηση στρατηγικών μοντέλων.....	76
Πίνακας 4.2 Ο ρόλος του τμήματος HRM.....	77
Πίνακας 7.1 Συγκριτική οριοθέτηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης.....	83
Πίνακας 7.2 Δομικά χαρακτηριστικά εθνικών μοντέλων αντιπροσώπευσης.....	84
Πίνακας 7.3 Συνδικαλιστική δομή στο χώρο εργασίας.....	85

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι οι νέες στρατηγικές δομές στις εργασιακές σχέσεις στη σημερινή εποχή. Στην αρχή παρουσιάζεται το θέμα της εκπροσώπησης των εργαζομένων και γίνεται αναφορά στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής περίπτωσης. Αναλύονται το περιβάλλον και οι βασικές στρατηγικές σχέσεις ανάμεσα στους εταίρους των εργασιακών σχέσεων και φωτογραφίζονται οι τάσεις των διαπραγματεύσεων που λαμβάνουν χώρα. Η στρατηγική της Λισαβόνας αποτελεί τη βάση για τη μελέτη και ανάλυση της υφιστάμενης πολυπλοκότητας στις σχέσεις των εταίρων. Η στρατηγική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ευρωπαϊκές πολυεθνικές επιχειρήσεις είναι το βασικό τμήμα της υπόλοιπης παρούσας. Διερευνάται η υπόθεση εάν οι εργασιακές πρακτικές είναι αντικείμενο αλληλεπίδρασης μεταξύ της μητρικής επιχείρησης και των θυγατρικών της, μέσω δικτύων καινοτομικής διάχυσης. Τέλος παρουσιάζεται το κυρίαρχο στην επικαιρότητα θέμα της ισορροπίας μεταξύ ευελιξίας και ασφάλειας, και οι επιπτώσεις στις διαπραγματευτικές διαδικασίες.

Η συνεισφορά της διπλωματικής εργασίας συνίσταται στην ανασκόπηση της κυρίαρχης ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, που αφορά τη μελέτη των βιομηχανικών σχέσεων σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Επίσης, πρωτοτυπία αποτελεί η προσπάθεια σύνθεσης θεωριών για τις εργασιακές σχέσεις, με άλλες που αφορούν τα θέματα ανάπτυξης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, ιδιαίτερα σε πολυεθνικές επιχειρήσεις. Η γενικότερη συμβολή περιλαμβάνει και την πρόταση για περαιτέρω έρευνα που αφορά τη μελέτη των στρατηγικών των συλλογικών οργάνων των επιχειρήσεων στην ενότητα 3.3.

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Εργασιακές σχέσεις και στρατηγική των επιχειρήσεων

Το φάσμα της μελέτης των εργασιακών σχέσεων περιλαμβάνει τη μελέτη των οργανισμών που ασχολούνται με συλλογικές διαπραγματεύσεις, διαιτησία, και άλλες μορφές ρύθμισης της εργασίας. Σε αυτές περιλαμβάνεται και η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Αν και η μελέτη των εργασιακών ή ισότιμα βιομηχανικών σχέσεων (industrial relations), επικεντρώνεται στη ρύθμιση της εργασίας, είναι ημιτελής εάν δεν συμπεριλαμβάνει στην ανάλυση της και τις γενικότερες οικονομικές και κοινωνικές πιέσεις οι οποίες ασκούνται στο περιβάλλον που η επιχείρηση καλείται να χαράξει τη στρατηγική της. Δηλαδή τα ζητήματα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αντιμετωπίζονται σε δύο άξονες, έναν εσωστρεφή, που αφορά τη διαχείριση του προσωπικού και έναν ευρύτερο, που αφορά τις εξελίξεις και τους παράγοντες που σχετίζονται τη ρύθμιση της εργασίας σε συλλογικό επίπεδο.

Η επιχειρησιακή και οικονομική στρατηγική περιλαμβάνει το σύνολο των αποφάσεων που απαιτούνται για την ανάπτυξη, μεγέθυνση και ωρίμανση μίας εταιρείας. Επίσης, περιλαμβάνει τις τακτικές καλλιέργειας εσωτερικών ισχυρών σημείων και μηχανισμών προσαρμογής στις εξωτερικές συνθήκες και δεδομένα. Για πολλές επιχειρήσεις, κυρίως του τομέα των υπηρεσιών, ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία και πολλοί μάνατζερ δεν κρύβουν ότι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί, που αποτελούν στην εταιρεία τους το στρατηγικό πλεονέκτημα.

Διαφορετικά πρότυπα διοίκησης των εργαζομένων συναντώνται ανάμεσα στις χώρες, τις αγορές και τους κλάδους, αλλά και μεταξύ των επιχειρήσεων. Οι λόγοι βρίσκονται στις διαφορετικές κουλτούρες, στα διαφορετικά εθνικά επιχειρηματικά συστήματα, στα οποία λαμβάνει χώρα η ρύθμιση των εργασιακών θεμάτων και σε άλλους ιστορικούς και κοινωνικούς λόγους, όπως είναι οι δομές και η διάρθρωση των επαγγελματικών σταδιοδρομιών. Σημαντικές έρευνες από προηγούμενες δεκαετίες προσπάθησαν να μελετήσουν συστηματικά τους διαφορετικούς πολιτιστικούς λόγους και να ομαδοποιήσουν όσο γίνεται τα διάφορα πρότυπα<sup>1</sup>. Από τότε έχουν αλλάξει η ένταση και τα φαινόμενα της παγκοσμιοποίησης, η διακίνηση πληροφοριών και ανθρώπων είναι πολύ πιο εύκολη και οι πολυεθνικές έχουν περάσει πια από την «εθνοκεντρική», στην «πολυκεντρική» και πλέον πολλές από αυτές στην προσέγγιση «γεωκεντρικής»<sup>2</sup> στρατηγικής δομή. Οι σύγχρονες πολυεθνικές επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει πολύπλοκα μοντέλα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, που σε πολλές περιπτώσεις είναι μορφώματα διαφορετικών εθνικών προτύπων και ειδικών αναγκών που έχουν. Σε άλλες περιπτώσεις είναι περισσότερο επηρεασμένα από το στυλ διοίκησης της μητρικής εταιρείας ενώ άλλες προσαρμόζονται στις τοπικές εθνικές συνθήκες.

Αυξανόμενο ενδιαφέρον σε αυτόν τον τομέα έχει τα τελευταία χρόνια η μελέτη για το πώς διοικούνται οι πολύ μεγάλες επιχειρήσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο, επειδή έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που προκύπτουν από τη λειτουργία τους στην κοινή αγορά. Το αξιοσημείωτο με τις «eurocompanies» είναι ότι τα ποικιλόμορφα χαρακτηριστικά των ευρωπαϊκών λαών, με διαφορετική και πολλές φορές ανταγωνιστική κουλτούρα μεταξύ τους, συνυπάρχουν, σε έναν συγκριτικά τόσο

<sup>1</sup> Ο πρωτοπόρος σε αυτόν τον τομέα είναι ο Hofstede με τις έρευνες του το 1980 και 2000

<sup>2</sup> Οι όροι ανήκουν στον Perlmutter και τη σεμιναριακή του δουλειά το 1969

περιορισμένο γεωγραφικό χώρο, αλλά και συγκρούονται μέσα σε οποιαδήποτε μεγάλη επιχείρηση. Επίσης, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις επειδή δρουν, αλλά και συνδιαμορφώνουν τις εξελίξεις στο χώρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπάρχουν ενδείξεις και επιχειρήματα ότι διαμορφώνουν ένα συγκλινόμενο ευρωπαϊκό στυλ μάνατζμεντ. Αυτή είναι η υπόθεση σύγκλισης, στη λειτουργία της στρατηγικής διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού που προκαλείται από τις λειτουργίες των πολυεθνικών και τη διάχυση των πρακτικών τους διασυνοριακά.

Αντίθετα, οι ευρωσκεπτικιστές θεωρούν ότι οι πολυεθνικές συγκλίνουν προς ένα συγκεκριμένο είδος διαχείρισης, που βρίσκεται πιο κοντά στο αγγλοσαξονικό μοντέλο και βασίζεται στη στρατηγική των μητρικών που χαράσσεται σύμφωνα με ποσοτικές μεθόδους διοίκησης. Αυτό κατέστη δυνατό με τις νέες τεχνολογίες επικοινωνιών και ελέγχου που εξαπλώθηκαν σε όλες τις παραγωγικές δομές και έκαναν εφικτή τη στενή παρακολούθηση και στοχοθέτηση όλων των περιφερειακών μονάδων από τα κεντρικά. Αναμφισβήτητα, η πραγματικότητα δεν είναι τόσο απλή και οι διαφορετικές εθνικές καταβολές, που έχουν οι μητρικές εταιρείες επηρεάζουν στο μέγιστο βαθμό τη διοίκηση και την ανάπτυξη των θυγατρικών στις άλλες χώρες. Την ίδια στιγμή όμως, ολοένα και πιο σημαντικές είναι οι κοινές πιέσεις και εξελίξεις όπως ο ρόλος των ευρωπαϊκών συμβουλίων των εργαζομένων<sup>3</sup>, η αυξανόμενη σημασία της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και άλλα, σε τέτοιο βαθμό, που να βοηθούν τα επιχειρήματα για ένα στρατηγικό μάνατζμεντ με ευρωπαϊκά χαρακτηριστικά.

---

<sup>3</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/thematicfeature4.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/thematicfeature4.htm), 'Works councils and other workplace employee representation and participation structures', EIRO Thematic Features 2003



Αυτά τα ζητήματα είναι το αντικείμενο εξέτασης του τέταρτου κεφαλαίου στο οποίο περιγράφεται η πολυπλοκότητα των διαφορετικών εθνικών επιχειρηματικών συστημάτων, στα οποία λειτουργούν οι ευρωπαϊκές πολυεθνικές. Επίσης, γίνεται ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας που αφορά τη διερεύνηση της υπόθεσης σύγκλισης των πρακτικών διοίκησης των πολυεθνικών, οι οποίες συνηγορούν στη διαμόρφωση ενός ευρωπαϊκού προτύπου διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται μία προσπάθεια ανάλυσης του περιβάλλοντος και των εταίρων των εργασιακών σχέσεων σε συγκριτική βάση. Παρατίθενται οι βασικές στρατηγικές των κοινωνικών εταίρων, και παρουσιάζονται οι βασικές πιέσεις που ασκούνται στο σύστημα εργασιακών σχέσεων μίας χώρας, όπως αυτό επηρεάζει και διαμορφώνει την οικονομική και επιχειρησιακή στρατηγική. Οι πιέσεις αυτές, με αιχμή σήμερα τα θέματα ευελιξίας – ασφάλειας, περνούν από τα πεδία διαπραγματεύσεων των επιχειρήσεων, όπου συμμετέχουν οι εργαζόμενοι ανάλογα με το μοντέλο αντιπροσώπευσης που έχει υιοθετήσει μία επιχείρηση ή τις κοινά αποδεκτές συνήθειες εκπροσώπησης που υπάρχουν στις διάφορες κοινωνίες. Οι συνήθειες εκπροσώπευσης των εργαζομένων έχουν διαμορφωθεί ανάλογα με τα ιδιαίτερα κοινωνικοπολιτικά χαρακτηριστικά των εθνικών επιχειρηματικών συστημάτων. Οι διαφορές που υπάρχουν ανάμεσα στις χώρες έχουν σχέση με τους διαφορετικούς ρόλους των βασικών εταίρων των βιομηχανικών σχέσεων, δηλαδή του κράτους, των συλλογικών οργάνων των εργαζομένων και των επιχειρηματιών.

Οι διαφορές αυτές, που αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο, όπως και το ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που επηρεάζει τις στρατηγικές τους, έχουν ιδιαίτερη σημασία διότι συνδιαμορφώνουν το εύρος αλλά και το κλίμα των διαπραγματεύσεων. Σε τέτοιες αναλύσεις το ζητούμενο είναι πως τα συμφέροντα των

διαφορετικών ομάδων που έρχονται σε αλληλεπίδραση βρίσκουν κοινό παρονομαστή, ποια είναι η καταλληλότερη διαδικασία για να επιτευχθεί ένα ελάχιστο κοινωνικό-συλλογικό optimum και να αποφευχθεί η σύγκρουση ή η αστάθεια.

Ιδιαίτερα σε ένα τόσο δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, πολλοί υποστηρίζουν, όχι άδικα, ότι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις μεταξύ εργαζομένων και επιχειρηματιών, αποτελούν περαιτέρω βάρος στην ήδη απειλούμενη, από την παγκοσμιοποίηση, ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Η απαραίτητη ευελιξία δε μπορεί να επιτευχθεί μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων και ότι οι χαμένοι είναι ούτως ή άλλως οι εργαζόμενοι όταν βλέπουν τις επιχειρήσεις τους να κλείνουν ή να μετεγκαθίστανται σε άλλα πιο ευνοϊκά εργασιακά καθεστάτα. Εν τούτοις, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις όπου τα συνδικάτα συνεργάστηκαν επιτυχώς, παραχωρώντας κεκτημένα τους προς όφελος της ευελιξίας των επιχειρήσεων τους, κατοχυρώνοντας όμως παράλληλα την εργασιακή τους ασφάλεια. Αυτές οι συμφωνίες είναι τα γνωστά σύμφωνα για την απασχόληση και ανταγωνιστικότητα<sup>4</sup>, και τα οποία ενισχύουν τη διαμόρφωση ενός ευρωπαϊκού προτύπου μανάτζμεντ.

Τέλος, πρέπει να τονιστεί ο ρόλος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού για τη διαμόρφωση των στρατηγικών κανόνων που διέπουν τη διαχείριση των εργαζομένων και το βαθμό ενσωμάτωσης τους στην ενιαία εταιρική στρατηγική. Αποτελεί το συνεκτικό κρίκο στις πολυεθνικές, και καθορίζει τη δομή του δικτύου με το οποίο εννοείται διάχυση του benchmarking και των υπολοίπων αλληλεπιδράσεων, που λαμβάνουν χώρα στη σύνθετη ευρωπαϊκή οικονομική πραγματικότητα. Ο βαθμός

---

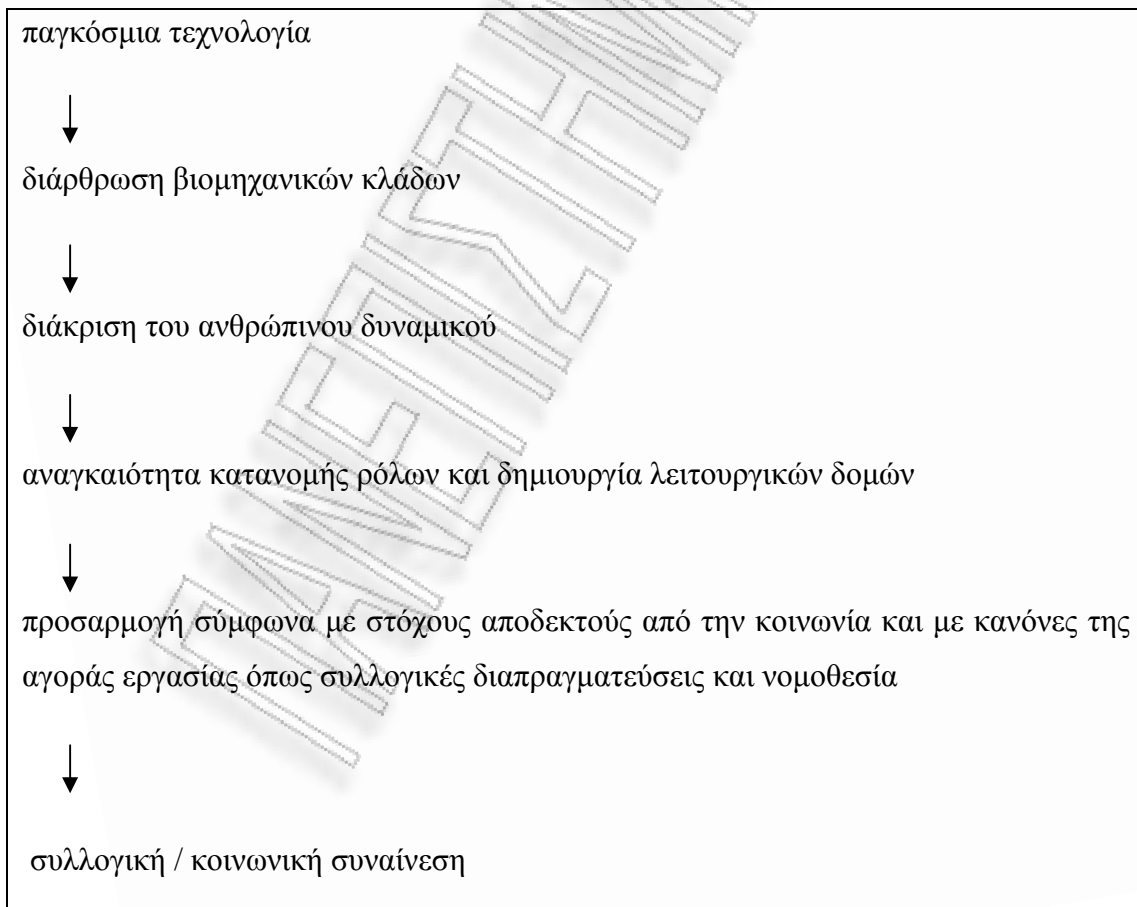
<sup>4</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2000/03/feature/it0003265f.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2000/03/feature/it0003265f.htm), 'Pacts for Employment and Competitiveness analysed', EIRO 28/3/2000

αλλά και τα είδη παρέμβασης του τμήματος, καθορίζουν τελικά τη «συνταγή» της εταιρικής στρατηγικής που χρησιμοποιείται για τον έλεγχο και την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

## 1.2 Βιομηχανικές σχέσεις

Στη σημερινή εποχή η μελέτη των βιομηχανικών σχέσεων βασίζεται στις ακόλουθες έννοιες και διεργασίες που απεικονίζονται σε μορφή πίνακα:

**Πίνακας 1.1 Η λογική των βιομηχανικών σχέσεων**



Πηγή: Bamber, Lansbury & Wailes (2004)

Η παγκόσμια τεχνολογία και η διάχυση αυτής, καθορίζει τη διάρθρωση των βιομηχανικών κλάδων και διαμερίζει τα είδη του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του και τις ανάγκες των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις για να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τους εργαζομένους, σε σχέση με τα ιδιαίτερα ατομικά ή ομαδικά τους χαρακτηριστικά, κατανέμουν ρόλους και δημιουργούν λειτουργικές δομές, οι οποίες περιλαμβάνουν την εκπαίδευση των εργαζομένων, τα συστήματα ιεραρχίας και διοίκησης καθώς επίσης και τα κίνητρα που τους παρέχουν, τα οποία είναι τουλάχιστον ο μισθός τους. Αυτοί οι μηχανισμοί και δομές προσαρμόζονται σύμφωνα με τους αποδεκτούς στόχους της κάθε κοινωνίας και τους κανόνες της αγοράς εργασίας, όπως είναι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις και η εργατική νομοθεσία. Έτσι δημιουργείται το πλαίσιο στο οποίο οι κοινωνικοί εταίροι διαπραγματεύονται για να επιτευχθεί κοινωνική συναίνεση τόσο γενικότερα σε συλλογικό επίπεδο όσο και εντός των επιχειρήσεων. Αυτό το θεσμικό πλαίσιο κάθε χώρας σε συνδυασμό με τις παραδόσεις αποτελεί το σημαντικότερο κομμάτι των εθνικών επιχειρηματικών συστημάτων.<sup>5</sup>

Το επιχειρηματικό σύστημα κάθε χώρας ορίζει το πλαίσιο σύμφωνα με το οποίο λειτουργούν οι φορείς της οικονομίας, καθώς και ποιοι είναι οι διακριτοί τους ρόλοι. Στην περίπτωση της κοινωνικής συναίνεσης και των διαπραγματεύσεων, που επιτυγχάνουν αυτή, υπάρχουν κανόνες αλλά και συνήθειες, που υπαγορεύουν τον τρόπο εκπροσώπησης των εργαζομένων και το μοντέλο που χρησιμοποιείται στην κοινωνία. Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει σε ευρωπαϊκή κλίμακα τα διαφορετικά

<sup>5</sup> Ένα άλλο χρήσιμο παράδειγμα για την καλύτερη κατανόηση των διαφορών, είναι οι πρακτικές της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης οι οποίες οριοθετούνται διαφορετικά σε κάθε χώρα και το επιχειρηματικό της σύστημα (βλ. παράρτημα)

επίπεδα του τρόπου αντιπροσώπευσης των εργαζομένων σε διαπραγματεύσεις και του τύπου των συμφωνιών που επιτυγχάνονται αυτές.

**Πίνακας 1.2 Επίπεδα αντιπροσώπευσης εργαζομένων και τύποι συμφωνιών**

<b><i>TUs</i></b>		Italy Finland Sweden	Denmark Norway	Ireland UK
<b><i>TUs/ works councils</i></b>	France Greece	Belgium Portugal Spain		
<b><i>Works councils</i></b>	Austria Germany Luxembourg Netherlands			
	<b><i>Legislation</i></b>	<b><i>Central agreements/ legislation</i></b>	<b><i>Central agreements</i></b>	<b><i>Voluntarism</i></b>

Πηγή: *Comparative Eutopean Industrial Relations 2004*, Warwick MAEIR handouts

Τα διαφορετικά είδη αντιπροσώπευσης στις διαπραγματεύσεις είναι τα εξής: με συμμετοχή συνδικάτων, με συμμετοχή συνδικάτων αλλά και συμβουλίων εργαζομένων και μόνο με τη συμμετοχή συμβουλίων των εργαζομένων. Ενώ οι αποφάσεις εφαρμόζονται με νομοθεσία ή συλλογικές συμφωνίες είτε και με συνδυασμό των δύο. Αντίθετα σε δύο μόνο χώρες την Ιρλανδία και το Ηνωμένο

Βασίλειο, τα αποτελέσματα των διαπραγματεύσεων δεν είναι δεσμευτικού περιεχομένου και βασίζονται για την εφαρμογή τους μόνο στη διακριτική ευχέρεια των εμπλεκόμενων μερών. Οι λόγοι για τους οποίους διάφορες κοινωνίες υιοθέτησαν διαφορετικούς τρόπους επίλυσης των θεμάτων που απασχολούν τις μεταξύ τους διαφορές, είναι οικονομικής, θεσμικής, πολιτικής και πολιτισμικής φύσεως

Το παράδειγμα της αντιπροσώπευσης των εργαζομένων και του τρόπου της επιβολής των αποφάσεων κάνει εμφανή την πολυπλοκότητα των εθνικών οικονομικών συστημάτων. Μεγάλη είναι και η δυσκολία των πολυεθνικών επιχειρήσεων να συντονίσουν τις επιμέρους στρατηγικές διοίκησης του προσωπικού τους με τη γενική τους στρατηγική όπως αυτή εκφράζεται από τη μητρική εταιρεία. Πιο αναλυτικά, οι περισσότεροι από τους λόγους για τους οποίους υπάρχουν διαφορετικά εθνικά υποδείγματα στον τρόπο και τη διαδικασία των εργασιακών διαπραγματεύσεων αναφέρονται στη συνέχεια. Οι οικονομικοί κύκλοι και τα διαφορετικά επίπεδα ανεργίας, ο εξαγωγικός προσανατολισμός των επιχειρήσεων, η βιομηχανική συγκέντρωση, η εξειδίκευση, η πολυπλοκότητα των εργαζομένων και η διάρθρωση των οικονομικών κλάδων. Επίσης η συμμετοχή στα συνδικάτα, η δομή του συστήματος των συλλογικών διαπραγματεύσεων, η πολιτική δύναμη των εργαζομένων, οι προηγούμενες ιστορικές εμπειρίες και πολιτικές κρίσεις καθώς και λόγοι κουλτούρας όπως είναι η πειθαρχία στο χώρο της εργασίας. Δεν υπάρχει μονοδιάστατη εξήγηση για το πώς εξελίχθηκαν οι συνήθειες στο θέμα αυτό, γιατί πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διαφορετικές παράμετροι και περιορισμοί των συσχετισμών δύναμης και στρατηγικής των εταίρων<sup>6</sup>.

<sup>6</sup> Μία αναλυτικότερη ταξινόμηση των εθνικών μοντέλων παρουσιάζεται επίσης στο παράρτημα υπό τη μορφή πινάκων

Τα διαφορετικά εθνικά οικονομικά συστήματα που έχουν υιοθετηθεί από τις ευρωπαϊκές κοινωνίες, έχουν συγκεκριμένο πλαίσιο για το ρόλο των βασικών κοινωνικών εταίρων στις βιομηχανικές σχέσεις. Υπάρχουν μερικές ομοιότητες αλλά και βασικές διαφορές μεταξύ τους σε τέτοιο βαθμό ώστε να μπορούν να ομαδοποιηθούν για περαιτέρω έρευνα και ανάλυση<sup>7</sup>

### 1.3 Η ελληνική περίπτωση

Η Ελλάδα στη νέα χιλιετία συνεχίζει να κάνει μεταρρυθμίσεις, για να φτάσει τις πιο προηγμένες οικονομίες. Η συμμετοχή της στον σκληρό πυρήνα των ευρωπαϊκών χωρών δε συμβαδίζει απόλυτα και με την ανταγωνιστικότητα των εταίρων της. Η ανεργία παραμένει σοβαρό, διαρθρωτικό πλέον πρόβλημα, παρά τους συνεχόμενα αυξημένους ρυθμούς ανάπτυξης. Η ανελαστικότητα της αγοράς εργασίας, η χαμηλή παραγωγικότητα, ο προσανατολισμός χαμηλού κόστους της παραγωγής, η μαύρη εργασία και παραοικονομία, καθώς και η μικρή δυναμική δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας είναι αξεπέραστα προβλήματα, για τη χάραξη ανάλογων πολιτικών. Σε αυτά προστίθενται ακόμη ένα χαρακτηριστικό της ελληνικής οικονομίας που είναι η αυτοαπασχόληση και ότι ο βασικός κορμός της αποτελείται από πολύ μικρές έως λίγο μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις. Αυτά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής οικονομίας αποτελούνται από διαρθρωτικές αδυναμίες τέτοιου βαθμού ώστε αμφισβητείται ακόμη και η καταλληλότητα της Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για την Απασχόληση (Seferiades 2003).

<sup>7</sup> Αναφορά γίνεται στο 4ο κεφάλαιο όπου παρατίθεται και πώς διαμορφώνουν την εταιρική στρατηγική των πολυεθνικών επιχειρήσεων

Τα περισσότερα από αυτά τα διαρθρωτικά προβλήματα είναι αποτέλεσμα του αναπτυξιακού προτύπου που ακολουθήθηκε στην μεταπολεμική περίοδο μέχρι τις προηγούμενες δεκαετίες, με αποτέλεσμα την εξάρτηση στην αγροτική παραγωγή και σε βιομηχανικούς και βιοτεχνικούς κλάδους όπως η κλωστοϋφαντουργία, η ένδυση και τα τρόφιμα, μερικοί από τους οποίους περνούν κρίση σήμερα. Η πολύ μεγάλη ανάπτυξη του εμπορίου, των υπηρεσιών, του τουρισμού και του τραπεζικού κλάδου περιέργως δε βοήθησαν την υπόλοιπη ανάπτυξη της οικονομίας και δεν υπήρξε ποτέ μακροχρόνιο σχέδιο ανάπτυξης. Για παράδειγμα η αγροτική ανάπτυξη δε συνοδεύτηκε ποτέ από τη δημιουργία βιομηχανίας γεωργικών μηχανημάτων και η ελληνική βιομηχανία είναι εγκλωβισμένη μεταξύ της παραγωγής εγχώριων καταναλωτικών αγαθών και της εξαγωγής βασικών. Παρά το γεγονός ότι ο κορμός της ελληνικής οικονομίας είναι οι μικρές επιχειρήσεις, τον κυρίαρχο λόγο στην οικονομία την έχουν μερικές μόνο πολύ μεγάλες επιχειρήσεις ή κρατικά μονοπώλια σε μετάβαση και γενικά παρατηρούνται μεγάλες συγκεντρώσεις στους περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους.

Ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό της οργάνωσης των επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι η έλλειψη της λειτουργίας της διοίκησης προσωπικού, όπως τουλάχιστον εννοείται σε άλλες χώρες όπως η Μ. Βρετανία. Ο λόγος είναι ότι ο έλεγχος των εργαζομένων ιστορικά γινόταν από τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων ή τους ανθρώπους του στενού οικογενειακού περιβάλλοντος της ιδιοκτησίας. Αυτό συνδυάστηκε με τη συνεργασία της νεοκαπιταλιστικής τάξης με το κράτος, που προσέφερε απασχόληση στο δημόσιο τομέα, περιθωριοποιώντας παράλληλα τους οργανωμένους συλλογικά εργαζόμενους.



Το 1955 καθιερώθηκαν οι συλλογικές διαπραγματεύσεις με περισσότερους εργοδότες, ενώ μετά το 1975 οι εργοδότες άρχισαν να αντιμετωπίζουν συνδικαλιστική οργάνωση στο επίπεδο των επιχειρήσεων και μετά το 1982 ενισχύθηκε η συλλογική αντιπροσώπευση των εργαζομένων με νομοθεσίες. Τέλος το 1990 καθιερώθηκαν οι επιχειρησιακές συμβάσεις και το πλαίσιο διαμεσολάβησης και διαιτησίας (Kritsantonis 1998). Δηλαδή, δεν υπάρχει μακροχρόνια παράδοση ούτε κουλτούρα επιχειρησιακού ή κοινωνικού διαλόγου μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων. Μόλις μετά το 1997 η κυβέρνηση προσπαθώντας να προσαρμοστεί στις οδηγίες της Άσπρη Βίβλου για την Ανάπτυξη-Ανταγωνιστικότητα-Απασχόληση κάλεσε τους εργοδότες και τα συνδικάτα να καθίσουν όλοι μαζί στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων και να πάρουν μέρος σε τριμερείς συμφωνίες (Κουζής & Ρομπόλης 2000).

Έτσι, έστω και με καθυστέρηση, οι κοινωνικοί εταίροι στην Ελλάδα συμμετέχουν με τις προσπάθειες, στο να καθιερωθεί ένα σοβαρό πλαίσιο ώστε οι αλλαγές να γίνονται αντικείμενο διαχείρισης στο μέλλον με έναν αξιόπιστο και σοβαρό τρόπο. Παρά ταύτα οι δυσκολίες παραμένουν, καθότι ο κοινωνικός διάλογος είναι έντονα πολιτικοποιημένος και άρα ευαίσθητος στο πολιτικό κλίμα. Σε αυτό προστίθενται πολλές φορές οι κυβερνητικές προσπάθειες για μεταρρυθμίσεις στα εργασιακά βασισμένες στην κοινή γνώμη και επικοινωνιακές τακτικές, παρακάμπτοντας τον πραγματικό διάλογο, όπως έγινε την περίοδο 90-93 (Ιοαννου 2000) ή το 2005 με τα θέματα του ελαστικού ωραρίου απασχόλησης και του διευθυντικού δικαιώματος. Ενώ και η συμπεριφορά των συνδικάτων δεν είναι καλύτερη καθότι δε χάνουν ευκαιρία για πολεμική ρητορική και υπονόμευση αυτού, με κραυγαλέες αποχωρήσεις ή με την αποχή τους από το τραπέζι των διαπραγματεύσεων.

Στην ουσία, η ιστορία του ελληνικού εργατικού κινήματος είναι η ιστορία των συστηματικών προσπαθειών του κράτους να παρέμβει και να ελέγξει τα συνδικάτα και για αυτό το λόγο ευνοήθηκε ο κατακερματισμός τους, ώστε η προώπιση των συμφερόντων των μελών τους να είναι αναποτελεσματική. Σε αυτό προστίθενται και οι αυταρχικές πρακτικές και διακυβέρνησης στο εσωτερικό τους. Από το 1981 και μετά τα συνδικάτα πέρασαν από το μονοπώλιο του κρατικού ελέγχου στον περισσότερο πλουραλιστικό έλεγχο των πολιτικών κομμάτων. Μετά τη δεκαετία του 1990 προσάρμοσαν τη γλώσσα τους και ανέλαβαν μέρος των ευθυνών τους, συμμετέχοντας σε πλήθος επιτροπών ως κοινωνικοί εταίροι. Ήταν αυτές οι κορπορατιστικές δομές κοινωνικής σύμπραξης σε μία περίοδο ανάπτυξης των νεοφιλελεύθερων πολιτικών, που αφενός τιθάσευσαν τη ριζοσπαστική κινητοποίηση τους για αυτονομία και διαπραγματευτικά δικαιώματα, και αφετέρου νομιμοποίησαν τον κοινωνικό τους ρόλο ως θεσμών κοινωνικής εκπροσώπησης. Ωστόσο, αυτές οι εξελίξεις στη στρατηγική των ελληνικών συνδικάτων προσέθεσαν στο προφίλ τους μία τεχνοκρατική διάσταση και συνέβαλαν στην απομυθοποίηση της συνδικαλιστικής συμμετοχής (Spourdalakis 2007).

Η στρατηγική των ελληνικών συνδικάτων έχει διαμορφωθεί παράλληλα με την εξέλιξη των ελληνικών κομμάτων και παρουσιάζουν ομοιότητες οι ρόλοι τους στη λειτουργία του πολιτικού συστήματος. Παρά ταύτα, ο διεκδικητικός χαρακτήρας του κινήματος τα τελευταία χρόνια φαίνεται πλέον να υποτάσσεται σε στρατηγικές συναίνεσης και η επιστημονική τεκμηρίωση έχει αντικαταστήσει τις ιδεολογικές αιχμές (Σπουρδαλάκης 2007). Για την ελληνική περίπτωση ιδιαίτερη αναφορά πρέπει να γίνει και στο ρόλο του έλληνα συνδικαλιστή. Αυτό που παρατηρείται στη συμπεριφορά των βουλευτών, συμβαίνει και στους συνδικαλιστές, σε ότι αφορά τη κομματική πειθαρχία. Ο συνδικαλιστής πρέπει να είναι ισορροπιστής αλλά αντίθετα ο

συνδικαλισμός βρίσκεται κοντά στην εξουσία και οι συνδικαλιστές οδεύουν στην πολιτική νοθεύοντας τον.

Εδώ τίθεται και το θέμα της εκπαίδευσης των συνδικαλιστικών στελεχών, των οποίων οι γνώσεις και η μόρφωση θα έπρεπε να ήταν ισάξιες των στελεχών των επιχειρήσεων εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης. Αντίθετα τα πεδία αντιπαράθεσης δεν πείθουν και επικρατεί η πλήρης ασυνεννοησία σχετικά με το ποια είναι τα προβλήματα και εάν αναγνωρίζεται η κοινή τους φύση. Συνήθως επικρατεί η λύση της αντιπαλότητας από αυτήν της συνεργασίας, και αντί να αναγνωρίζεται ο κοινός εχθρός (ανταγωνισμός), τα συνδικάτα επιβάλλουν σκληρή γραμμή, αποτυγχάνοντας να προασπίσουν τα συμφέροντα των εργαζομένων επιδιδόμενα σε δημαγωγίες ή σε κατηγορίες προδοσίας εναντίον ορισμένων μελών τους. Η κηδεμονία αυτή των συνδικάτων δε εξυπηρετεί τα αιτήματα των εργαζομένων γιατί ο «ακηδεμόνευτος» συνδικαλιστής, έχοντας γνώση, είναι αυτός που μπορεί να σηκώσει σημαία εκμετάλλευσης, να ορθώσει απαίτηση και να ζητήσει το μερίδιο των συντρόφων του.

Δυστυχώς η ελληνική πραγματικότητα είναι «υπερπολιτικοποιημένη» και υπάρχει έλλειψη μίας τεχνοκρατικής και διαπραγματευτικής κουλτούρας η οποία θα βοηθούσε στη διαμόρφωση της κοινής ατζέντας. Οι στόχοι των διαπραγματεύσεων, η διάρκεια, τα επιχειρήματα που πείθουν, ο ρόλος της διαιτησίας, τα όρια και αδιέξοδα, καθώς και οι τρόποι διεκδίκησης και υποβολής του αιτήματος είναι έννοιες ανύπαρκτες στα πεδία των εργασιακών συγκρούσεων. Αντί να υπάρχει συναίνεση και συνέργια, επικρατεί εγκλωβισμός που οδηγεί στην ασυμφωνία και το χάσιμο του χρόνου αλλά και της πίτας. Η απεργία είναι λόγος και επιχειρήματα, η σύγκρουση είναι πίστη και λογική, ενώ το πρόγραμμα πρέπει να είναι μόνο λογική. Η λογική αυτή είναι απύσχα ώστε να απαντηθούν οι προκλήσεις που προέρχονται από

ερωτήσεις όπως σε τι βαθμό συμμετέχουμε στο νέο γνωσιακό καπιταλισμό, ποιοι συμμετέχουν και σε τι βαθμό. Ο γνωσιακός καπιταλισμός είναι η νέα μεγάλη πρόκληση των συνδικάτων και το ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσο θα αλλάξει τη μορφή τους και θα φέρει στην επιφάνεια τις νέες στρατηγικές.

ΓΑΝΕΠΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝΑ

## 2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΙΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ

### ΕΤΑΙΡΩΝ

#### 2.1 Ο ρόλος του κράτους

Το κράτος αποτελεί το βασικό ρυθμιστή των εργασιακών σχέσεων, είτε με την έντονη εμπλοκή του είτε με την απουσία του στις διαδικασίες αυτές. Σε γενικές γραμμές οι κυριότερες κατηγορίες *κυβερνητικών παρεμβάσεων* είναι οι ακόλουθες:

- 1) Δεσμευτικοί κανόνες και νόμοι που υπαγορεύουν τους όρους της απασχόλησης και τις εργασιακές συνθήκες.
- 2) Καθορισμός των κανόνων για τις εργασιακές σχέσεις, όπως είναι η προστασία της εργασίας, το αστικό δίκαιο, οι νόμοι που καθορίζουν τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, το δικαίωμα στην απεργία κ.α.
- 3) Έμμεση υποστήριξη σε ομάδες κοινού ενδιαφέροντος (π.χ. διαδικασίες αναγνώρισης, πρόσβαση σε κυβερνητικές επιτροπές, επιδοτήσεις, συμμετοχή σε χάραξη και άσκηση πολιτικής).
- 4) Παροχή συλλογικών αγαθών, όπως είναι η επαγγελματική κατάρτιση και η πρόνοια.
- 5) Συμπεριφορά εργοδότη στο δημόσιο τομέα.

Αντίστοιχα, με βάση το *βαθμό παρεμβατισμού* στις εργασιακές σχέσεις υπάρχουν τρία βασικά μοντέλα:

- 1) *Αγγλοσαξονικό* μοντέλο: (ΗΒ και ΗΠΑ) παράδοση *laissez-faire* το κράτος είναι απόλυτα διαχωρισμένο από την κοινωνία, και περιλαμβάνει την κυβέρνηση,

τις δημόσιες υπηρεσίες, δικαστήρια, αστυνομία, στρατό κ.α. Υπάρχει συνεχόμενη έμφαση στην ελευθερία από το κράτος.

- 2) *Κρατιστική παράδοση:* (Γαλλία) το κράτος είναι η κοινωνία, όπως υποδηλώθηκε από την Επανάσταση, και έχει την κύρια ευθύνη να διατηρήσει τη συνοχή.
- 3) *Κορπορατιστική παράδοση:* (Γερμανία, Σκανδιναβία, Αυστρία) το κράτος είναι κάτι περισσότερο από το άθροισμα των θεσμικών του μερών και αλληλεπικαλύπτεται με οργανισμούς οι οποίοι συμμετέχουν στην κρατική πολιτική.

Οι λόγοι ύπαρξης αυτών των διαφορών έχουν ιστορικές, οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές ρίζες. Σε γενικές όμως γραμμές τούτο συμβαίνει εξαιτίας διαφορετικών φάσεων που προέκυψαν από πιέσεις που υπέστησαν οι χώρες κατά την εκβιομηχανοποίηση τους. Σε μερικές χώρες η μορφή της εκβιομηχανοποίησης έγινε νωρίς και βασισμένη στην αγορά όπως στη Μ. Βρετανία, ενώ σε άλλες αργοπορημένα και υποβοηθούμενα από το κράτος, όπως στη Γαλλία και στη Γερμανία και σε άλλες έγινε ανομοιογενώς και άνισα όπως στην περίπτωση της Ιταλίας. Επίσης, σημαντικό ρόλο έπαιξε η προβιομηχανική παράδοση και οι κοινωνικές ισορροπίες, όπως εκφράζονταν από τη σχέση των εξουσιών μεταξύ κράτους και συλλόγων-ενώσεων. Στη Γερμανία και σε ορισμένα μέρη της Ιταλίας υπήρχε δυνατή παράδοση, ενώ στη Μ. Βρετανία για παράδειγμα υπήρχε αμφοτεροβαρής αδιαφορία ή/και αποστροφή. Τέλος, σε άλλες μονομερής καταστολή όπως στην Πολωνία.

Αυτές οι διαφορετικές ιστορικές παραδόσεις επηρεάστηκαν αργότερα από σημαντικές αλλαγές στο συσχετισμό δυνάμεων μεταξύ εργοδοτών και συνδικάτων (π.χ. Μ. Βρετανία δεκαετία 80 ή Ιταλία δεκαετία 70). Η πτώση του κομμουνισμού το

1989 είχε ως συνέπεια σημαντική μείωση της κυριαρχίας και της νομιμότητας του κράτους και όχι μόνο στις πρώην ανατολικές χώρες. Εκτός όμως από αυτές τις διαφορές υπάρχουν και ομοιότητες στην ιστορική εξέλιξη του ρόλου του κράτους στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων. Καταγράφηκε μία γενική, προοδευτική ανάπτυξη του μοντέλου των κρατικών πολιτικών προς τα συνδικάτα, από καταστολή σε ανοχή και έπειτα από αποδοχή σε πολιτική ενσωμάτωση αυτών. Επίσης, διακρίνονται τέσσερα διαδοχικά βήματα. Πρώτα νομιμοποίηση της συλλογικής οργάνωσης, έπειτα νομοθετικοί κανόνες για απεργίες και νομοθετικό πλαίσιο για συλλογική αντιπροσώπευση και τέλος είδη μακροοικονομικής ενσωμάτωσης.

Ουσιαστικότερο ρόλο σε όλες αυτές τις εξελίξεις κατείχε και το αντίστοιχο *εργατικό δίκαιο* κάθε φορά. Τη δεκαετία του 70 οι κυρίαρχες τάσεις της δικονομίας ήταν η πιο διευρυμένη και λεπτομερής νομική ρύθμιση, τα πιο εξεζητημένα δικαστικά συστήματα λύσης συγκρούσεων και διαφορών, καθώς και η διεθνοποίηση του νομικισμού από τα συνδικάτα και τους εργοδότες. Τις δεκαετίες 80 και 90 υπήρξαν αντίθετες τάσεις προς την απορύθμιση του πεδίου των εργασιακών σχέσεων. Συχνά παρατηρήθηκε εξάλειψη της νομικής προστασίας των δικαιωμάτων των εργαζομένων, επαναδιεκδίκηση της νομικής βάσης των αποκλειστικών προνομίων των εργοδοτών αλλά και η υιοθέτηση ευέλικτων συνθηκών απασχόλησης. Εντούτοις παρέμειναν σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των κρατών. Για παράδειγμα η συντηρητική κυβέρνηση στη Γερμανία το 80-90 δεν πήρε τα ίδια μέτρα που πήρε η συντηρητική κυβέρνηση στην Αγγλία την ίδια περίοδο. Η συγκριτική αξιολόγηση αυτών των φαινομένων είναι δύσκολη γιατί υπάρχει πολυπλοκότητα εξαιτίας των διαφορετικών νομικών συστημάτων και ξεφεύγει από τα πλαίσια της επιχειρησιακής και οικονομικής στρατηγικής.

## 2.2 Οι εργοδότες και οι ενώσεις τους

Για να παρουσιασθεί η στρατηγική της επιχειρηματικής πλευράς, των εργοδοτών και των ενώσεων τους, όπως αυτή εκφράζεται από τα συλλογικά όργανα εκπροσώπησης τους, τους συνδέσμους των επιχειρήσεων, είναι απαραίτητη μία βασική ανάλυση των χαρακτηριστικών τους, της πορείας εξέλιξης τους σε μερικές ευρωπαϊκές χώρες και κάποια άλλα θεωρητικά θέματα.

Ιστορικά οι εργοδότες αναγκάστηκαν να αντιμετωπίσουν την εμπλοκή των συνδικάτων στην απρόσκοπτη λειτουργία των επιχειρήσεων τους και ενώθηκαν ώστε να ισχυροποιήσουν την διαπραγματευτική τους δύναμη απέναντι στους συνασπισμένους εργάτες. Αυτό έγινε παρά το γεγονός ότι η δημιουργία ενός συνασπισμού επιχειρήσεων είναι δυσκολότερη από εκείνη των εργαζομένων. Οι λόγοι για το τελευταίο είναι οι εξής:

- 1) η ασυμμετρία<sup>8</sup> στην εργασιακή σχέση υπέρ του εργοδότη, καθώς ένας εργοδότης μπορεί και μόνος του να συμμετάσχει σε διαπραγματεύσεις ενώ ένας εργαζόμενος δε μπορεί.
- 2) η απροθυμία που υπάρχει πολλές φορές μεταξύ των επιχειρηματιών να συνεργαστούν μεταξύ τους λόγω ανταγωνιστικών συμφερόντων.
- 3) οι μεγαλύτερες και πιο σημαντικές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων σε αντίθεση με την ομοιομορφία των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι.

<sup>8</sup> Εξαιτίας αυτής της ασυμμετρίας οι εργαζόμενοι προσπάθησαν να ασκήσουν μεγαλύτερη πίεση και να διαμορφώσουν προς το συμφέρον τους την εργασιακή σχέση δημιουργώντας συνασπισμούς και χρησιμοποιώντας την απεργία και την απειλή της ως εργαλείο πίεσης στις διαπραγματεύσεις.



Στις κοινωνίες της ελεύθερης αγοράς υπάρχουν διάφορα επίπεδα ιδιωτικού τομέα, στους οποίους τομείς οι αποφάσεις που αφορούν θέματα παραγωγής, απασχόλησης, προώθησης των προϊόντων και άλλα, λαμβάνονται από την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Όλες αυτές οι επιχειρήσεις απεικονίζουν διαφορετικούς συνδυασμούς ιδιοκτησίας, από μικρές οικογενειακές μέχρι πολύ μεγάλες πολυεθνικές ή ακόμη και ολόκληρες βιομηχανίες που ανήκουν μερικώς ή εξολοκλήρου στο κράτος. Η πληθώρα των οργανισμών που αποσκοπούν στην οργάνωση αυτής της επιχειρηματικής κοινότητας και την από κοινού επίδιωξη του συλλογικού επιχειρηματικού ενδιαφέροντος οι ενώσεις εργοδοτών και οι σύνδεσμοι επιχειρήσεων. Και επειδή ακριβώς προσπαθούν να οργανώσουν ανομοιογενή και πολλές φορές αντικρουόμενα συμφέροντα, ο διαχωρισμός αυτών των ενώσεων σε τυπολογίες είναι δύσκολος.

Οι οργανισμοί που αποτελούν τα συλλογικά όργανα των επιχειρήσεων διαχωρίζονται μεταξύ των εκπροσώπων στις αγορές προϊόντων με οικονομικά και εμπορικά συμφέροντα και μεταξύ των αντιπροσώπων στην αγορά εργασίας. Με αυτό το σκεπτικό ο διαχωρισμός γίνεται πιο εύκολα και διακρίνονται τριών ειδών σύνδεσμοι. Αμιγείς ενώσεις εργοδοτών (BDA Γερμανία), αμιγείς εμπορικές ενώσεις (BDI Γερμανία) και μικτοί οργανισμοί (Medef Γαλλία, Confindustria Ιταλία). Η βασική λειτουργία των συλλογικών οργάνων των επιχειρήσεων στην αγορά εργασίας είναι οι συλλογικές διαπραγματεύσεις με τα συνδικάτα για την επίτευξη συμφωνιών που αφορούν τη λειτουργία των επιχειρήσεων, όπως είναι οι μισθοί και ο χρόνος εργασίας, και για την υιοθέτηση άλλων πολιτικών όπως είναι ο κατώτατος μισθός ή οι εργοδοτικές εισφορές στην ασφάλιση των εργαζομένων. Σήμερα, όπως έχει αναφερθεί, παρατηρείται αποκέντρωση στις συλλογικές συμβάσεις και πέρασμα σε μία εποχή η οποία ευνοεί τις επιχειρησιακές ή ατομικές συμφωνίες. Οι συνέπειες

ήταν να υπάρξει μετάβαση σε νέες αρμοδιότητες και δραστηριότητες, ώστε να υποστηρικτούν αποτελεσματικότερα τα μέλη αυτών των οργανώσεων.

Όπως με τους υπόλοιπους κοινωνικούς εταίρους, τους συνδικαλιστικούς φορείς και το κράτος, έτσι και στις εργοδοτικές ενώσεις ασκούνται πιέσεις που επιφέρουν αλλαγές σε τομείς όπως ο στρατηγικός τους προσανατολισμός, η οργανωσιακή τους δομή αλλά και οι αρμοδιότητες τους<sup>9</sup>. Οι πιέσεις αυτές σύμφωνα με τον Sisson (1991), ο οποίος ανέπτυξε και την τυπολογία των βασικών λειτουργιών τους που περιγράφεται παρακάτω, έχουν χαρακτήρα αντικρουόμενο. Οι εξελίξεις των δύο τελευταίων δεκαετιών στην Ευρώπη με το σχέδιο της ενιαίας αγοράς αρχικώς και της ONE εν συνεχεία, είχαν ως αποτέλεσμα τάσεις συγκεντρωτισμού στις λειτουργίες τους (συγχωνεύσεις, δημιουργία νέων ευρωπαϊκών φορέων), αλλά και τάσεις αποκέντρωσης αρμοδιοτήτων και ευελιξίας λειτουργιών εξαιτίας της διεθνοποίησης των αγορών, του παγκόσμιου ανταγωνισμού και των νέων συστημάτων παραγωγής.

Οι πιέσεις επιφέρουν αποκέντρωση με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με τη δομή των βιομηχανικών σχέσεων της κάθε χώρας, αλλά και επειδή οι συλλογικές διαπραγματεύσεις δεν θέτουν μόνο επίπεδα μισθών και συνθηκών εργασίας, αλλά από τη φύση τους αποτελούν οικονομοπολιτικό παιχνίδι, με διαφορετικό ρόλο και συμμετοχή των συνδικάτων και του κράτους ανά περίπτωση. Για παράδειγμα η απότομη μείωση του αριθμού των διακλαδικών συλλογικών συμβάσεων έλαβε χώρα στη Μ. Βρετανία τη δεκαετία του 80, ενώ στη Γερμανία και τη Γαλλία το 90, τη στιγμή που οι λόγοι είναι κοινοί αλλά οι περιπτώσεις πολύ διαφορετικές μεταξύ τους.

---

<sup>9</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/11/study/tm0311101s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/11/study/tm0311101s.htm) 'Employers' organisations in Europe', April 2004 EIRO

Σύμφωνα με την τυπολογία που ανέπτυξε ο Sisson τα πεδία δράσεων των εργοδοτικών ενώσεων είναι τα έξης ακόλουθα:

- 1) δημιουργία *καρτέλ* που ρυθμίζει την αγορά εργασίας, τις συναλλαγές και τον ανταγωνισμό.
- 2) αντιμετώπιση των *συνδικάτων*, δηλαδή αντίσταση στην επέκταση των συνδικάτων και lock-outs.
- 3) *διαπραγματεύσεις* με τα συνδικάτα.
- 4) *διαχείριση* αντιπαραθέσεων και παραπόνων
- 5) *ομάδες πίεσης* που επηρεάζουν με lobbying τις νέες νομοθεσίες οι οποίες αφορούν κοινωνικά και εργασιακά ζητήματα.
- 6) άσκηση *συμβουλευτικής*, δηλαδή υποστήριξη τεχνικοοικονομική, νομική κ.α.

Ιστορικά, στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα και στο πρώτο μισό του 20<sup>ου</sup>, η ανάπτυξη των ενώσεων των εργοδοτών έγινε για:

- 1) να ανακοπεί η γρήγορη ανάπτυξη των εργατικών ενώσεων (Γαλλία, Γερμανία, Σουηδία)
- 2) να ρυθμιστεί η αγορά της εργασίας με έλεγχο των ανώτατων μισθών
- 3) να υπάρξει αντίσταση στον ολοένα μεγαλύτερο κρατικό παρεμβατισμό και στις πολύπλοκες νομοθετήσεις στα εργασιακά θέματα.

Η “λογική της συλλογικής δράσης” των οργάνων των εργοδοτών δεν έχει μόνο χαρακτήρα αντίδρασης στους συνασπισμούς των εργαζομένων και τις πιέσεις τους, αλλά και οφέλη από συλλογικά αγαθά και υπηρεσίες τα οποία δε θα ήταν δυνατά σε ξεχωριστό ατομικό ή επιχειρησιακό επίπεδο. Παραδείγματα αποτελούν η

ρύθμιση θεμάτων ωραρίου, μισθών, εκπαίδευσης, η καθιέρωση μηχανισμών λύσης αντιδικιών και η ελαχιστοποίηση του κόστους απόκτησης πόρων και ικανοτήτων διαπραγμάτευσης. Βέβαια παρατηρούνται διαφορές από κλάδο σε κλάδο, με αυτούς που αντιμετωπίζουν χαμηλότερο δείκτη συγκέντρωσης να έχουν και υψηλότερο κόστος παροχής υπηρεσιών σε μέλη (όπως για παράδειγμα η κλωστοϋφαντουργία, τυπογραφία, χημικά κ.α.)

Επειδή όπως έχει αναφερθεί, τα εθνικά οικονομικά συστήματα των οποίων μέρος αποτελούν τα συστήματα των βιομηχανικών σχέσεων, διαφέρουν μεταξύ τους, η έρευνα για τα συλλογικά όργανα των επιχειρηματιών έχει μεγάλες μεθοδολογικές δυσκολίες. Πιο συγκεκριμένα, τα όργανα αυτά διαφέρουν μεταξύ τους, τόσο στην ίδια τη χώρα τους, όσο και σε διαφορετικές μεταξύ τους χώρες. Έχουν διάφορα επίπεδα οργάνωσης<sup>10</sup> και παρατηρείται μεγαλύτερος βαθμός διαφοροποίησης σε επίπεδο κλάδου και περιφέρειας σε σχέση με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Επιπρόσθετα, υπάρχει διακύμανση δύναμης και επιρροής σε διαφορετικά επίπεδα οργάνωσης<sup>11</sup> και μικρότερη ιδεολογική και πολιτική διαφοροποίηση σε σχέση με τα συνδικάτα. Παρά ταύτα, υπάρχουν μεγάλες διαφορές τόσο στον τρόπο οριζόντιας όσο και κάθετης οργάνωσης.

<sup>10</sup> Επίπεδα οργάνωσης: περιφέρεια / τοπικό / εθνικό / κλάδος (στενή, ευρεία έννοια) / πολυκλαδικό - διακλαδικό / όλοι οι κλάδοι / υπερεθνικό (διεθνικό και διακλαδικό)

<sup>11</sup> π.χ. στη Γερμανία οι οργανώσεις είναι ισχυρές σε επίπεδο κλάδου, ενώ στην Ιταλία ιστορικά η οργάνωση σε επίπεδο κλάδου ήταν πιο δύσκολη με συνέπεια να υπάρχουν ισχυρές τοπικές και διακλαδικές ενώσεις. Επίσης, ο ρόλος των μεγάλων επιχειρήσεων στην προώθηση κλαδικών οργανώσεων ήταν αποφασιστικός για την περίπτωση της Γαλλίας και Γερμανίας

Ο Traxler (1999 & 2000) με τις συστηματικές και σε συγκριτική βάση μελέτες του, διακρίνει για τη λειτουργία των συλλογικών οργάνων των εργοδοτών ανάμεσα στην ικανότητα οργάνωσης και διακυβέρνησης ως έχει:

- 1) οργανωσιακή δύναμη (organisability): είναι η αναλογία των μελών σε σχέση με τα μη μέλη στον κλάδο. Σε όρους εργαζομένων υπολογίζεται ως η αναλογία των εργοδοτών που είναι οργανωμένοι σε κορυφαίες ενώσεις, σε σχέση με την αντίστοιχη αναλογία οργανωμένων εργαζομένων. Στη Γαλλία και τη Γερμανία η αναλογία αυτή είναι υπέρ των επιχειρήσεων, σχεδόν η ίδια στην Ιταλία και χαμηλότερη στη Σουηδία.
- 2) ισχύ διακυβέρνησης ή εσωτερική δύναμη (governability): Αποτελείται από μία οριζόντια διάσταση που είναι η ικανότητα ή αντίστροφα ο βαθμός δυσκολίας να ενώσουν τα συμφέροντα των μελών τους. Οι κορυφαίες οργανώσεις των εργοδοτών περιλαμβάνουν περισσότερα μέλη από ότι οι αντίστοιχες συνδικαλιστικές (στην Ιταλία και Γαλλία περισσότερο από ότι στη Γερμανία)
- 3) η διακυβερνητική ισχύς προσδιορίζεται επίσης και από μία κάθετη διάσταση η οποία είναι η εξουσία των οργανώσεων πάνω στα μέλη τους όπως απορρέει από την πειθαρχία των τελευταίων στις αποφάσεις των πρώτων. Σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχει πρόβλεψη για εξαίρεση μελών από δεσμευτικές αποφάσεις των ανώτατων συλλογικών οργάνων, τόσο κατά κλάδο όσο και κατά χώρα.

Στην Ελλάδα, οι οργανώσεις των εργοδοτών χαρακτηρίζονται από οικονομική και θεσμική αυτονομία και ανεξάρτητα από το πολιτικό καθεστώς που επικρατεί διατηρούν ευέλικτη σχέση με το κράτος, έχοντας συνεχή διάλογο μαζί του. Εάν εξεταστούν βαθύτερα, παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές στη δομή και τον τρόπο έκφρασης. Ο κυριότερος λόγος είναι ότι οι προσδιοριστικοί παράγοντες της μορφής ενσωματώνουν με διαφορετικό βαθμό τις εσωτερικές αντιθέσεις συμφερόντων

(σύγκρουση μικρού και μεγάλου κεφαλαίου, εσωτερικές συντεχνιακές αντιπαραθέσεις κ.α.), όσο και τις εξωτερικές πολιτικές και ιδεολογικές επιδράσεις, καθώς και τη διαφορετική σχέση με την πολιτική εξουσία (Αρανίτου 2006). Από αυτές οι κύριες εργοδοτικές οργανώσεις που συνυπογράφουν την Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας, μαζί με τη ΓΣΕΕ, εκτός από τον ΣΕΒ, είναι η ΓΣΕΒΕΕ<sup>12</sup> και η ΕΣΕΕ<sup>13</sup> που εκπροσωπούν τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες και τους έμπορους αντίστοιχα.

Στον ΣΕΒ παρατηρείται συγκλίνουσα τάση των συμφερόντων των επιχειρήσεων μελών με τη διοίκηση, η συμμετοχή δε στην οργάνωση κρίνεται συχνά απαραίτητη από την πλευρά των δυνάμει μελών, είναι δηλαδή σημαντική και επεκτείνεται συνεχώς, ενώ ο έλεγχος από τα κόμματα δεν είναι εμφανής. Ενδεικτικό τούτου είναι το γεγονός ότι ουδέποτε σε διαδικασία εκλογής προέδρου και μελών του ΔΣ έχει υπάρξει δεύτερο ψηφοδέλτιο. Η κοινότητα των συμφερόντων ως παράγοντας αυτοτελούς έκφρασης είναι σαφώς το κυρίαρχο στοιχείο στον καθορισμό της προς τα έξω δράσης του ΣΕΒ και μετατρέπεται σε δύναμη καθορισμού της οικονομικής πολιτικής που ασκεί η πολιτική εξουσία. Οι παράγοντες των ιδεολογικών και κλαδικών επιρροών στην πολιτική του ΣΕΒ είναι υποδεέστεροι.

Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι τα συμφέροντα των επιχειρήσεων που εντάσσονται στον ΣΕΒ είναι τόσο ισχυρά ώστε να μην υποτάσσονται σε επιμέρους προσωπικές/ιδεολογικές προτιμήσεις. Αντιφάσεις αυτού του τύπου μεταξύ ατόμων και επιχειρήσεων λύνονται κατά κανόνα υπέρ της επιχείρησης. Παράλληλα, οι πολιτικές επιρροές και άλλες κοινωνικές δυνάμεις είναι πολύ μικρές ώστε να επέλθει

<sup>12</sup> Γενική Συνομοσπονδία Επαγγελματιών Βιοτεχνών

<sup>13</sup> Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου

αλλοίωση στη γνήσια και αυτοτελή έκφραση των πραγματικών και βιομηχανικών και επιχειρηματικών συμφερόντων.

### 2.3 Εργαζόμενοι και συνδικάτα

Στο πλαίσιο των εξελίξεων που περιγράφηκαν προηγουμένως, τα συνδικάτα ως ο κοινωνικός φορέας των εργατών αρχικά, και εν συνεχεία όλων των εργαζομένων, επηρεάστηκαν από τις αλλαγές που έγιναν. Έτσι από τη δεκαετία του 80 και έπειτα παρατηρείται σύγκλιση στην πτωτική πορεία των απεργιακών κινητοποιήσεων καθώς επίσης και τάσεις απόκλισης όσον αφορά τα πρότυπα τους. Τα φαινόμενα αυτά εξηγούνται από την επιβράδυνση της οικονομικής ανάπτυξης, που έκανε το φόβο της ανεργίας μέρος της καθημερινής συνείδησης του εργατικού δυναμικού, από τις στρατηγικές ελέγχου του εργατικού δυναμικού από τους εργοδότες και από την αυξανόμενη ανομοιογένεια του εργατικού δυναμικού, που δυσκολεύει τη στρατολόγηση του.

Άλλοι σημαντικοί παράγοντες που επηρέασαν την ιστορική διαμόρφωση του συνδικαλισμού ήταν ο τρόπος εκβιομηχάνισης των κοινωνιών. Η πρόωρη εκβιομηχάνιση σε ορισμένες χώρες που αποτέλεσε καταλύτη για την ανάπτυξη τεχνικών και επαγγελματικών ενώσεων. Και ενώ η αργοπορημένη και οδηγούμενη από το κράτος διευκόλυνε το σοσιαλιστικό συνδικαλισμό, η αργοπορημένη και άνιση εκβιομηχάνιση ενόησε τον επαναστατικό και ριζοσπαστικό συνδικαλισμό. Οι αλλαγές αυτές από την ένταξη της τεχνολογίας σε συνδυασμό με τις πολιτικές παραδόσεις των κοινωνιών διαμόρφωσαν επίσης και το στυλ του συνδικαλισμού. Στις χώρες που επικρατεί κορπορατιστική παράδοση ευνοήθηκε ο δυνατός και

πολιτικοποιημένος συνδικαλισμός, ενώ ο Καθολικισμός είχε ως αποτέλεσμα να του προσδώσει χαρακτηριστικά διαίρεσης και έντονου πολιτικού στοιχείου. Αντίθετα στα φιλελεύθερα κράτη τα συνδικάτα παρέμειναν αδύνατα και εντός συγκεκριμένων πλαισίων.

Σήμερα οι νέες τεχνολογίες, η διεθνοποίηση των οικονομιών, η ένωση των ευρωπαϊκών οικονομιών, η συμμετοχή των γυναικών, η ανάπτυξη νέων κλάδων του τριτογενούς τομέα και οι νέες εργασιακές συνήθειες επηρεάζουν την ατζέντα και διαμορφώνουν το πλαίσιο του σύγχρονου εθνικού και υπερεθνικού συνδικαλισμού. Εντούτοις η πραγματικότητα είναι πιο πολύπλοκη και οι εξηγήσεις για τη μείωση της συμμετοχής στα συνδικάτα αποτυπώνονται στον επόμενο πίνακα<sup>14</sup>:

**Πίνακας 2.1 Αιτίες μείωσης της συμμετοχής στα συνδικάτα**

<b>ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΑΙΤΙΕΣ</b>	
<b>1.1 ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ</b>	1.1.1 επιχειρηματικός κύκλος 1.1.2 ανεργία 1.1.3 πληθωρισμός 1.1.4 εισβολή του εμπορίου (παγκοσμιοποίηση, πολυεθνικές) 1.1.5 σύνθεση της απασχόλησης 1.1.6 τάσεις αποκέντρωσης
<b>1.2 ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ - ΠΟΛΙΤΙΣΜΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ</b>	1.2.1 εύποροι πλέον εργαζόμενοι 1.2.2 ατομικισμός 1.2.3 μετανάστες 1.2.4 φεμινισμός

<sup>14</sup> Πηγή: *Comparative Eutopean Industrial Relations*, Warwick MAEIR (2004) handouts



<b>ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ*</b>	
<b>2.1 ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΟΡΓΑΝΩΣΗ</b>	2.1.1 μικρή προτεραιότητα σε στρατολόγηση 2.1.2 πολιτικές έριδες εντός των συνδικάτων 2.1.3 ανεπαρκή προσφορά ουσιαστικών υπηρεσιών 2.1.4 πολιτικές που αποξενώνουν (ισονομία, μείωση χρόνου εργασίας)
<b>2.2 ΕΞΩΤΕΡΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b>	2.2.1 κορπορατιστική ανάμιξη 2.2.2 επέμβαση / εμφάνιση / λειτουργία κράτους πρόνοιας 2.2.3 σχέσεις με εργοδότες και αναγνώριση συνδικάτων / πρόβλημα free riders

\*συνδικάτα ως ενεργοί παίκτες με διαμορφούμενες στρατηγικές

Υπάρχουν διάφορες εξηγήσεις για τις αιτίες μείωσης της συμμετοχής στα συνδικάτα, και κατά μία τουλάχιστον έννοια της μείωσης της δύναμης τους. Οι περισσότεροι συμφωνούν όμως με δύο μεγάλες ομάδες, τους εξωτερικούς παράγοντες που αφορούν οικονομικές και κοινωνικές αλλαγές που έθεσαν σε κρίση την παραδοσιακή βιομηχανική κοινωνία, και τους εσωτερικούς παράγοντες που ευθύνονται για την κρίση της πραγματικής αντιπροσώπευσης των εργαζομένων από αυτά. Στην τελευταία περίπτωση φαίνεται ότι τα συνδικάτα δεν κατάφεραν να προσαρμοστούν ως στρατηγικοί παίκτες στο παίγνιο των βιομηχανικών σχέσεων και ως ενεργοί οργανωτές της κοινωνίας<sup>15</sup>.

<sup>15</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/update/tn0403105u.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/03/update/tn0403105u.htm) 'Trade union membership 1993-2003', May 2004 EIRO

Επίσης, οι εσωτερικοί παράγοντες είναι οι πιο σημαντικοί, καθώς οι πρώτες δύο κατηγορίες δε μπορούν να εξηγήσουν τις παραλλαγές μεταξύ των χωρών (η ίδια διαδικασία συμβαίνει σε όλες τις ευρωπαϊκές χώρες). Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τις εξωτερικές σχέσεις των συνδικάτων, η 2.2.1 προφανώς αντικρούει τη θεωρία της συλλογικής δράσης, εντούτοις, κεντροποιημένα και αρθρωτά συνδικάτα είναι γενικότερα πιο δυνατά, οργανωμένα, αποτελεσματικά και πειστικά. Η εξήγηση 2.2.2 είναι ιδιαίτερα σημαντική και ιδιαίτερα η ύπαρξη διανομής επιδόματος ανεργίας, ελεγχόμενου από τα συνδικάτα<sup>16</sup> (σύστημα Ghent), ενώ στη 2.2.3 η θεσμοποίηση αντιπροσώπευσης εργαζομένων στο χώρο εργασίας (είτε εργατικά συμβούλια ή δομές συνδικάτων, είτε μέσω νομοθέτησης ή συλλογικών διαπραγματεύσεων) αποτελεί αντικίνητρο ιδιαίτερα σε καινούριους εργαζόμενους να οργανωθούν συνδικαλιστικά.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενη παράγραφο, κατά μία έννοια τουλάχιστον, το μέγεθος της συμμετοχής στα συνδικάτα συσχετίζεται θετικά με τη δύναμη τους. Παρ' όλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις όπου η δύναμη των συνδικάτων αποκτά ευρύτητα, γιατί έχουν απήχηση και ασκούν πολιτική πίεση για να ενισχύσουν τη διαπραγματευτική τους θέση. Τέτοιες περιπτώσεις είναι τα Γαλλικά συνδικάτα με ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων αρκετά κάτω του 10%, αλλά με την ικανότητα να κατεβάζουν εκατομμύρια κόσμο στους δρόμους του Παρισιού και όλης της χώρας<sup>17</sup>. Και στην Ελλάδα ενδεικτικό είναι ότι οι κυβερνήσεις πάντοτε απέφευγαν να έρχονται σε ευθεία σύγκρουση με τους Έλληνες συνδικαλιστές.

<sup>16</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/09/study/tm0509103s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/09/study/tm0509103s.htm) 'Social partners and social security systems', February 2007 EIRO

<sup>17</sup> Πολύ πρόσφατο παράδειγμα η «μαύρη» εβδομάδα του Νοεμβρίου, των απεργιακών κινητοποιήσεων ενάντια στην πολιτική της συντηρητικής κυβέρνησης για το συνταξιοδοτικό, κατά την οποία παρέλυσε η χώρα με «μαργαριταρένιες» απεργίες στους κλάδους των συγκοινωνιών.

Επομένως, ο αριθμός των μελών δεν αποτελεί προϋπόθεση για την παρουσία των συνδικάτων, ούτε είναι καλός δείκτης για την επιρροή τους στο εύρος των συλλογικών διαπραγματεύσεων. Παρά ταύτα, υπάρχει μερική θετική συσχέτιση, μεταξύ δύναμης που εκπορεύεται από τα μέλη και της ανάπτυξης του κράτους πρόνοιας (κοινωνικές δαπάνες) και τις εργασιακές συνθήκες (ωράριο, ατυχήματα κ.α.), με εξαίρεση η Γαλλία όπου επιβεβαιώνεται ο προηγούμενος ισχυρισμός.

#### 2.4 Δ ι α π ρ α γ μ α τ ε ύ σ ε ι ς

Ένα μέρος της στρατηγικής των εταίρων στο παίγνιο των βιομηχανικών σχέσεων αφορά τις μεταξύ τους διαπραγματεύσεις. Για να γίνουν κατανοητές οι σημερινές εξελίξεις στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων, είναι απαραίτητη πρώτα η αναφορά σε ορισμένα χαρακτηριστικά της εργασιακής σχέσης, τα οποία καθορίζουν τη δυναμική των διαπραγματεύσεων. Πιο συγκεκριμένα, η εργασιακή σχέση είναι:

- διαρκής
- με αρχή και τέλος
- ελλιπής ή μη ολοκληρωμένη διότι αν και ο μισθός μπορεί να συμφωνηθεί από πριν, η προσπάθεια δεν είναι δυνατό να συμφωνηθεί ούτε κατηγορηματικά ούτε με ακρίβεια<sup>18</sup>
- ασύμμετρη αλλά και αμοιβαίας αλληλεπίδρασης

<sup>18</sup> Το μέρος της εργασιακής σχέσης που δε μπορεί να συμφωνηθεί και βασίζεται στη διακριτική ευχέρεια των εμπλεκόμενων μερών, είναι το «ψυχολογικό συμβόλαιο»

Η σχέση εργοδότη εργαζόμενου επηρεάζεται μέσω αλληλεπιδράσεων, που αφορούν τόσο άμεσα τον εργασιακό χώρο όσο και έμμεσα. Πιο ειδικά, επηρεάζεται από τη φύση του χώρου εργασίας και των εργαζομένων ανάλογα με:

- τον παραγωγικό κλάδο
- το μέγεθος επιχείρησης
- τη τεχνολογία
- το φύλο και εθνικότητα
- το επάγγελμα
- και την αγορά προϊόντος

Και έμμεσα, εκτός του εργασιακού χώρου από :

- τα είδη εξουσίας που υπάρχουν γενικότερα στην κοινωνία
- το βαθμό κοινωνικοποίησης και την κουλτούρα
- τα ρυθμιστικά πλαίσια όπως είναι οι νόμοι
- τα συστήματα πρόνοιας

Αλλαγές και τάσεις γενικότερες που επηρεάζουν και καθορίζουν τη δυναμική των διαπραγματεύσεων, αλλά δεν καθορίζουν τις εργασιακές σχέσεις αποτελούν:

- η οικονομική αλλαγή
- η αγορά εργασίας
- η διάρθρωση της απασχόλησης
- η οργανωσιακή αλλαγή (ιδιοκτησία και έλεγχος)
- και τα νομοθετικά πλαίσια

Τις τελευταίες δεκαετίες, και για τους λόγους που έχουν περιγραφεί προηγουμένως, μία από τις σημαντικότερες αλλαγές στις βιομηχανικές σχέσεις ήταν

η μείωση του αριθμού των συλλογικών συμβάσεων και γενικότερα της αποκέντρωσης των διαπραγματεύσεων, από εθνικό σε κλαδικό, και πολλές φορές σε επιχειρησιακό επίπεδο<sup>19</sup>. Για τις περιπτώσεις όπου η αποκέντρωση έγινε οργανωμένα και κεντρικά διευθυνόμενα, οι συνέπειες ήταν:

- μεγαλύτερη εμβέλεια των επιχειρησιακών συμβάσεων
- καθορισμός του γενικότερου πλαισίου και ανοικτών ρητρών
- εξαιρέσεις και δυνατότητα για μη τήρηση των συμφωνηθέντων
- επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις για θέματα που δεν καλύπτονται από τις κλαδικές διαπραγματεύσεις

Παρά την ομοιότητα των φαινομένων και την τάση για διαπραγματεύσεις σε ολόενα και πιο χαμηλό επίπεδο, δε σημαίνει ότι δεν υπάρχουν διαφορές στο μέγεθος και την ένταση της αλλαγής, ανάμεσα στους κλάδους. Στη μεταλλουργία αν και οι επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις είναι εδραιωμένες, οι κλαδικές συμφωνίες διατηρούν την αυξημένη επιρροή τους, ενώ στον τραπεζικό τομέα<sup>20</sup>, παρά την ύπαρξη κλαδικών συμφωνιών, οι επιχειρησιακές συμβάσεις αποκτούν συνεχώς έδαφος.

Οι επιπτώσεις από την αποκέντρωση των συλλογικών συμβάσεων και την αλλαγή του επιπέδου των διαπραγματεύσεων, είναι τόσο ποιοι συμμετέχουν στη

<sup>19</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/03/study/index.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/03/study/index.htm) 'Changes in national collective bargaining systems since 1990', EIRO May 2005

<sup>20</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/other\\_reports/financialservices.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/other_reports/financialservices.pdf) 'Developments in the Financial services sector', An analysis of EIRO articles 2001

διαδικασία, όσο και ποιο είναι το περιεχόμενο τους. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία νέων δομών εκπροσώπησης, σε επίπεδο εταιρείας, σε επίπεδο εργοστασίων ή καταστήματος, και διάφορα άλλα εργατικά συμβούλια, με συνέπεια οι σύγχρονες συλλογικές διαπραγματεύσεις να έχουν μεγαλύτερο εύρος διαπραγματεύσεων σε σχέση με τις παραδοσιακές, που είχαν υλική υπόσταση και αναδιανεμητικό χαρακτήρα<sup>21</sup>. Οι νέες αποσκοπούν και στη λειτουργική ή άλλες διοικητικές ευελιξίες. Επίσης, παρατηρείται, η αλλαγή της φύσης των συμφωνιών που γίνονται στα υψηλότερα επίπεδα και από «σκληρές» μορφές μετατρέπονται σε πιο ελαστικές, με πολλές ρήτρες εξαιρέσεων. Ως συνέπεια, τα λεπτομερή δεσμευτικά συμβόλαια γίνονται συμφωνίες πλαίσιο και κοινά πρωτόκολλα συνεργασίας. Πρόσθετα, παρατηρείται αλλαγή στη θεματολογία των διαπραγματεύσεων, με κύριο προσανατολισμό από την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων, στην ανταγωνιστικότητα τους και πολλές φορές λαμβάνεται υπόψη το διεθνές επίπεδο αυτής. Όλες αυτές οι εξελίξεις ενισχύουν την τάση για διαπραγματευτική αποκέντρωση.

Πιο συγκεκριμένα, αλλαγές στη θεματολογία των διαπραγματεύσεων διακρίνονται και στα τρία επίπεδα, δηλαδή στο μακροοικονομικό, κλαδικό και επιχειρησιακό, αποδεικνύοντας το εύρος και το μέγεθος των αλλαγών που συντελούνται. Σε μακροοικονομικό επίπεδο συζητείται πλέον περισσότερο η αναμόρφωση της κοινωνικής πρόνοιας, της αγοράς εργασίας, οι ενεργητικές πολιτικές απασχόλησης και η συγκράτηση των μισθών με αποκορύφωμα τα πρόσφατα κοινωνικά σύμφωνα για την απασχόληση και την ανταγωνιστικότητα που

<sup>21</sup> Τα ζητήματα που έχουν σχέση με το πώς διαμορφωνόντουσαν οι συνδικαλιστικές στρατηγικές γύρω από τα παγκόσμια ζητήματα της κατανομής των κερδών και του φαινομένου των απεργιών περιγράφονται αναλυτικότερα στο βασικό εγχειρίδιο βιομηχανικών σχέσεων 'Συνδικάτα και πληθωρισμός' (Γερμίδης 1976), Gutenberg

χρησιμοποιήθηκαν σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες με σκοπό την προσαρμογή στη νέα εποχή της ΟΝΕ. Σε κλαδικό επίπεδο παρατηρείται τάση για αυξανόμενη προσαρμοστικότητα, συγκρατημένη ανάπτυξη του εργατικού κόστους, ελαστικό ωράριο και συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων. Ενώ στο μικροοικονομικό επίπεδο, δηλαδή αυτό των επιχειρήσεων, τα αντίστοιχα σύμφωνα έχουν το χαρακτήρα ανταλλαγής μεταξύ ελαστικών πρακτικών εργασίας, εκπαίδευσης και εργασιακής ασφάλειας αλλά γενικά δεν υπάρχουν αμοιβαίες παραχωρήσεις στο θέμα των μισθών. Αναλυτικότερα, τα πιθανά περιεχόμενα αυτών των νέων συμφωνιών παρατίθενται στον κάτωθι πίνακα.

**Πίνακας 2.2 Πιθανά περιεχόμενα των Συμφώνων**

- εγγυήσεις για απασχόληση και/ή μη υποχρεωτικές αποσύρσεις (ανοικτού τέλους ή συγκεκριμένης περιόδου)
- επενδύσεις σε συγκεκριμένες εγκαταστάσεις
- μετατροπή επισφαλών σε πιο σταθερές δουλειές
- επιπρόσθετη απασχόληση για συγκεκριμένες ομάδες (π.χ. νέοι, μακροχρόνια άνεργοι)
- επαναπροσδιορισμός των θέσεων του ανθρώπινου δυναμικού μες την επιχείρηση
- εισαγωγή ‘εργασιακών ιδρυμάτων’ για να βελτιώσουν τις προοπτικές απασχόλησης των υπεράριθμων εργαζομένων
- μείωση στα επίπεδα πληρωμών και σχετιζόμενων οφειλών, χαμηλότερη αφετηρία για τους νέους υπαλλήλους
- δεσμεύσεις για μετριασμό των μισθολογικών απαιτήσεων
- σύνδεση αυξήσεων με βασικούς δείκτες όπως είναι τιμές, παραγωγικότητα, τιμή συναλλάγματος
- συμμετοχή στην ιδιοκτησία
- προσωρινή ή μακροπρόθεσμη μείωση στη διάρκεια της εργαζόμενης

<p>εβδομάδος</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- μεγαλύτερη μεταβλητότητα και επέκταση του ωραρίου εργασίας χωρίς αποζημίωση υπερωριών</li> <li>- αυξανόμενη χρησιμοποίηση μερικής απασχόλησης</li> <li>- παράταση λειτουργικού ωραρίου (π.χ. σαββατοκύριακα)</li> <li>- προϋποθέσεις χρήσης περιορισμένου χρόνου συμβάσεων, προσωρινής εργασίας, και ανάθεση εργολαβικώς νέων μορφών οργανώσεων όπως είναι οι ομάδες εργασίας</li> </ul> <p><i>Marginson P. and K. Sisson (2004) Ch.6</i></p>
---

Τα σύμφωνα αυτά για την απασχόληση και την ανταγωνιστικότητα είναι συμφωνίες που γίνονται κυρίως σε επιχειρησιακό επίπεδο αλλά είναι ευρύτατα διαδεδομένα και σε ορισμένους κλάδους. Συναντώνται τρεις κύριοι τύποι συμφωνιών σύμφωνα με τον προσανατολισμό για επιβίωση συγκεκριμένων παραγωγικών λειτουργιών (αυτοκινητοβιομηχανίες), για καθεστώς λιτότητας (τράπεζες) και για υιοθέτηση νέων συνθηκών αγοράς (υπηρεσίες). Οι επιπλοκές τους στις συλλογικές διαπραγματεύσεις αποτελούν πρόσθετη πίεση για αποκέντρωση και μετάβαση της έμφασης από διαπραγματεύσεις αναδιανεμητικού χαρακτήρα σε διαπραγματεύσεις που έχουν σκοπό την καλύτερη ενσωμάτωση στους στόχους και τις συνθήκες της επιχείρησης

Συμπερασματικά, η αύξηση των επιχειρησιακών συμβάσεων προσφέρουν στη διοίκηση μεγαλύτερη ευχέρεια να διαπραγματευτούν εργασιακές και άλλες πρακτικές απασχόλησης ώστε να αντιμετωπίσουν τις συνθήκες που αλλάζουν. Πιέσεις για αποκέντρωση παρατηρούνται εντός των διάφορων κλάδων αλλά και μεταξύ των πλαισίων των διακλαδικών συμφωνιών με την έννοια της ‘μαλακής’ νομοθέτησης, αφού στηρίζονται σε γενικές αρχές και δεν έχουν δεσμευτικό χαρακτήρα. Οι



διαπραγματεύσεις αυτές έχουν αποτελέσματα ‘μιμητικής επιρροής’ (spill over) για τις συμφωνίες στο κλαδικό τους επίπεδο. Ιδιαίτερα με τη δημιουργία της πανευρωπαϊκής αγοράς των προϊόντων, αφού ενδυνάμωσαν την αλληλεπίδραση μεταξύ κλαδικών συμφωνιών σε διαφορετικές χώρες, ενισχύοντας τις συγκλίνουσες τάσεις στα συστήματα βιομηχανικών σχέσεων της Ηπειρωτικής Ευρώπης (europeanisation of industrial relations).

Σημαντικό ρόλο για τη μιμητική επιρροή παίζει το κατά πόσο το μάνατζμεντ ενσωματώνει εργαλεία σαν το benchmarking στην εταιρική στρατηγική. Το στρατηγικό benchmarking που ανέτειλε στη δεκαετία του 90 είναι στενά συνδεδεμένο με έννοιες όπως η οργανωσιακή μάθηση και ο ‘learning organisation’, που θεωρούνται το πραγματικό μονοπάτι για αναπτυσσόμενο συγκριτικό πλεονέκτημα σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι ικανότητες του εργατικού δυναμικού, θεωρούμενες, τόσο σε συλλογικό όσο και σε ατομικό επίπεδο, πρέπει να διαμορφώνονται σε αλληλεπίδραση με την εξέλιξη του οργανισμού και να ενσωματώνουν τις κοινές τους εμπειρίες στην καλλιέργειά τους. Οι στόχοι είναι οργανωσιακή μάθηση για συνεχή βελτίωση, όπου ο οργανισμός σαν οντότητα αρχίζει να αναπτύσσει τρόπους για να μαθαίνει συστηματικά (Keep & Rainbird 1999).

Σε αυτό το πλαίσιο οι επιχειρήσεις μαθαίνουν και από τις πρακτικές των άλλων επιχειρήσεων και ιδιαίτερα στις συνθήκες της ενιαίας αγοράς παρατηρείται διάχυση των καλύτερων πρακτικών, ιδιαίτερα ανάμεσα σε εταιρείες του ίδιου κλάδου όπως οι αυτοκινητοβιομηχανίες. Το benchmarking μάλιστα ενώ ξεκίνησε σαν εργαλείο του μάνατζμεντ, τη τελευταία δεκαετία έχει αναδειχθεί και σε ρυθμιστικό εργαλείο των οικονομιών της Ένωσης, αφού σε αυτό βασίζεται η σύγκλιση των ευρωπαϊκών βιομηχανικών σχέσεων σε αντίθεση με τη χρησιμοποίηση νομοθεσίας

(Sisson et al 2003). Πάντως, από τη στιγμή που πέτυχαν οι διαπραγματεύσεις κάπου, συχνά με την έννοια υποχώρησης των συνδικάτων, είναι πολύ δύσκολο να μη θεωρηθεί αυτομάτως νέα κατάσταση και να παγιωθεί και στον υπόλοιπο κλάδο.

Η σύγκλιση των ευρωπαϊκών βιομηχανικών σχέσεων διευκολύνεται και από άλλες διεργασίες με τη συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων που αφορούν το μέγεθος της εργασιακής προστασίας<sup>22</sup>, νομοθετικές ρυθμίσεις στους μισθούς<sup>23</sup> και το ωράριο<sup>24</sup>, νομοθεσίες για ελάχιστη προστασία των εργαζομένων<sup>25</sup> και το ρόλο των ενώσεων τους<sup>26</sup>. Αυτές είναι οι εξελίξεις που οδηγούν τις διαπραγματεύσεις προς την ενίσχυση ενός πλαισίου όπου η διοίκηση των εργαζομένων συγκλίνει προς ένα πρότυπο, διαφορετικό από αυτό στο οποίο κυριαρχεί η απόλυτη ευελιξία της αγοράς εργασίας, ως αντιμετώπιση των συνεπειών της παγκοσμιοποίησης, και το οποίο αποτελεί κομμάτι του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου.

<sup>22</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/10/study/tn0410102s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/10/study/tn0410102s.htm) 'Approche intégrée de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les relations industrielles', 12 May 2005 EIRO

<sup>23</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/07/study/tn0507102s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/07/study/tn0507102s.htm) 'Salaires minimums en Europe', 26 Septembre 2005 EIRO

<sup>24</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0705019s/tn0705019s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/studies/tn0705019s/tn0705019s.htm) 'Working time developments – 2006', 19 July 2007 EIRO

<sup>25</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2006/06/articles/eu0606039i.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2006/06/articles/eu0606039i.htm) 'First European multi-sector agreement on workers' health protection', 1 September 2006 EIRO

<sup>26</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2006/11/articles/eu0611039i.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2006/11/articles/eu0611039i.htm) 'Social partners debate 'flexicurity' at tripartite summit', 12 September 2006 EIRO

[www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/07/feature/eu0307203f.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2003/07/feature/eu0307203f.htm) 'EU-level social partners negotiate joint text on restructuring', 21 July 2003 EIRO

[www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/04/inbrief/eu0204202n.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/04/inbrief/eu0204202n.htm) 'Social partners react to Commission consultation on restructuring', 9 April 2002 EIRO

## 2.5 Ο άξονας ευελιξίας ασφάλειας

Σήμερα, η συζήτηση στις εργασιακές σχέσεις επικεντρώνεται πλέον στο τρίπτυχο: *ανταγωνιστικότητα – ευελιξία - ασφάλεια* και περνάει στον επιχειρησιακό διάλογο μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων και άλλων στρατηγικών διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Το ερώτημα ευελιξία ή ασφάλεια, είναι πολύ δύσκολο για τα συνδικάτα αφού προϋποθέτει παραχώρηση κεκτημένων προκειμένου να υπάρξει αύξηση ευελιξίας, με αντάλλαγμα την ασφάλεια και την εργασιακή ειρήνη. Για ορισμένους, ο άξονας της «ευελασφάλειας» (flexicurity) είναι Δούρειος Ίππος για τις στρατηγικές που χαράσσονται από τα συνδικάτα, δηλαδή μία κινούμενη άμμος που καλούνται να διασχίσουν. Αναμφίβολα, η επικράτηση στρατηγικών συναίνεσης και στα θέματα της ευελιξίας της αγοράς εργασίας, εγείρει προβληματισμούς στις ομάδες συμφερόντων των εργαζομένων σχετικά με το μέλλον του συνδικαλιστικού κινήματος.

Η ευελιξία στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων διακρίνεται σε λειτουργική, αριθμητική και χρονική. Η πρώτη αφορά τους ρόλους των εργαζομένων, που καλούνται να αναλάβουν, με διαφορετικές αρμοδιότητες κάθε φορά που υπάρχει ανάγκη στην επιχείρηση. Τέτοιες περιπτώσεις είναι η πολυλειτουργικότητα (multi-tasking) των εργατικών πόστων και οι ομάδες εργασίας που έχουν διακριτική ευχέρεια δράσης στα πλαίσια προκαθορισμένων στόχων. Η δεύτερη μορφή ευελιξίας αφορά τον αριθμό των εργαζομένων και κυρίως τον αριθμό των μόνιμων εργαζομένων. Οι τρόποι που επιτυγχάνεται είναι με προσφορά συμβολαίων μερικής απασχόλησης, προσωρινής απασχόλησης ή ακόμη και με ανάθεση έργου σε τρίτους προκειμένου να αποφευχθεί το βάρος της μονιμότητας των εργαζομένων. Τέλος, η χρονική ευελιξία διακρίνεται σε υπερωρίες, προκαθαρισμό των ετήσιων ωρών

εργασίας (annualized hours) και το ελαστικό ωράριο με την τηλεργασία. Πρέπει να σημειωθεί ότι η συζήτηση του άξονα ευελιξίας ασφάλειας αφορά μάλλον υποχωρήσεις των εργαζομένων στη πρώτη και τρίτη μορφή ευελιξίας προκειμένου να μην εφαρμοστούν μέθοδοι αριθμητικής ευελιξίας και περισσότερες απολύσεις.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον έχει η ανάλυση της ευελιξίας για τις επιχειρήσεις που καλούνται να τη χρησιμοποιήσουν ως μέρος της στρατηγικής τους και αρκετές φορές ως μονόδρομο προς την επιβίωση. Η ευελιξία πάντως ενσωματωμένη στην στρατηγική της επιχείρησης συνδέεται με νέες μορφές οργάνωσης (TQM, lean production, just-in-time), νέα εργαλεία διοίκησης (BPR) και νέες μορφές εργασιακών σχέσεων (partnership, cogestion, συμμετοχική στρατηγική, σύμφωνα απασχόλησης). Η ενσωμάτωση της ευελιξίας στην επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί τόσο επιχειρησιακό ορθολογισμό (η επιχείρηση ως μηχανή: συγκεντρωτική διοίκηση, ανάλυση SWOT, δημιουργία και υλοποίηση σχεδίου, διαχείριση της αλλαγής) όσο και δυναμική διαδικασία που βλέπει την επιχείρηση ως οργανισμό υπό ευρύ στρατηγικό σχέδιο με επιμέρους αυτονομία.

Σε γενικές γραμμές η ανελαστικότητα που διακρίνει την ελληνική αγορά εργασίας, σε συνδυασμό με τις κοινωνικοασφαλιστικές ρυθμίσεις, συμβάλλει στα χαμηλά ποσοστά απασχόλησης των γυναικών και των ηλικιωμένων, καθώς στα υψηλά ποσοστά της μακροχρόνιας ανεργίας, της ανεργίας των νέων και των γυναικών. Επίσης, ευθύνεται για τη χαμηλή συσχέτιση μεταξύ μισθολογικών αμοιβών και της παραγωγικότητας της εργασίας και των προσφερόμενων υπηρεσιών. Ένα παγκοσμιοποιημένο οικονομικό πλαίσιο επιβάλλει, λόγω της μαχητικότητας των συνδικάτων, μία κεντρικά διευθυνόμενη αποκέντρωση των συλλογικών διαπραγματεύσεων με μεγαλύτερη εμβέλεια των επιχειρησιακών συμβάσεων. Σε μία

τέτοια περίπτωση καθορίζεται ένα γενικότερο πλαίσιο με τη δυνατότητα ανοικτών ρητρών με εξαιρέσεις και δυνατότητα για τη μη τήρηση των συμφωνηθέντων, ενώ γίνονται διαπραγματεύσεις και για θέματα που δεν καλύπτονται από τις κλαδικές διαπραγματεύσεις.

Οι επιπτώσεις από μία τέτοια περίπτωση, θα είναι περισσότεροι συμμετέχοντες στη διαπραγματευτική διαδικασία και οι αλλαγές θα αφορούν νέες δομές διαπραγματεύσεων και εκπροσώπησης. Γενικότερα θα υπάρξουν διαπραγματεύσεις με μεγαλύτερο εύρος λειτουργιών, διαπραγματεύσεις για μορφές «υψηλού επιπέδου» συμφωνιών που αλλάζουν φύση και αλλαγή των πλαισίων διαπραγματεύσεων. Ενώ οι επιπτώσεις θα παραμείνουν και στα τρία επίπεδα, το μακροοικονομικό, το κλαδικό και το επιχειρησιακό. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο, τέτοιες είναι οι περιπτώσεις των Σύμφωνων για την απασχόληση και ανταγωνιστικότητα που περιστρέφονται κυρίως γύρω από την επιβίωση συγκεκριμένων παραγωγικών λειτουργιών, από την εφαρμογή καθεστώτος λιτότητας και από την υιοθέτηση νέων συνθηκών αγοράς.

Άλλες επιπλοκές που αφορούν στις συλλογικές διαπραγματεύσεις είναι πρόσθετη πίεση για αποκέντρωση και καλύτερη ενσωμάτωση στους στόχους και τις συνθήκες της επιχείρησης. Παρ' όλα αυτά εκφράζονται φόβοι πως τέτοια σύμφωνα που αφορούν το νέο καθεστώς ευελιξίας και, ειδικότερα, η τάση των πολυεθνικών επιχειρήσεων για υιοθέτηση αυτών των πρακτικών, αποτελεί απειλή για το μέλλον των κλαδικών συλλογικών συμβάσεων. Οι λόγοι πίσω από αυτή την καχυποψία είναι ότι ένα διεθνές πλαίσιο εργασιακών σχέσεων σε εταιρικό επίπεδο σημαίνει ότι τα εθνικά κλαδικά πλαίσια είναι ολοένα και λιγότερο αναγκαία, ότι οι πολυεθνικές έχουν κάνει εμφανή την προτίμησή τους για αυξανόμενες συμφωνίες σε

επιχειρησιακό επίπεδο και ότι θα συνεχίζουν να πιέζουν προς τη γενικότερη απορύθμιση του πλαισίου των βιομηχανικών σχέσεων και στις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες που συμβαίνει ‘οργανωμένη αποκέντρωση’, δηλαδή όπου οι επιχειρησιακές διαπραγματεύσεις γίνονται υπό τη σκιά προσυμφωνημένου κλαδικού πλαισίου.

ΓΑΝΕΠΣΤΗΜΟ ΓΕΡΑΝ

### 3. ΟΜΑΔΕΣ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

#### 3.1. Πεδία εφαρμογής στρατηγικών επιλογών

Η ακόλουθη θεωρητική χαρτογράφηση, των στρατηγικών επιλογών των εταίρων των εργασιακών σχέσεων, συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση της συμπεριφοράς τους και των τακτικών που υιοθετούν, προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους και την ικανοποίηση των μελών τους. Προς ευκολία ανάλυσης απλουστεύονται τα είδη των αποφάσεων που καλούνται να πάρουν οι τρεις βασικοί εταίροι σε τρία ιεραρχημένα επίπεδα, που ξεκινούν από το διεθνές και μακρο-συστημικό, περνούν στο επίπεδο ρύθμισης των πολιτικών σε εθνικό ή κλαδικό, και καταλήγουν στο επιχειρησιακό και ατομικό επίπεδο. Παράλληλα αναφέρονται παραδείγματα και περιπτώσεις από την επικαιρότητα.

Πίνακας 3.1 Στρατηγική μήτρα των εργασιακών σχέσεων<sup>27</sup>

ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	ΕΙΔΟΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ		
	– Εργοδότες	Συνδικάτα	– Κυβέρνηση
<b>1. Μακροεπίπεδο - Παγκόσμιο</b>	Ο στρατηγικός ρόλος διοίκησης του α-ανθρώπινου δυναμικού, πολιτικές για: συνδιάτα, επεδύσεις, νέες τεχνολογίες, outsourcing, επιρροή υπερεθνικών οργανισμών	Πολιτικοί ρόλοι (σχέσεις με πολιτικά κόμματα και ομάδες πίεσης συμφερόντων), οργανωτικά ζητήματα (καμπάνιες και εταιρικές στρατηγικές), ζητήματα δημόσιας πολιτικής (εργασιακοί νόμοι και μεταρρυθμίσεις) και ζητήματα οικονομικής πολιτικής (πλήρης απασχόληση)	Μακροοικονομικές και κοινωνικές πολιτικές, βιομηχανική πολιτική (ανταγωνισμός/προστασία)
<b>2. Εργασιακή σχέση και σύστημα βιομηχανικών Σχέσεων</b>	Πολιτικές διοίκησης προσωπικού, διαπραγματεύσεις και στρατηγικές	Πολιτικές συλλογικών διαπραγματεύσεων και διαπραγματευτικές στρατηγικές (απασχόληση/μισθοί, ευελιξία/ασφάλεια)	Εργατική νομοθεσία και ελάχιστη προστασία, άμεση εμπλοκή μέσω πολιτικών εισοδήματος ή διευθέτηση εργασιακών διαφορών

<sup>27</sup> Προσαρμοσμένο από MIT project Katz & Darbshire (2000)

<b>3. Ατομικό επίπεδο και ομάδες εργαζομένων</b>	Συμβάσεις, γραφειοκρατία, τακτικές συμμετοχής σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο	Πολιτικές για συμμετοχή εργαζομένων σε λήψεις αποφάσεων, νέες τεχνολογίες & αλλαγή, σχεδιασμοί για οργάνωση της δουλειάς	Ρύθμιση εργατικών διακαιωμάτων και αντιπροσώπευσης/συμμετοχής
--	--	--	---

1) Οι εργοδότες διακηρύσσουν τις στρατηγικές τους, μέσω των συλλογικών τους οργάνων, και χρησιμοποιούν εξελιγμένες επικοινωνιακές τακτικές για να ενισχύσουν τις απόψεις τους. Τόσο σε εθνικό, όσο και σε υπερεθνικό επίπεδο σήμερα, εκτός από τις πολιτικές τους απέναντι στους αντίστοιχους φορείς των εργαζομένων, συμμετέχουν σε διάφορες συνεδριάσεις, ασκούν συμβουλευτική και προτείνουν πολιτικές που αφορούν τις νέες τεχνολογίες, την επιχειρηματικότητα και θέματα μακροοικονομικής ή κοινωνικής φύσης.

Στο επίπεδο των εργασιακών σχέσεων και της βιομηχανίας ή του κλάδου, οι επιχειρηματικές ενώσεις διαπραγματεύονται με τα συνδικάτα, προωθούν συγκεκριμένες πολιτικές διοίκησης του προσωπικού των επιχειρήσεων, και επιδιώκουν γενικότερα τους στόχους της επιχειρηματικής κοινότητας. Στο ατομικό επίπεδο, ή σε εκείνο που έχει συλλογικό χαρακτήρα, εννοώντας τις ομάδες εργαζομένων, η εργοδοτική πλευρά ασκεί διοίκηση και εφαρμόζει εταιρικές στρατηγικές που αφορούν την εξέλιξη, τη διαχείριση και το ρόλο των εργαζομένων. Πρέπει να σημειωθεί ότι παρά το γεγονός ότι οι συνασπισμοί των επιχειρήσεων έχουν δυσκολίες λόγω ανταγωνιστικών συμφερόντων, λειτουργούν αρκετά αυτόνομα καθότι είναι αποδεκτό πλέον το γεγονός να υπερασπίζονται τα όποια κοινά συμφέροντα των μελών τους. Εδώ συμπεριλαμβάνονται, οι προτιμήσεις των



εργοδοτών να εφαρμόσουν συστήματα HRM, τα οποία βασίζονται στην ατομικότητα και την προσωπική εξέλιξη, στη βάση αποδεκτών και αδιαπραγμάτευτων στόχων των επιχειρήσεων.

2) Τα *συνδικάτα* αναπτύσσουν, σε υπερεθνικό και εθνικό επίπεδο, τους ρόλους τους και διαχειρίζονται διάφορα ζητήματα, όπως συντονισμό επικοινωνιακής καμπάνιας για τις θέσεις τους και παίρνουν μέρος ως ρυθμιστές των εργασιακών και άλλων ζητημάτων. Στα θέματα οικονομικής πολιτικής, ασκούν μεγάλη πίεση στις κυβερνήσεις να λαμβάνουν μέτρα για την πλήρη απασχόληση, να αυξάνουν τις κοινωνικές δαπάνες και να εξασφαλίζουν όσο γίνεται μεγαλύτερη αναδιανομή του εισοδήματος, υπέρ των εργαζομένων.

Στο επίπεδο του κλάδου, και της ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων, ασκούν τις πολιτικές τους μέσω των συλλογικών διαπραγματεύσεων και καλούνται να διαχειριστούν δύσκολα θέματα, όπως είναι η εφαρμογή του άξονα ευελιξίας – ασφάλειας, η αύξηση των μισθών και ζητήματα απολύσεων και αναδιαρθρώσεων των παραγωγικών δομών. Τέλος στο μικροεπίπεδο τα συνδικάτα παρεμβαίνουν στη λειτουργία των επιχειρήσεων στρατολογώντας νέα μέλη ή επιδιώκοντας τα συμφέροντα των μελών τους.

3) Η *κυβέρνηση*, ως ο αντιπρόσωπος του κράτους, έχει διάφορα επίπεδα παρέμβασης όπως έχει αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Στη σύγχρονη εποχή όμως, τα εργασιακά θέματα επηρεάζονται και από υπερεθνικές πολιτικές διακυβερνητικών αποφάσεων όπως είναι αυτές της Ε.Ε. Σε αυτό το επίπεδο ρυθμίζονται μακροοικονομικές, κοινωνικές, βιομηχανικές και άλλες πολιτικές που καθορίζουν τις εθνικές στρατηγικές των κρατών μελών, σε θέματα όπως είναι η

παγκοσμιοποίηση και οι προκλήσεις της, η ανταγωνιστικότητα και η εθνική συνοχή. Τέτοιο παράδειγμα είναι η περίφημη στρατηγική της Λισαβόνας η οποία θέτει τα πλαίσια για την επόμενη ημέρα της ενιαίας ευρωπαϊκής οικονομίας, αλλά και αποτελεί οδηγό για τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις των εθνικών οικονομιών. Η στρατηγική της Λισαβόνας αναλύεται στην ακόλουθη ενότητα και περιγράφονται τα αντικρουόμενα συμφέροντα των ομάδων συλλογικής πίεσης του κεφαλαίου και της εργασίας

Στο επόμενο επίπεδο, αυτό των βιομηχανικών σχέσεων, οι κυβερνήσεις παρεμβαίνουν με την εργατική νομοθεσία, που θέτει το πλαίσιο ελάχιστης προστασίας των εργαζομένων, με τη διευθέτηση των εργασιακών διαφορών, αλλά και ασκούν στοχευμένες πολιτικές, όπως είναι η ενίσχυση των εισοδημάτων ορισμένων κοινωνικών ομάδων. Οι συνέπειες της εργατικής νομοθεσίας ακολούθως, επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων αφού ρυθμίζονται τα εργατικά δικαιώματα και ο τρόπος διεκδίκησης αυτών από τους εργαζομένους. Η ιδιόρρυθμη θέση της κάθε κυβέρνησης προκύπτει από το γεγονός ότι πρέπει να ικανοποιεί τους υποστηρικτές της, σύμφωνα με το πρόγραμμα της, το κόμμα της, τον επιχειρηματικό κόσμο αλλά και σίγουρα τους εργαζομένους, που είναι και η βασική πηγή άντλησης ψηφοφόρων. Για αυτό το λόγο, μία συνετή στρατηγική υπαγορεύει την αποφυγή αντιπαράθεσης με τα συνδικάτα, διότι προκαλείται δυσφορία τόσο στον κόσμο, όσο και στους κομματικούς κύκλους.

Η πραγματικότητα βέβαια είναι πιο πολύπλοκη και οι αλληλεπιδράσεις που υπάρχουν πολλές φορές, κάνουν δύσκολη την παρακολούθηση και ανάλυση των στρατηγικών όλων των εταίρων και των μελών, ενώ άλλες φορές προκύπτουν αντιφάσεις. Οι σχέσεις των εταίρων αναπτύσσονται και σε διεθνικό διακλαδικό

επίπεδο και προφανώς όλες αυτές οι πτυχές δεν είναι σκόπιμο να εξεταστούν στην παρούσα εργασία αφού εξετάζονται πληρέστατα αλλού (Marginson & Sisson 2004 a, Gollbach & Schulten 2000, Marginson & Sisson 2002).

### 3.2 Η στρατηγική της Λισαβόνας

Οι επιχειρήσεις λειτουργούν, όπως έχει ειπωθεί, σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον που δέχεται πιέσεις για αλλαγή από διάφορες διεργασίες. Οι εξελίξεις ζυμώνονται με την εμπλοκή των παραγωγικών δυνάμεων της κοινωνίας, που συμμετέχουν στη διαμόρφωση συλλογικών στρατηγικών στόχων, τους οποίους καλούνται οι υπεύθυνοι του στρατηγικού σχεδιασμού των επιχειρήσεων να προσαρμόσουν στις εταιρικές επιδιώξεις. Διαφορετικά, οι επιχειρήσεις κινδυνεύουν να μείνουν πίσω από τις εξελίξεις, και κάποια στιγμή, ακόμα και αυτές που βασίζονται σε ισχυρούς εσωτερικούς πόρους να αχρηστεύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η στοχοθέτηση, που αφορά τα εθνικά επιχειρηματικά συστήματα των ευρωπαϊκών χωρών, έγινε με την περίφημη Στρατηγική της Λισαβόνας.

Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο, στην ομώνυμη πόλη το 2000, βλέποντας τη διαφορά της ανταγωνιστικότητας να μεγαλώνει σε σχέση με την άλλη πλευρά του Ατλαντικού έδωσε την απάντηση, για τα επόμενα δέκα χρόνια, με την ομώνυμη στρατηγική. Σήμερα, στη δεύτερη φάση της, τα αποτελέσματα δεν είναι καθόλου ικανοποιητικά για το σχέδιο των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων, που φιλοδοξεί να καταστήσει την Ευρώπη ως πρώτη παγκόσμια οικονομική δύναμη και σε αυτό προστίθεται το πρόσφατο «όχι» στη θέσπιση κοινού συντάγματος.

Η αναγκαία αναπροσαρμογή των στόχων που έγινε το 2005, είχε απύσχα την κοινωνική συνοχή καθώς ήταν ένα ζήτημα που αφέθηκε στο εθνικό επίπεδο, αν και σε επικοινωνιακό επίπεδο άλλαξαν τα μέσα και όχι οι στόχοι. Το όχημα για τη «μετάβαση της Ευρώπης», όπως χαρακτηρίστηκε από τον Wim Kok (2004), βασίζεται πλέον στους τροχούς της αύξησης της απασχόλησης και της επίτευξης των στόχων έρευνας και ανάπτυξης. Είναι ξεκάθαρο ότι οι μεταρρυθμίσεις για την ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής οικονομίας είναι αναγκαίες και το αντίβαρο της αναθεωρημένης Ευρωπαϊκής Στρατηγικής για την Απασχόληση, στα πλαίσια του κοινωνικού διαλόγου, δε μπορεί από μόνο του να εγγυηθεί την επιβίωση του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Μοντέλου.

Οι εργοδότες και οι ενώσεις τους είναι ικανοποιημένοι, καθώς από την αρχή βασίστηκαν σε μία τεράστια προσπάθεια για να πείσουν για την αναγκαιότητα της ταχύτητας των αλλαγών και των μεταρρυθμίσεων. Τα Ευρωπαϊκά συνδικάτα θεωρούν ότι για την αποτυχία της Δισσαβόνας ευθύνονται οι «γραφειοκράτες» των Βρυξελλών και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, που δεν αναπροσαρμόζουν το μακροοικονομικό περιβάλλον, ώστε να τονιστεί η ενεργός ζήτηση, όπως έχει πράξει τα τελευταία χρόνια η Ομοσπονδιακή Τράπεζα της Αμερικής (Watt 2004, Jansen 2005, Watt 2005). Βέβαια τα ερωτήματα για τα κενά της διακυβέρνησης παραμένουν. Κοντά σε αυτά ο αναχρονιστικός ρόλος των αγροτικών επιδοτήσεων και η ασάφεια του ρόλου των Ευρωπαϊκών Ταμείων, στα πλαίσια μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής. Αν και έχουν γίνει τεράστια βήματα από τη γέννηση της Ενιαίας Αγοράς, την ONE, μέχρι την πρόσφατη διεύρυνση, η εξέλιξη της πορείας σύγκλισης των χωρών κρατών μελών δίδαξε ότι η μετάβαση εξουσιών σε υπερεθνικό επίπεδο δεν είναι κάτι εύκολο (Ρουμελιώτης 2005, Σακελαρόπουλος 2001, Tsoukalis 2005).

Η διαδικασία αυτή, της ανοικτής μεθόδου συντονισμού που βασίζεται στον κοινωνικό διάλογο, συγκριτική προτυποποίηση με ομοιόβαθμη πίεση (benchmarking with peer pressure), με την οποία προσπαθεί να βγει από το αδιέξοδο της κοινωνικής σύγκλισης η Ευρώπη, είναι αόριστη και αβέβαιου αποτελέσματος (Collington et al 2005). Η όποια πίεση ασκείται από τους πολίτες στην περίπτωση της μη επίτευξης των στόχων ή αυστηρών κοινοτικών συστάσεων, δεν καλύπτει το κενό της διακυβέρνησης που αναφέρθηκε προηγουμένως. Πρόσφατη η περίπτωση της Γερμανίας και της Γαλλίας, οι οποίες ενώ είχαν σχεδιάσει τα δημοσιονομικά κριτήρια της νομισματικής ένωσης, εν συνεχεία αγνόησαν προκλητικά τις υποδείξεις της Επιτροπής να συμμορφωθούν σε αυτά.

Βέβαια, το μέλλον της Ευρώπης, μετά την αποτυχία της Λισσαβόνας, εκτός των άλλων, εξαρτάται από διαφοροποιημένα εθνικά επιχειρηματικά, κοινωνικά και πολιτικά συστήματα, τα οποία επιβραδύνουν το σχέδιο της καλύτερης ανταγωνιστικότητας, παράλληλα με τη μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή. Και αυτό επειδή στον κοινωνικό τομέα λείπει ένα ηγεμονικό μοντέλο, όπως εκείνο της Γερμανίας στην περίπτωση της ONE, με αποτέλεσμα οι εθνικοί περιορισμοί να υπερέχουν των στόχων που προκύπτουν από τη διαδικασία προτυποποίησης με την οποία λειτουργεί η «μαλακή», αναποτελεσματική όπως διαφαίνεται, προσέγγιση της σύγκλισης, σε αντίθεση με την «σκληρή» πλευρά της ONE δηλαδή τα υποχρεωτικά κριτήρια ένταξης.

Σήμερα υπάρχουν κοινές τάσεις, όπως η αναδιάρθρωση και ο εξορθολογισμός της λειτουργίας των επιχειρήσεων, δεν υπάρχουν όμως κοινές απαντήσεις για τις προκλήσεις αυτές που έρχονται εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης. Για παράδειγμα ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται θέματα αναδόμησης του προσωπικού διαφέρει

από χώρα σε χώρα<sup>28</sup>, τόσο σε επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων<sup>29</sup>, όσο και σε επίπεδο γενικότερης κουλτούρας περί «αναλώσιμου» ανθρώπινου δυναμικού, διαφορές που ενισχύονται και από τα διαρθρωτικά προβλήματα των εθνικών οικονομιών.

Οι διαπραγματεύσεις εργοδοτών και εργαζομένων διαφοροποιούνται από το επίπεδο της επιχείρησης, σε εκείνο του κλάδου, το εθνικό και πλέον σε διακλαδικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Η πορεία και η προοπτική του ευρωπαϊκού κλαδικού και διακλαδικού κοινωνικού διαλόγου αν και πολλά υποσχόμενη, είναι αμφισβητούμενη (Foden David & Lars Magnusson 2003, Marginson & Sisson 2004 b). Παρ' όλα αυτά, στην εποχή της μεγαλύτερης κινητικότητας του κεφαλαίου, σε σχέση με τον παράγοντα εργασία, και του κοινωνικού ντάμπινγκ, διαφαίνεται κάποια αντίδραση εναντίον των δυσμενών εξελίξεων από αλλαγές που έρχονται από πάνω προς τα κάτω. Παράδειγμα η νομοθεσία για τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια των Εργαζομένων (Meardi 2004, Κουρτέσης 2007).

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η στρατηγική σχεδιάζεται για να ανταποκριθούν καλύτερα και να εκμεταλλευτούν, οι επιχειρήσεις, το δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Σήμερα οι τάσεις είναι κοινές σε μία ενιαία αγορά όπου υπάρχει τεράστια αλληλεπίδραση μεταξύ των διάφορων φορέων και των στρατηγικών τους. Η αναδιάρθρωση, η βιομηχανική συγκέντρωση, οι στρατηγικές συμμαχίες, το

<sup>28</sup> [www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/75/en/1/ef0575en.pdf](http://www.eurofound.europa.eu/pubdocs/2005/75/en/1/ef0575en.pdf) 'EIRO thematic feature : Redundancies and redundancy costs', European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2005

<sup>29</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/07/study/tm0107201s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/07/study/tm0107201s.htm) 'The involvement of employees and collective bargaining in company restructuring', July 2001

outsourcing και άλλα είναι μερικές από τις λύσεις, που προσαρμόζονται κάθε φορά στο αντίστοιχο επιχειρηματικό πλαίσιο και στα αντικρουόμενα συμφέροντα διάφορων ομάδων πίεσης.

Συνεπώς, πολλές φορές, η στρατηγική της μίας ομάδας πίεσης είναι input στη στρατηγική συμπεριφορά της άλλης ή απλός περιορισμός. Οι κυβερνήσεις για παράδειγμα μπορούν να νομοθετήσουν το αποτέλεσμα διμερούς διαπραγμάτευσης μεταξύ εργοδοτών και συνδικάτων αλλά και είναι πιθανό να πρέπει να αντιμετωπίσουν μία κατάσταση όπου μία πλευρά δεν έρχεται στο τραπέζι του διαλόγου. Οι εργοδότες πρέπει να αντιμετωπίζουν τα συνδικάτα, ή κάποιες φορές το κράτος γίνεται μεγαλύτερος εχθρός τους και προσπαθούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις του, όπως συμβαίνει στη Γαλλία. Τα συνδικάτα είναι πιθανόν να αντιμετωπίζουν την εχθρική στάση τόσο του κράτους όσο και των εργοδοτών όπως στο Ηνωμένο Βασίλειο.

### **3.3 Προτάσεις για την ερευνητική αξιοποίηση των νέων στρατηγικών δομών**

Οι εξελίξεις, σε υπερεθνικό και εθνικό επίπεδο, αποτελούν αντικείμενο προβληματισμού και διαπραγματεύσεων, θεσμικώς, από τους κοινωνικούς εταίρους, που υιοθετούν αντίστοιχα συλλογικές στρατηγικές και διαπραγματευτικές τακτικές. Οι συνέπειες αυτών των εξελίξεων, ταυτόχρονα, αποτελούν εφελθτήριο διαπραγματεύσεων, ολοένα μεγαλύτερης σημασίας, και σε πιο αποκεντρωμένα επίπεδα, εκείνα των επιχειρήσεων. Επομένως, οι συνασπισμοί του κεφαλαίου είναι δομικά αντιστοιχούντα, στο πεδίο της επιχειρησιακής και οικονομικής στρατηγικής, των επιχειρήσεων, τα συνδικάτα των εργαζομένων, και το κράτος παραλληλίζεται με το οικονομικό περιβάλλον και τα ζητήματα της επικαιρότητας. Ο κοινωνικός

διάλογος στις Βρυξέλες και στην Οικονομική Κοινωνική Επιτροπή, με τις όποιες αδυναμίες του, αποτυπώνει τις στρατηγικές των εμπλεκόμενων ομάδων πίεσης συλλογικών συμφερόντων, που επηρεάζουν το επιστημονικό πεδίο της επιχειρησιακής στρατηγικής, αφού θέτουν το πλαίσιο παραμέτρων όπως ο επιχειρησιακός διάλογος και η σύγκρουση. Σε όλα αυτά, πρέπει να προστεθεί η εξέλιξη του ρυθμού αλλαγής του status quo, που κάνει ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη για συστηματική ερευνητική προσπάθεια γύρω από τις διαμορφώμενες νέες στρατηγικές των ομάδων συλλογικών συμφερόντων. Τα προαναφέρντα ενισχύονται από την παράθεση των ακόλουθων δύο δημοσιευμάτων.

Στη Γερμανία, σε μία ιστοσελίδα υπό την επωνυμία Erento, μπορεί κάποιος να νοικιάζει... έως και 300 διαδηλωτές, είτε με την ημέρα (φθηνότερη χρέωση), είτε με την ώρα. Πέραν των διαδηλωτών η ιστοσελίδα προσφέρει στους διοργανωτές κάθε είδους «εργαλεία» προκειμένου η κινητοποίηση να έχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία που χρειάζονται: μεγάφωνα, ντουντούκες, ειδικά οχήματα, αλλά και στολές εργασίας για τους διαδηλωτές. Επίσης στην ιστοσελίδα προσφέρεται η δυνατότητα για επιλογές στην εξωτερική τους εμφάνιση, αλλά και την ηλικία τους, με χρεώσεις 10 έως 30 ευρώ την ώρα, ή με 145 αντίστοιχα για όλη την ημέρα<sup>30</sup>.

Το δεύτερο δημοσίευμα αφορά συνέντευξη του κου Παναγόπουλου, προέδρου της ΓΣΕΕ, στην ίδια πηγή στις 10 Δεκεμβρίου 2006, όπου επικαλείται τη σύμπραξη του εργατικού και συνεταιριστικού κινήματος για τη δημιουργία φθηνών σούπερ μάρκετ για τους εργαζομένους. Στη σημερινή εποχή, επομένως, κάποιος μπορεί να είναι επαγγελματίας απεργός-διαδηλωτής (με τη στενή έννοια του όρου), να αγοράσει μία διαδήλωση ή να γίνει μέλος σε ένα συνδικάτο, όχι γιατί θέλει να αντιμετωπίσει

<sup>30</sup> Express Τετάρτη 17 Ιανουαρίου 2007



τον εργοδότη του, αλλά για να αγοράζει πιο φτηνά τρόφιμα και άλλα καταναλωτικά αγαθά.

Όπως και η αποτυχία της Λισαβόνας αποδεικνύει, υπάρχει ανάγκη για νέες στρατηγικές, που θα αξιοποιήσουν τις σύγχρονες δομές σε όλα τα επίπεδα, οι οποίες έχουν δημιουργηθεί εξαιτίας των πιέσεων της παγκοσμιοποίησης και των συνθηκών της ενιαίας αγοράς. Το ζητούμενο μπορεί να επιτευχθεί με τη συμβολή και την περαιτέρω δραστηριοποίηση των συλλογικών οργάνων των επιχειρηματιών, που όπως συμβαίνει με τους υπόλοιπους κοινωνικούς εταίρους, τους συνδικαλιστικούς φορείς και το κράτος, υπόκεινται σε πιέσεις που επιφέρουν αλλαγές σε τομείς όπως ο στρατηγικός προσανατολισμός, η οργανωσιακή δομή, αλλά και οι αρμοδιότητες τους. Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες τους, διαφοροποιούνται και αναπροσαρμόζονται ώστε να αντεπεξέλθουν στις ταχύτατα μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων που είναι μέλη τους, όπως συνηγορούν και οι περιπτώσεις από άλλες ευρωπαϊκές χώρες.

Στην παρούσα ενότητα, υποστηρίζεται ότι εξαιτίας των ιδιαιτεροτήτων της ελληνικής οικονομίας, το επίκεντρο των συζητήσεων, στα πλαίσια της εθνικής ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικότητας, πρέπει να τοποθετηθεί σε πιο αποκεντρωμένο επίπεδο, στο επίπεδο των επιχειρήσεων. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με πρωτεργάτες τους συνασπισμούς του κεφαλαίου, οι οποίοι στην παρούσα φάση μπορούν να επιδείξουν μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμογή στη νέα κατάσταση, που χρίζει τις νέες στρατηγικές. Εξάλλου, η ευρεία κοινωνικοοικονομική πρόσβαση και η δημιουργία διασυνδέσεων για την απαραίτητη συνδιαμόρφωση θεσμικών κανόνων και επιχειρηματικών στρατηγικών, αφορούν εκ των πλείστων τα οργανωμένα συμφέροντα των επιχειρήσεων, τις εργοδοτικές ενώσεις. Η αντίστοιχη πρόσβαση των οργανωμένων συμφερόντων της εργασίας περιορίζεται κυρίως σε

ζητήματα της απασχόλησης και δεν αφορά ζητήματα γενικότερου οικονομικού σχεδιασμού, ο οποίος είναι ζωτικής σημασίας για τις νέες συνθήκες δράσης και ανάπτυξης των επιχειρήσεων, σε μία «διεθνώς διαπραγματεύσιμη επέκταση των αγορών πέρα από τα εθνικά σύνορα» (Αρανίτου 2007).

Αντί του άκρατου καπιταλισμού, η εμφάνιση του γνωστικού καπιταλισμού προοιωνίζει ένα σύνολο αλλαγών, που επιτρέπουν την ανάδειξη νέων επιχειρηματικών πρακτικών και μορφών συνεργασίας ανάμεσα στις παραγωγικές δυνάμεις. Με τη δημιουργία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων, τη διεθνοποίηση αυτών, τη δια βίου εκπαίδευση και την επαγγελματική κατάρτιση, τη διάχυση της καινοτομίας, τη διαχείριση επιχειρηματικών δικτύων και την υποστήριξη της αειφόρου ανάπτυξης, μέσω της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης, δημιουργούνται νέοι ρόλοι για τους κοινωνικούς εταίρους. Τα ελληνικά συνδικάτα, φαίνεται να εμφανίζουν υστέρηση στην προσαρμογή στους νέους ρόλους, και έχουν παραμείνει προσκολλημένα σε μία αυτοκαταστροφική μαχητικότητα και μία περιορισμένη θεματολογία, που ταίριαζε ίσως στη στρατηγική διεκδίκηση στόχων σε άλλες εποχές<sup>31</sup>.

Παρ' όλες αυτές τις διεργασίες και ζυμώσεις που έχουν περιγράψει, τουλάχιστον για την περίπτωση του βασικού κορμού της εθνικής μας οικονομίας που είναι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ο πραγματικός αντίκτυπος, εξαιτίας της παραοικονομίας, της οικογενειακής συγκέντρωσης της ιδιοκτησίας και του μάνατζμεντ, της αυτοαπασχόλησης, της εσωστρέφειας και άλλων παραμέτρων, είναι ελαχίστου βαθμού. Ναι μεν οι συλλογικές διαπραγματεύσεις έχουν υπάρξει πρόσφατα σημαντικές για την επίτευξη εθνικών στόχων όπως η ένταξη στην ΟΝΕ με

<sup>31</sup> Γερμίδης (1976) 'Συνδικάτα και πληθωρισμός', Gutenberg

τα Σύμφωνα για την Ανταγωνιστικότητα και την Απασχόληση. Από την άλλη όμως η διαχρονική τάση για αποκέντρωση των διαπραγματεύσεων σε συνδυασμό με τις διαρθρωτικές παραμέτρους της οικονομίας, επιβάλουν την ανάπτυξη δυναμικών και ανταγωνιστικών φορέων, που θα στηρίζουν άμεσα τις επιχειρήσεις και θα διαμερίζουν τα πλεονάσματα που δημιουργούνται από διαπραγματεύσεις μη μηδενικού αθροίσματος.

Για να επιτευχθεί αυτό, είναι αναγκαία η υποστήριξη των επιχειρηματιών από τα αρμόδια όργανα τους, τόσο σε επίπεδο συμβουλευτικής, τεχνικοοικονομικής υποστήριξης και κατάρτισης, όσο και σε επίπεδο καλλιέργειας προβληματισμών για τα ζητήματα των σύγχρονων επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, ο θεσμός των επιμελητηρίων, και των επαγγελματικών συλλόγων, έχει αναμφισβήτητα περιθώρια και υπόκειται σε ανάγκες για βελτίωση της λειτουργίας του σε αυτή την προσπάθεια. Οι αναγκαίες βελτιώσεις δεν αφορούν μόνο το επίπεδο συντονισμού των φορέων μεταξύ τους αλλά και τη δημιουργία και αξιοποίηση κεντρικού στρατηγικού σχεδιασμού, που θα επιτρέψει τη καλλιέργεια συνεργιών μεταξύ τους με σκοπό τον εκσυγχρονισμό της επιχειρηματικής κοινότητας. Τα συλλογικά όργανα των επιχειρήσεων καλούνται να εφαρμόσουν νέες στρατηγικές, οι οποίες εκτός των άλλων, θα συγκεντρώνουν, θα συνθέτουν, θα διαχειρίζονται συνεπικουρικά τα στοιχεία, που απεικονίζουν τη νέα πραγματικότητα, και θα οργανώνουν την επιχειρηματολογία της εργοδοτικής πλευράς στη βάση του συλλογικού οφέλους. Η στρατηγική τους διοίκηση σε κεντρικό επίπεδο μπορεί να καλύψει τα κενά και τους περιορισμούς των κρατικών παρεμβάσεων, την κοινωνική καχυποψία και άλλες αναχρονιστικές συνηθειες, που αποτελούν τροχοπέδη στη μετάβαση των απαραίτητων αλλαγών και μεταρρυθμίσεων.

Οι εργοδοτικές ενώσεις στην Ελλάδα, όπως έχει υποστηριχτεί (ibid), απολαμβάνουν ενισχυμένο ρόλο τις τελευταίες δεκαετίες και βρίσκονται στο επίκεντρο των εξελίξεων με τρόπο αυτοτελή, χωρίς, δηλαδή, τη συνήθη βοήθεια από τα πολιτικά κόμματα. Η ενίσχυση αυτή, δεν έχει την έννοια της οργανωτικής, οικονομικής ενδυνάμωσης και άλλων παραμέτρων, που εξετάστηκαν στην ενότητα 2.2, αλλά συνδέεται με το μεγαλύτερο ειδικό βάρος που έχουν αποκτήσει στην ελληνική κοινωνία και στο πολιτικοοικονομικό σύστημα. Επίσης, συνδέεται και με ορισμένες δομικές και λειτουργικές αλλαγές που έχουν επέλθει στη δράση των συνδικάτων, όπως είναι συναίνεση γύρω από εθνικούς στόχους αλλά και στρατηγικών συναίνεσης όπως είναι η διαχρονική πτώση των απεργιακών κινητοποιήσεων και ο περισσότερο τεχνοκρατικός –επιστημονικά τεκμηριωμένος- και λιγότερο πολιτικός λόγος τους, κατά την τελευταία κυρίως δεκαετία.

Στα πλαίσια αυτών των σκέψεων, προτείνεται διδακτορική έρευνα με σκοπό τη συγκριτική ανάλυση των στρατηγικών μεταξύ των κορυφαίων οργάνων που συνυπογράφουν τη συλλογική σύμβαση εργασίας (Σ.Ε.Β., ΕΣΕΕ & ΓΣΕΒΕΕ) με την Ένωση των Ελλήνων Τραπεζών. Ο συγκριτικός ρόλος της Ε.Ε.Τ., η οποία συμμετέχει στη συλλογική σύμβαση του τραπεζικού κλάδου έχει εξέχουσα σημασία, διότι, αφενός μεν η δομή των βιομηχανικών σχέσεων του κλάδου υπόκειται σε μεγάλες πιέσεις τα τελευταία χρόνια, αφετέρου δε, συνδέεται με όλο το φάσμα της ελληνικής οικονομίας και των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα<sup>32</sup>.

<sup>32</sup> Η αξία της έρευνας συνηγορείται και από τον κανονισμό λειτουργίας του ΠΜΣ που αναφέρει «Θα καταβληθεί από την Συντονιστική Επιτροπή του προγράμματος κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε να αναπτυχθεί στενή συνεργασία μεταξύ του μεταπτυχιακού προγράμματος και του επιχειρηματικού κόσμου της Ελληνικής Οικονομίας, όπως π.χ. ο Σύνδεσμος Ελληνικών Βιομηχανιών, η Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, τα Εμποροβιομηχανικά Επιμελητήρια, κ.ά.»

Η προτεινόμενη έρευνα θα εξετάσει τις παραμέτρους που επηρεάζουν τις συλλογικές στρατηγικές των οργάνων αυτών και θα ερευνήσει εάν οι στρατηγικές των συλλογικών οργάνων των επιχειρηματιών συνδιαμορφώνονται από τις ίδιες πιέσεις και που οφείλονται οι όποιες διαφοροποιήσεις τους. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος της ηγεσίας σε τέτοιες διαφοροποιήσεις ή μήπως εξαρτώνται από ηγετικές ομάδες; Ποιος είναι ο ρόλος του βιομηχανικού κλάδου, ή η συνδικαλιστική συγκέντρωση αυτού, στις νέες στρατηγικές κινήσεις των οργάνων; Τα θέματα της αντιπαράθεσης με τα συνδικάτα, του εργασιακού ωραρίου, της διαπραγματευτικής αποκέντρωσης, της αναζήτησης μεγαλύτερης εργασιακής ευελιξίας, της αποφυγής πρόσθετων νομοθετικών βαρών, των σχέσεων με τα κόμματα, του βαθμού εξωστρέφειας και συμμετοχής σε υπερεθνικές οργανώσεις, καθώς και άλλα, έχει ενδιαφέρον να ερευνηθούν σε συγκριτική βάση.

Επίσης, η έρευνα μπορεί να υποστηριχθεί με μελέτες περιπτώσεων από άλλες ευρωπαϊκές χώρες και τους αντίστοιχους εθνικούς και βιομηχανικούς τους φορείς. Πιο συγκεκριμένα, προτείνεται η μελέτη περιπτώσεων κυρίως από τη Μ. Βρετανία, τη Γαλλία και τη Γερμανία, που αντιπροσωπεύουν τρία διαφορετικά συστήματα βιομηχανικών σχέσεων. Η σύγκριση αυτή, μέσα από τις ομοιότητες και διαφορές τους, θα επιτρέψει την εξαγωγή συμπερασμάτων για το πώς διαμορφώνεται η στρατηγική της επιχειρηματικής πλευράς, γενικότερα, και όχι μόνο σε εθνικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, αναμένεται να εξαχθούν χρήσιμες διαπιστώσεις και ενδιαφέρουσες προτάσεις για νέες στρατηγικές των ομάδων πίεσης του επιχειρηματικού κόσμου της χώρας μας.

Η σύνδεση ερευνητικών προσπαθειών με τους φορείς των επιχειρηματιών, και της εργοδοτικής πλευράς, είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους ακαδημαϊκούς της

επιχειρησιακής και οικονομικής στρατηγικής. Η συμμετοχή ακαδημαϊκών πόρων και η διάχυση των αποτελεσμάτων ερευνητικών συνεργιών έχει θετικά αποτελέσματα για όλους τους εμπλεκόμενους. Η ωφέλεια για τους επιχειρηματίες από τέτοιες συνέργιες με την υποστήριξη της ακαδημαϊκής κοινότητας είναι αυτονόητη. Παράλληλα, η προστιθέμενη αξία για τα μεταπτυχιακά προγράμματα σπουδών, τα οποία είναι η πραγματική διασύνδεση με την αγορά εργασίας αλλά και το φυτώριο των αυριανών επιχειρηματιών, αποτελεί πρόκληση. Η προσαρμοσμένη διάχυση της επιχειρηματικής εμπειρίας σε φοιτητές έχει διπλή παιδαγωγική αξία, γιατί αποτελεί άξονα προσανατολισμένο στην πραγματικότητα και η συστηματική παρακολούθηση της βιβλιογραφίας, που σχετίζεται με τα συλλογικά όργανα των επιχειρηματιών, καλλιεργεί επίκαιρα ερευνητικά ερεθίσματα.

## 4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

### 4.1 Πολυεθνικές και εθνικά επιχειρηματικά συστήματα

Η ανάλυση των στρατηγικών των εταιρών, και των σχέσεων που αναπτύσσουν μεταξύ τους στο πλαίσιο των βιομηχανικών σχέσεων, έχει ιδιαίτερη σημασία για να γίνει κατανοητή η πολυπλοκότητα των εθνικών συστημάτων στα οποία έχουν επεκτείνει τις δραστηριότητες τους οι πολυεθνικές επιχειρήσεις. Στην παρούσα ενότητα υποστηρίζεται ότι οι πολυεθνικές που δρουν στα πλαίσια της ενιαίας πλέον ευρωπαϊκής οικονομίας, έχουν ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, αφού με τη δράση τους αποτελούν σημαντικό παράγοντα συνδιαμόρφωσης του ευρωπαϊκού συστήματος. Στη συνέχεια, αναφέρονται θέματα που αφορούν τη στρατηγική διοίκηση των εργαζομένων τους και γίνεται προσπάθεια να απαντηθεί το ερώτημα αν οι πρακτικές που υιοθετούνται συγκλίνουν προς ένα συγκεκριμένο πρότυπο με ιδιαίτερα ευρωπαϊκά χαρακτηριστικά, το οποίο συνεπικουρείται από τις κοινές τάσεις στα συστήματα βιομηχανικών σχέσεων της Ηπειρωτικής Ευρώπης.

Οι πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν μία τεράστια οικονομική δύναμη στην Ε.Ε. και επηρεάζουν την εξέλιξη των εργασιακών σχέσεων τόσο στο επίπεδο της κάθε χώρας ξεχωριστά όσο και στο ευρωπαϊκό. Πιο συγκεκριμένα:

- 1) Οι πολυεθνικές απασχολούν τεράστιο κομμάτι της απασχόλησης σε όλη την Ευρώπη ιδιαίτερα στον ιδιωτικό τομέα

- 2) Οι διασυνοριακές τους λειτουργίες και η οργάνωση των συστημάτων τους διοίκησης και λήψης αποφάσεων, επηρεάζουν ολοένα και περισσότερο περισσότερες από μία χώρες ταυτόχρονα<sup>33</sup>.
- 3) Έχουν υπάρξει θερμοί υποστηρικτές της ευρωπαϊκής ενοποίησης και έχουν δώσει μάχες μέσω των λόμπι τους όπως το Round Table.
- 4) Έχουν υπάρξει «στόχος» νομοθέτησης της Ε.Ε. κυρίως σε πεδία που αφορούν τη κοινωνική διάσταση της Ένωσης.
- 5) Παραμένουν πάντοτε φορείς διάχυσης νέων τακτικών και πολιτικών που αφορούν τις εργασιακές σχέσεις διασυνοριακά, μέσω των πρακτικών διοίκησης που υιοθετούν.

Τις τελευταίες δεκαετίες αυξάνεται ο αριθμός των επιχειρήσεων που ξεπέρασαν τα όρια των εθνικών τους συνόρων και λειτουργούν σε ευρωπαϊκή κλίμακα. Δεν είναι τυχαίο ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις και οι φορείς τους υπήρξαν ενεργοί υποστηρικτές και υπέρμαχοι των βασικών μέτρων και πολιτικών που οδήγησαν στο σχέδιο της Ενιαίας Αγοράς και στην απόπειρα οικονομικής σύγκλισης<sup>34</sup>. Με τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκή κλίμακα πραγματοποιούνται δύο στρατηγικοί στόχοι, αυξανόμενος ανταγωνισμός στην Ευρώπη και αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα της ευρωπαϊκής οικονομίας. Οι συνέπειες αυτών των εξελίξεων είναι εξορθολογισμός και αναδιάρθρωση των οργανισμών και της δυναμικής τους, εδραίωση μεγάλων Ευρωπαϊών παραγωγών με

<sup>33</sup> Πλήρης ανασκόπηση του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης και των συνεπειών του στη στρατηγική διοίκηση των πολυεθνικών γίνεται στο Μελάς Κ. & Πολλάλης Γ. (2005)

<sup>34</sup> Ένας στόχος που έχει περιορισμό την κοινωνική συνοχή και σύγκλιση, σύμφωνα με το ευρωπαϊκό κοινωνικό μοντέλο, και που οι τελευταίες μετά και την αναπροσαρμογή των στόχων της Λισαβόνας φαίνεται να εγκαταλείπονται στην εθνική διακριτική ευχέρεια



εξαγορές και συγχωνεύσεις<sup>35</sup>, κεντροποίηση της παραγωγής και των διάφορων υποστηρικτικών λειτουργιών, αλλά και σημαντικός αριθμός απολύσεων.

Οι περισσότερες σημερινές πολυεθνικές επιχειρήσεις στον ευρωπαϊκό χώρο, ξεκίνησαν να δημιουργούνται με δύο κύματα εξαγορών και συγχωνεύσεων στα τέλη 1980 με αρχές 1990, και 1996 με 2000. Η παρατηρούμενη αυξανόμενη αναλογία διασυνοριακών Ε&Σ με την εδραίωση, τόσο ευρωπαϊκών όσο και μη ευρωπαϊκών επιχειρήσεων στον οικονομικό χώρο της Ευρώπης, είχε σημαντικές συνέπειες στη στρατηγική τους. Αναγκάστηκαν να εξαπλώσουν τις δομές ελέγχου και διοίκησης τους σε ευρωπαϊκό επίπεδο, παραχωρώντας ταυτόχρονα αυτονομία διαχείρισης σε εθνικό επίπεδο<sup>36</sup>. Με τη βοήθεια των νέων τεχνολογιών και επικοινωνιών κατέστη εφικτή η διασυνοριακή σύγκλιση των παραγωγικών λειτουργιών και ο σχεδιασμός προϊόντων και υπηρεσιών σε ηπειρωτική βάση. Εν τούτοις, οι διεργασίες αυτές διαφέρουν σε μέγεθος έντασης και έκταση κατά την οποία συγκεκριμένες ευρωπαϊκές χώρες είναι «μητρικές» για τις κεντρικές λειτουργίες και, ή απλώς «φιλοξενούν» κάποιες από αυτές. Οι διαφορές πηγάζουν από τα διαφορετικά εθνικά επιχειρηματικά συστήματα από τα οποία προέρχονται οι μητρικές επιχειρήσεις, αλλά λειτουργούν και οι θυγατρικές τους, και επηρεάζουν τις εταιρικές στρατηγικές.

<sup>35</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/02/study/tn0102401s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/02/study/tn0102401s.htm) 'Industrial relations aspects of mergers and takeovers', February 2001 EIRO

<sup>36</sup> Ο βαθμός παραχώρησης αρμοδιοτήτων σε εθνικό επίπεδο κρίνει εν πολλοίς την επικράτηση των εθνικών διαφορών ανάμεσα στις κεντρικές διοικήσεις των πολυεθνικών ή την τάση προς τη διαμόρφωση ενός τρόπου διοίκησης με κοινά χαρακτηριστικά. Βέβαια η τάση για τη διαμόρφωση ενός στιλ μανάτζμεντ μπορεί να γίνει και προς την αντίθετα πλευρά του ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου, της αγγλοσαξονοποίησης δηλαδή των πρακτικών και της απόλυτης επικράτησης των ποσοτικών μεθόδων στρατηγικής διοίκησης και της ελεύθερης αγοράς.

Τα συστήματα μπορούν να διαχωριστούν ανάλογα με τη μορφή εταιρικής ιδιοκτησίας και ελέγχου. Πρώτα, το anglo-american “outsider” που χαρακτηρίζεται από ανεπτυγμένες χρηματαγορές και είναι αντιπροσωπευτικό των Αγγλοσαξονικών οικονομιών (GB,US). Υπάρχουν διασκορπισμένα δίκτυα μετόχων, ενεργή αγορά εταιρικού ελέγχου και μία έμφαση σε βραχυπρόθεσμα κέρδη, που υποστηρίζονται από ανεπτυγμένες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και εκτίμηση της παραγωγικότητας. Δεύτερα, το “insider ή continental”, που συμπεριλαμβάνει το Γαλλικό και Γερμανικό σύστημα, και στο οποίο παρατηρείται συγκέντρωση οικογενειακής και θεσμικής ιδιοκτησίας, ένα τραπεζικό σύστημα που βασίζεται σε μακροπρόθεσμο δανεισμό, λιγότερο ανεπτυγμένες χρηματαγορές, περιορισμένα επιθετικά takeovers και μακροχρόνιο προσανατολισμό κέρδους (Marginson & Sisson 1994). Το ‘insider’ μοντέλο που συναντάται στην ηπειρωτική Ευρώπη, με Λατινικές και German-Nordic παραλλαγές, είναι πιο κοντινό και στις ιαπωνικές συνήθειες.

Αυτός ο διαχωρισμός είναι σημαντικός για να ανιχνεύσουμε τις διαφορετικές προσεγγίσεις των διοικήσεων των εταιρειών σε θέματα που αφορούν κλαδικές βιομηχανικές και εργασιακές σχέσεις<sup>37</sup>. Στο outsider μοντέλο είναι πιο συχνό οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται ως αναλώσιμοι και να εξαρτώνται από μία προσέγγιση ελαχιστοποίησης του κόστους. Τα δικαιώματα των stakeholders είναι ελάχιστα και δεν αναγνωρίζονται άλλοι εκτός από τους ίδιους τους shareholders. Αντίθετα, στο insider μοντέλο το εξαρτώμενο μάνατζμεντ, αν και κινδυνεύει λιγότερο από επιθετικές εξαγορές, αντιμετωπίζει πιο έντονη εσωτερική παρακολούθηση και έλεγχο από άλλους stakeholders όπως τράπεζες ή συλλόγους εκπροσώπησης

---

<sup>37</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/09/study/tn0209101s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2002/09/study/tn0209101s.htm) ‘Corporate governance systems and the nature of industrial restructuring’, September 2002 EIRO

εργαζομένων. Και αυτό σημαίνει ότι δύναται να αλλάξουν ή να επηρεαστούν οι κατευθύνσεις του μανάτζμεντ χωρίς να επέλθει αλλαγή στην ιδιοκτησία.

Αν και είναι δύσκολη η ερώτηση εάν υπάρχουν σημάδια σύγκλισης στο στιλ μανάτζμεντ, υπάρχουν ενδείξεις αγγλοσαξονοποίησης των πρακτικών, ειδικότερα στις μεγάλες πολυεθνικές της ηπειρωτικής Ευρώπης, υπό το πρίσμα των πιέσεων της παγκοσμιοποίησης. Αναμφισβήτητα πολλές πολυεθνικές συνεχίζουν να έχουν ισχυρούς δεσμούς και επιρροές με τις χώρες και τα εθνικά συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης από τα οποία προέρχονται, καθότι οι επιχειρηματικές πρακτικές και στρατηγικές, όπως αναφέρθηκε, διαμορφώνονται στα εθνικά πλαίσια των οικονομιών και των συστημάτων τους.

Βέβαια, τα εθνικά συστήματα, δεν είναι «στεγανά κλουβιά» τα οποία δεν επιτρέπουν αλληλεπιδράσεις και δημιουργία καινοτομιών, είτε από πάνω προς τα κάτω, είτε από κάτω προς τα πάνω, αλλά και ούτε αποτελούν μία γενικευμένη συνταγή αντιμετώπισης καταστάσεων (Lane 1992). Εν τούτοις, διαμορφώνουν τουλάχιστον τα κατώτατα πλαίσια στα οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις και τα οποία διαφέρουν από χώρα σε χώρα κάνοντας ακόμα πιο δύσκολη μία καθολική αποδοχή ενός στιλ μανάτζμεντ. Υπό μία απλοποιημένη έννοια, αυτό σημαίνει ότι το είδος των επιχειρήσεων που είναι κυρίαρχες, το είδος των σχέσεων προμηθευτών-πελατών, τα εργασιακά συστήματα και οι εργασιακές πρακτικές παραμένουν διάφορες μεταξύ τους, παρά τις όποιες τάσεις σύγκλισης απορρέουν από τις πιέσεις σε υπερεθνικό επίπεδο.

## 4.2 Η υπόθεση σύγκλισης των στρατηγικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Η έννοια της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού HRM ξεκίνησε από τις Η.Π.Α. τις δεκαετίες του 60 και 70 και οριοθετήθηκε γύρω από έννοιες που έχουν σχέση με την υψηλή απόδοση των εργαζομένων, αυξανόμενο ανταγωνισμό, νέες τεχνολογίες, διεθνοποίηση των αγορών και μικρή αντίσταση των εργαζομένων. Εν τούτοις είναι ανάγκη πολλές φορές η ανάλυση των πρακτικών του HRM να συμπεριλαμβάνει και άλλες παραμέτρους που συναντώνται στην Ηπειρωτική Ευρώπη και αφορούν την ύπαρξη ιδιαίτερων θεσμικών πλαισίων (Sparrow & Hiltrop 1997). Αυτή είναι η contextualist προσέγγιση που είναι πιθανότερο πτυχές όπως η κουλτούρα των εργαζομένων, ο ρόλος του κράτους και των συνδικάτων, να αποτελούν inputs στη διαμόρφωση της. Αντίθετα, η universalist προσέγγιση ασχολείται μόνο με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων, και ταιριάζει καλύτερα σε καθεστάτα απόλυτης διοικητικής ελευθερίας και οργανωσιακής αυτονομίας. Τέλος, προσπάθειες να οριοθετηθεί καλύτερα η ευρωπαϊκή προσέγγιση του HRM, έχουν αναδείξει τις βασικές διαφορές με την άλλη άκρη του ατλαντικού σε διάφορα θέματα καθώς και την αδυναμία εφαρμογής των αμερικάνικων μοντέλων σε ευρωπαϊκές επιχειρήσεις (Brewster 1993).

Ένα πολύ καλό παράδειγμα που καταδεικνύει τη σύνθετη πραγματικότητα διοίκησης πολυεθνικών πόρων είναι η κατασκευή του τούνελ της Μάγχης το οποίο έγινε με σύμπραξη αγγλικών και γαλλικών κατασκευαστικών εταιρειών οι οποίες παρά την πρόκληση του εγχειρήματος, συνεργάστηκαν υπό κλίμα μεγάλης πίεσης και σύγκρουσης. Στην περίπτωση αυτή, έγινε μία μελέτη κατά την οποία μετρήθηκαν

διάφορες παράμετροι οι οποίες έχουν σχέση με την οργάνωση και τη συμπεριφορά, σε περισσότερους από διακόσους μανάτζερ (Winch, Clifton & Millar 2000). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι Γάλλοι μανάτζερ είχαν μεγαλύτερη αυτονομία αποφάσεων και εργασίας, παρείχαν μικρότερο feedback και συλλογικότητα αποφάσεων, ενώ ήταν λιγότερο προσανατολισμένοι στις διαδικασίες και περισσότερο στην άμεση δράση. Οι Βρετανοί συνάδελφοι τους αντίθετα ήταν περισσότερο προσκολλημένοι στις διαδικασίες, εξαρτώμενοι από θετικές κριτικές και ενθάρρυνση από τους συνεργάτες τους και άμεσα εμπλεκόμενοι στις εργασίες τους, καθώς εξέφραζαν προσωπική δυσαρέσκεια όταν δεν έκαναν σωστά το καθήκον τους. Παρ' όλα αυτά οι Γάλλοι είχαν μεγαλύτερο έλεγχο στη δουλειά τους καθότι ήξεραν από πριν τι είχαν να κάνουν την επόμενη ημέρα, ήταν πιο απόμακροι από τους συναδέλφους τους και μετέφεραν περισσότερο άγχος<sup>38</sup> σπίτι.

Για να γίνουν κατανοητές οι διαφορές στα συστήματα διοίκησης που περιβάλλουν τους Βρετανούς και Γάλλους πολιτικούς μηχανικούς, είναι αναγκαίο να αναλυθεί ο διαφορετικός τρόπος που ρυθμίζεται το επάγγελμα στις δύο χώρες (Harris, Brewster & Sparrow 2003). Στη Γαλλία υπάρχει ένα ειδικό σώμα (corps) που ρυθμίζει το επάγγελμα και χρονολογείται από το 1716, περίοδο κατά την οποία το κράτος προσπάθησε να φτιάξει και να διοικήσει το βασιλικό δίκτυο των δρόμων. Από το 1797, οι απόφοιτοι του πολυτεχνείου ανταγωνίζονταν σκληρά με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους ώστε να εισαχθούν στις ανώτατες σχολές του κράτους από τις οποίες αποκτούσαν επαγγελματική αποκατάσταση ανάλογα με τη βαθμολογία τους. Ακόμη και σήμερα το 10% των καλύτερων αποφοίτων των *grandes ecoles*

---

<sup>38</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/11/study/tn0111109s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2001/11/study/tn0111109s.htm) 'Work-related stress and industrial relations', November 2001 EIRO

αναμένεται να φτάσει στις μεγαλύτερες θέσεις στην πολιτική, τη δημόσια διοίκηση και τη βιομηχανία, και να αλλάζουν αυτές τις θέσεις μεταξύ τους.

Σε αντίθεση, το επάγγελμα στη Μ. Βρετανία ρυθμίζεται από την αντίστοιχη επαγγελματική ένωση που δημιουργήθηκε το 1818 έπειτα από ιδιωτική πρωτοβουλία μηχανικών που ήθελαν να ανταλλάσσουν γνώσεις και εμπειρίες μεταξύ τους. Κάποιος γινόταν δεκτός έπειτα από πρόσκληση και σύσταση και μόλις το 1974 η είσοδος περιορίστηκε σε κατέχοντες πτυχία. Εν τούτοις, κάποιος μπορεί να γίνει πλήρες μέλος και έπειτα από πρόγραμμα επαγγελματικής εμπειρίας. Στη Γαλλία υπάρχει σύστημα δημόσιας προβολής της απόδοσης, ενώ στη Βρετανία είναι γνωστό μόνο το επίπεδο της συνδρομής και οι πολιτικοί μηχανικοί σπάνια φτάνουν σε υψηλά ιστάμενες θέσεις στην πολιτική ή τη δημόσια διοίκηση.

Το παράδειγμα αυτό είναι χρήσιμο για να γίνει κατανοητή η ανάγκη για ανεπτυγμένα αισθητήρια που αφορούν την πολυπλοκότητα της σύγχρονης παγκοσμιοποιημένης πραγματικότητας, που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μάνατζερ διοίκησης πολυεθνικού προσωπικού. Παρά τυχόν κοινές αξίες του προσωπικού, όπως ίδιον και της επιχείρησης κέρδος ή προσπάθεια για την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, και κοινά αποδεκτή εταιρική στρατηγική, πάντα υπάρχουν βαθύτεροι λόγοι που κάνουν επιτακτική την τοπική (γεωγραφική ή ανά ομάδες) προσαρμογή, από την αδιάκριτη μεταχείριση<sup>39</sup>.

Εν τούτοις η βιβλιογραφία διχάζεται στο θέμα του βαθμού της προσαρμογής των πολυεθνικών στις τοπικές συνθήκες που αφορούν τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων στα παραρτήματα τους. Ο Ferner (1994), για παράδειγμα, επιχειρηματολογεί

<sup>39</sup> Είναι γνωστή η ρήση στις διοικήσεις των πολυεθνικών που λέει *“think globally but act locally”*.

ότι οι εθνικές πρακτικές και συνήθειες παραμένουν κυρίαρχες για να ισχυριστούμε ότι υπάρχει κεντροποίηση της οργάνωσης της παραγωγής και του συστήματος εργασιακών σχέσεων. Είναι δύσκολο να επικαλεστούμε ομογενοποίηση του τρόπου διοίκησης των επιχειρήσεων σε διεθνικό επίπεδο για τα θέματα των εργασιακών διότι ακόμη και αν υπάρχουν τυποποιημένες πολιτικές, που διαφέρουν από τις τοπικές συνήθειες, εφαρμόζονται μέσω αποφάσεων που επιτρέπουν διακριτική ευχέρεια για θέματα όπως ο βαθμός συμμετοχής του προσωπικού στο σχεδιασμό της παραγωγής, την επέκταση του ωραρίου ή ανταποδοτικά κίνητρα. Η προσέγγιση αυτή που λέει ότι οι πολυεθνικές τείνουν να υιοθετούν τα υπάρχοντα συστήματα στις χώρες που κάνουν επενδύσεις λέγεται «*αποτέλεσμα της χώρας φιλοξενίας*». Αυτήν τη θέση ισχυροποίησαν και τα αποτελέσματα του Cranet project με τη μεγάλη έρευνα για τις πρακτικές πολυεθνικών σε θέματα HR και εργασιακών σχέσεων σε 25 χώρες (Brewster et al. 2000). Έτσι επιβεβαιώθηκαν τα επιχειρήματα ότι παρά τις οικονομίες κλίμακας, τις τεχνολογικές εξελίξεις και τον αυξανόμενο ανταγωνισμό, τα συστήματα των εργασιακών σχέσεων διατηρούν επίμονα την εθνική τους ιδιαιτερότητα (Morley et al. 1996).

Αντίθετα, άλλοι υποστηρίζουν ότι το ευρωπαϊκό καθεστώς όπως διαμορφώθηκε μετά την Ενιαία Ευρωπαϊκή Πράξη και τις ανερχόμενες «eurocompanies» επηρέασε τη σύγκλιση διάφορων εργασιακών πρακτικών σε διεθνικό επίπεδο (Schulten 1996). Τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης των επιχειρήσεων και η θέση τους στη συνολική εταιρική στρατηγική δεν αφήνουν πολλά περιθώρια αυτονομίας για τη διατήρηση εθνικών διαφορετικοτήτων στα θέματα των εργασιακών σχέσεων και το «*αποτέλεσμα της χώρας προέλευσης*» είναι πιο ισχυρό (Marginson & Sisson 1994).



Ο λόγος που εξετάζεται η υπόθεση της σύγκλισης των τάσεων στο μάνατζμεντ των πολυεθνικών είναι επειδή η λειτουργία τους έχει σημαντικές επιπτώσεις στις βιομηχανικές σχέσεις γενικότερα. Πιο συγκεκριμένα, πρώτον, με τις αποφάσεις των διοικήσεων των πολυεθνικών επηρεάζονται πλέον χιλιάδες εργαζόμενοι σε δύο ή περισσότερες χώρες. Τα ευρωπαϊκά συμβούλια των εργαζομένων σίγουρα δεν κάλυψαν το κενό που υπάρχει στην αντιπροσώπευση τους στο υπερεθνικό επίπεδο<sup>40</sup> και οι ευρωπαϊκές συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν λίγους πόρους και αρμοδιότητες σε σχέση με τις αντίστοιχες εθνικές.

Δεύτερο, οι πολυεθνικές είναι φορείς διάχυσης καινοτομιών και διασυνοριακών πολιτικών και πρακτικών. Το τελευταίο είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί δημιουργούνται διασυνοριακές δομές, όπως διεθνείς τακτικές συναντήσεις στελεχών, και κοινά συστήματα ελέγχου, παρακολούθησης του κόστους και της αποδοτικότητας, με άμεσες και έμμεσες συνέπειες. Άμεσες, τις κοινές διασυνοριακές πολιτικές σε συγκεκριμένα ζητήματα και την καθιέρωση θεσμικών δομών στα εργασιακά ζητήματα όπως τα EWC<sup>41</sup>. Έμμεσες, μεταφορά ή διάχυση των καλύτερων πρακτικών που έχουν σχέση με τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων και *αυτόματες*

<sup>40</sup> Οι λόγοι που αναφέρονται ως αιτίες που δεν αναπτύχθηκε αλληλέγγυος διεθνής συνδικαλισμός είναι εκτός από το κλίμα του ψυχρού πολέμου: α) οι πολυεθνικές και τα διεθνή συνδικάτα δεν θεωρούν αντίπαλους ο ένας τον άλλο β) η βαρύτητα των αποφάσεων βρίσκεται εκτός των εθνικών συνόρων γ) πληροφορίες κλειδιά σπάνια αποκεντροποιούνται και είναι διαφανείς δ) τα συνδικάτα δεν έχουν τεχνογνωσία από μηχανισμούς διεθνών στρατηγικών ε) οι πολυεθνικές μπορούν να μεταφέρουν τα κεφάλαια τους στ) τα εθνικά συνδικάτα δε θέλουν να παραχωρήσουν αρμοδιότητες στις διεθνείς τους οργανώσεις (De Nijs 1995).

<sup>41</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/07/study/tn9807201s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/1998/07/study/tn9807201s.htm) 'The Impact of European Works Councils', July 1998 EIRO / [www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/11/study/index.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2004/11/study/index.htm) 'Developments in European Works Councils', November 2004 EIRO



συγκρίσεις που αφορούν εργατικά κόστη και απόδοση ανάμεσα στα εργοστάσια ή υποκαταστήματα<sup>42</sup>.

Τρίτο, υπάρχουν παράγοντες που προκαλούν ανταγωνισμούς εθνικών συστημάτων και κοινωνικό ντάμπινγκ. Στο μακροεπίπεδο, μεταξύ εθνικών αγορών εργασίας με το πρόσχημα αποφάσεων για μεγάλες επενδύσεις ή απόσυρση αυτών με κλείσιμο μονάδων<sup>43</sup>. Στο μικροεπίπεδο, μεταξύ των πολυεθνικών και των εγκαταστάσεων τους, υπάρχουν συνεχόμενες διαδικασίες που καθορίζουν την τύχη προϊόντων, μεταφορές παραγωγικότητας και την πορεία των επενδύσεων<sup>44</sup>.

Υπάρχουν περιορισμοί και διαφορές συσχετιζόμενες με το εξωτερικό και εσωτερικό οργανωσιακό πλαίσιο των πολυεθνικών, και τον βαθμό στον οποίο αναπτύσσουν διασυνοριακές πολιτικές, άμεσα ή έμμεσα καθώς επίσης και την εμπλοκή ή όχι σε ανταγωνισμό επιχειρηματικών καθεστώτων. Οι αποφάσεις εγκατάστασης που έχουν σχέση με αυτά τα επιχειρηματικά καθεστάτα λαμβάνουν υπόψη τους παραμέτρους όπως:

<sup>42</sup> Αυτές έχουν διάφορα αποτελέσματα όπως την επιβράβευση των καλύτερων εγκαταστάσεων με επιπλέον επενδύσεις και την τιμωρία των υπολοίπων, εσωτερικό ανταγωνισμό στους κατά τόπους εργαζομένους και την τάση από την πλευρά των εργαζομένων για μειοδοσία σε διαπραγματεύσεις και διασυνοριακές διαπραγματεύσεις, που αφορούν τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.

<sup>43</sup> [www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/11/study/tn0511101s.htm](http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2005/11/study/tn0511101s.htm) 'Relocation of production and industrial relations', February 2006 EIRO

<sup>44</sup> Οι διαδικασίες αυτές έχουν πιθανότητα δύο πλευρές: αρνητικά αποτελέσματα με κοινωνικό ντάμπινγκ και συνεχόμενες προσαρμογές προς χαμηλότερα στάνταρτ, και θετικές, με συγκριτική προτυποποίηση και διαχείριση της γνώσης. Επίσης πολλές αποφάσεις έχουν υψηλά σημασιολογικό χαρακτήρα και επηρεάζουν και την κοινή γνώμη (Hoover 1993, Renault 1997, M&S 2001).

- το εργατικό δυναμικό σε συνδυασμό με την προσβασιμότητα σε αγορές και ευκολίες τηλεπικοινωνιακών και μεταφορικών δικτύων, το φορολογικό καθεστώς και άλλα.
- το οριακό κόστος εργασίας σε σχέση με το κόστος εργασίας γενικά.
- τα διαφορετικά διαμορφώμενα εργατικά κόστη και παραγωγικότητες ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες προτρέπουν τις πολυεθνικές να καταναείμουν τις δραστηριότητες τους
- επίσης, για κάποιες δραστηριότητες η επιλογή μπορεί να είναι οργάνωση σε παγκόσμιο παρά ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η στρατηγική και η δομή είναι ιδιαίτερα σημαντικές για τις διασυνοριακές πολιτικές και πρακτικές των επιχειρήσεων που περιγράφηκαν προηγουμένως. Επηρεάζουν το κατά πόσο θα διευρυνθούν σε περισσότερες επιχειρηματικές γραμμές ή τμήματα ή θα παραμείνουν σε κάθετο επίπεδο. Ακόμη, αν θα οργανωθούν κυρίως γύρω από τα εθνικά τμήματα ή αν θα γίνουν αντικείμενο διαχείρισης σε ευρωπαϊκό ή παγκόσμιο διοικητικό επίπεδο. Τέλος, η δομή της εταιρείας έχει πολύ μεγάλη σημασία για το αν θα υπάρξει τμηματοποίηση των διεργασιών αυτών μεταξύ των κρατών ή διασυνοριακή σύγκλιση. Μεγάλη σημασία στο τελευταίο έχει και η διαφορετικότητα των εθνικών εργασιακών συστημάτων και το κατά πόσο είναι «ανοικτά» ή υιοθετούν εύκολα ξενόφερτες πρακτικές. Είναι αυτονόητο πως σε χώρες όπως η Γερμανία και η Σουδία οι περιορισμοί είναι μεγαλύτεροι εξαιτίας ισχυρών θεσμικών και νομικών δομών, ενώ σε άλλες σαν την Ιταλία και τη Μ. Βρετανία το αντίτιχο πλαίσιο είναι πιο χαλαρό και ανεκτικό σε τέτοιες εξελίξεις.

Συνοψίζοντας, στη διερεύνηση του ερωτήματος εάν οι πολυεθνικές έχουν προκαλέσει σύγκλιση των εργασιακών πρακτικών προς ένα ευρωπαϊκό στερεότυπο, έχει μεγάλη σημασία η λειτουργία και η ανάπτυξη δομών καινοτομικής διάχυσης. Η καθιέρωση των στρατηγικών συστημάτων πληροφοριακής διοίκησης ευνοούν τη συγκριτική προτυποποίηση μεταξύ των δικτύων της εταιρείας και η διάχυση είναι αμφίδρομη. Μάλιστα, πολλές φορές συμβαίνουν και τα φαινόμενα «αντίστροφης διάχυσης» τα οποία επηρεάζουν τουλάχιστον διπλάσιο αριθμό εργαζομένων αφού υιοθετούνται πρακτικές από μία θυγατρική στην μητρική και εν συνεχεία στον όμιλο. Πάντοτε όμως εξαρτάται από τη φύση της επιχείρησης, καθώς σε κλάδους όπως οι τράπεζες, τα τρόφιμα ή οι αυτοκινητοβιομηχανίες υπάρχει τάση για κεντρικό συντονισμό εξαιτίας των κερδών από τυποποιημένες παραγωγικές διαδικασίες. Μια πιο αποκεντρωμένη προσέγγιση είναι πιθανή όταν οι επιχειρηματικές δραστηριότητες δεν είναι εξαρτώμενες μεταξύ τους όπως σε εταιρείες συμμετοχών ή άλλες που προέκυψαν από Ε&Σ για στρατηγικούς λόγους παρά για επέκταση των παραγωγικών δικτύων.

#### **4.3 Διαφορετικά πρότυπα και ο ρόλος του τμήματος HRM**

Στην προηγούμενη ενότητα έγινε περιγραφή του θέματος της σύγκλισης των εργασιακών πρακτικών στις πολυεθνικές είτε ως πίεση από τη λειτουργία της κοινής αγοράς και τη διάδοση των στρατηγικών συστημάτων πληροφοριακής διοίκησης, είτε ως πίεση από το πλαίσιο του διαμορφούμενου ευρωπαϊκού κοινωνικού μοντέλου. Σε όλες αυτές τις διεργασίες οι εθνικές διαφορές παραμένουν σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα σύγκλισης.

Σε γενικές γραμμές έχουν δημιουργηθεί κάποια στερεότυπα από την υιοθέτηση στρατηγικών μοντέλων διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία «ταιριάζουν» καλύτερα, τόσο σε συγκεκριμένες εθνικές κουλτούρες, όσο και στη φύση των επιχειρήσεων. Τέσσερα διαφορετικά τέτοια στερεότυπα διοίκησης είναι αυτά που περιγράφονται στον επόμενο πίνακα και προκύπτουν από έρευνα των Katz και Darbshire (2000), οι οποίοι μελέτησαν δύο διαφορετικές βιομηχανίες (αυτοκινητοβιομηχανία και τηλεπικοινωνίες) σε έξι διαφορετικές χώρες. Τα αποτελέσματα έδειξαν «συγκλίνουσες αποκλίσεις» γύρω από συγκεκριμένα στερεότυπα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την εταιρική κουλτούρα.

**Πίνακας 4.1 Στερεότυπα από την υιοθέτηση στρατηγικών μοντέλων στην πράξη**

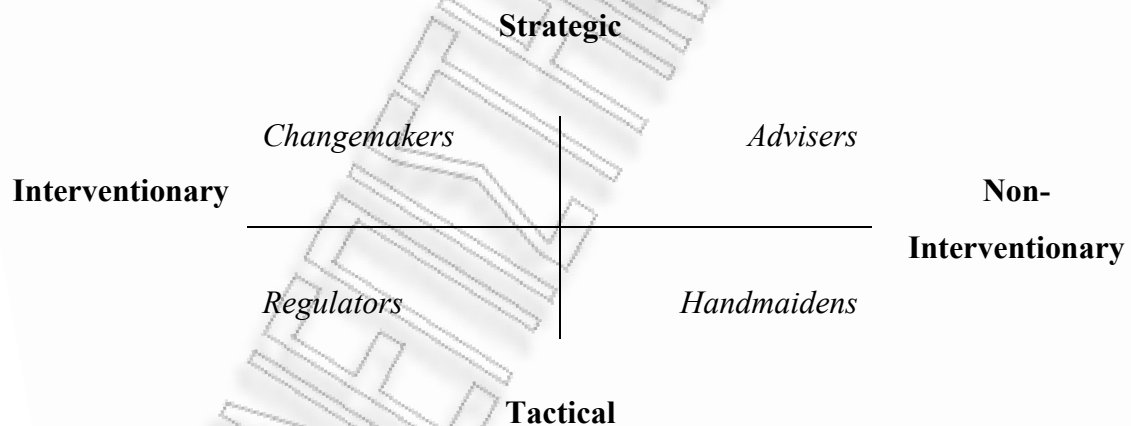
Χαμηλού κόστους	HRM	Ιαπωνικό μοντέλο	Ομάδες συνεργασίας
Διευθυντικό δικαίωμα με άτυπες διαδικασίες	Εταιρική κουλτούρα και εκτεταμένη επικοινωνία	Τυποποίηση διαδικασιών	Αποφάσεις κοινής αποδοχής
Ιεραρχική σχέση εργασίας	Συντονισμένες ομάδες	Ομάδες προσανατολισμένες στην επίλυση προβλημάτων	Ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας
Χαμηλοί μισθοί βασισμένοι στην ποσότητα παραγωγής	Αμοιβή πάνω από το μέσο όρο με δυνατότητες επέκτασης	Υψηλοί μισθοί συσχετιζόμενοι με παλαιότητα και επιβραβεύσεις απόδοσης	Υψηλοί μισθοί ανάλογα με τη γνώση και εμπειρία
Υψηλό ποσοστό αποχής και εν τέλει εγκατάλειψης	Εξατομικευμένο μονοπάτι καριέρας	Εργασιακή σταθερότητα	Ανάπτυξη καριέρας
Μεγάλη εχθρότητα στους συλλόγους	Υποκατάσταση κλασικού συνδικαλισμού	Επιχειρησιακός συνδικαλισμός	Ανάμειξη συλλόγου και εργαζομένων

Πηγή: Bamber, Lansbury & Wailes (2004)

Ο σημαντικότερος βέβαια παράγοντας στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας είναι ο ρόλος του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και ο βαθμός της σχετικής του σημασίας στην επιχείρηση. Ιδιαίτερη σημασία για το βαθμό παρέμβασης του τμήματος έχει και το αντίστοιχο μέγεθος κεντροποίησης των λειτουργιών του, εάν δηλαδή υπάρχει κεντρικά διαχειριζόμενος έλεγχος ή οι δομές ελέγχου είναι αποκεντρωμένες.

Το ζήτημα αυτό το μελέτησε ο Storey (1992) με τη δισδιάστατη ταξινόμηση του, που δείχνει κατά πόσο οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού παρεμβαίνουν στη λήψη αποφάσεων και το εάν οι παρεμβάσεις τους είναι στρατηγικής ή τακτικής φύσης.

**Πίνακας 4.2 Ο ρόλος του τμήματος HRM**



Πηγή: Storey (1992)

Οι ‘Advisers’ και οι ‘Changemakers’ έχουν στρατηγική προσέγγιση με τη διαφορά ότι οι πρώτοι έχουν μόνο συμβουλευτικό ρόλο με αποκεντρωμένες δομές διοίκησης και τους τελευταίους να έχουν ενεργή παρέμβαση. Η φύση της είναι στρατηγική και συνεισφέρει στην ενσωμάτωση των διάφορων παραγωγικών λειτουργιών στους εταιρικούς στόχους όπως διατυπώνονται στο business plan. Από την άλλη πλευρά, τα δύο άλλα πρότυπα λειτουργίας του τμήματος HRM αφορούν

σημαντικές διαδικασίες αλλά των οποίων η φύση παρέμβασης είναι πιο τακτική και γίνεται σε ad hoc βάση. Οι διαφορές τους έγκεινται στο κατά πόσο οι λειτουργίες του τμήματος είναι τυποποιημένες και υπάρχουν μόνο γραφειοκρατικές υποχρεώσεις ή η ρύθμιση των ζητημάτων του προσωπικού χρειάζεται μία πιο δυναμική προσέγγιση, «πυροσβεστικού» πάντα όμως χαρακτήρα. Και στις δύο τελευταίες περιπτώσεις, που βρίσκονται πιο κοντά στα διαρθρωτικά χαρακτηριστικά των ελληνικών επιχειρήσεων, τα ζητήματα της διοίκησης των εργαζομένων δεν αποτελούν βασικά συστατικά της επιχειρησιακής στρατηγικής.

## 5. ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, γίνεται φανερή η ανάγκη για προσαρμογή τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των εργασιακών εταίρων, στις νέες συνθήκες που προκύπτουν από το πλαίσιο της παγκοσμιοποιημένης ανταγωνιστικότητας, που επιβάλλει πιέσεις για αλλαγές και προσαρμογές. Οι αλλαγές αυτές αφορούν τόσο νέους ρόλους των εταίρων στις βιομηχανικές σχέσεις, όσο και αλλαγή στη θεματολογία των διαπραγματεύσεων που προκαλούν συγκρούσεις, προς μία νέα ατζέντα που βασίζεται στον άξονα ευελιξίας – ασφάλειας.

Η πορεία σύγκλισης των ευρωπαϊκών χωρών ανέδειξε νέα ερευνητικά ενδιαφέροντα στα πεδία των οικονομικών, πολιτικών και κοινωνιολογικών επιστημών, που προκλήθηκαν από πιέσεις οι οποίες προκάλεσαν ταυτόχρονα τάσεις αποκέντρωσης και συγκέντρωσης. Για παράδειγμα, η συνδικαλιστική δράση υπέστη το πλήγμα της αποκέντρωσης των συλλογικών διαπραγματεύσεων αλλά συγχρόνως δημιουργήθηκαν νέες συνδικαλιστικές δομές στο υπερεθνικό επίπεδο οι οποίες αποδεικνύονται νέες ευκαιρίες. Αν και οι πρωταγωνιστές των εξελίξεων καθορίζονται από και συμμετέχουν σε πολιτικές διεργασίες, ο πραγματικός αντίκτυπος βρίσκεται στο επίπεδο του εργασιακού χώρου. Το επίπεδο αυτό αποτελεί αντικείμενο της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων και πιο συγκεκριμένα της επιστήμης της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία όμως απομονώνει τη σύγχρονη επιχείρηση από το γενικότερο οικονομικό και κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον της, που επηρεάζει όπως αναδείχθηκε τη λειτουργία της.

Σημαντικότατο ρόλο σε όλες αυτές τις εξελίξεις έχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, οι οποίες δημιουργούν δομές που επιτρέπουν τη διάχυση των καλύτερων εργασιακών πρακτικών μεταξύ ενός εταιρικού ομίλου, αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων. Οι διαφορές που υπάρχουν εξαρτώνται από τη χώρα προέλευσης των πολυεθνικών αλλά και από τα διαφορετικά εθνικά επιχειρηματικά συστήματα που φιλοξενούν τις λειτουργίες τους. Ομοιότητες παρουσιάζονται σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου οι οποίες υπόκεινται σε παρόμοιες πιέσεις που αφορούν την παραγωγική τους δομή και λειτουργία. Σε κάθε περίπτωση, σημαντικότατο ρόλο έχει το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία κοινής εταιρικής κουλτούρας ή τη διαχείριση των εθνικών διαφορών, ενσωματωμένες πάντα στην εταιρική στρατηγική.

Για την ελληνική περίπτωση, όλη αυτή η πραγματικότητα που περιγράφεται, δυστυχώς, δεν αποτελεί αντικείμενο διαλόγου ή προβληματισμού, όχι τουλάχιστον στον αναγκαίο βαθμό, αφού υπερिσχύουν διάφορα αναχρονιστικά χαρακτηριστικά. Ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δοθεί στην εκπαίδευση στελεχών που να μπορούν να αξιοποιούν τα συστήματα πληροφοριακής διοίκησης, με σκοπό την αποτελεσματική διαχείριση των παραμέτρων και του περιβάλλοντος που καθορίζει τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Μεγάλες επιχειρήσεις, όπως οι τράπεζες, και πολυεθνικές να μην είναι, μπορούν να αναπτύξουν δίκτυα διάχυσης καινοτομικών πρακτικών μεταξύ των καταστημάτων τους και μηχανισμούς επεξεργασίας δεδομένων, που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε κάθε περίπτωση, συνιστάται η ανάπτυξη μηχανισμών παρακολούθησης των πρακτικών των ανταγωνιστών, ώστε να υιοθετείται άμεσα το οποιοδήποτε καινοτομικό στοιχείο και να επιτυγχάνεται συνεκμετάλλευση κάθε νέου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που οφείλεται τουλάχιστον στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων.



Η κατανόηση της επιχειρησιακής στρατηγικής συνίσταται στη συστηματική παρακολούθηση των ενεργειών και δραστηριοτήτων των οργάνων της επιχειρηματικής κοινότητας. Η ανάλυση της στρατηγικής τους μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να θέσουν σωστούς στρατηγικούς στόχους και να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι προετοιμασμένες για να αντιμετωπίσουν κινδύνους και απειλές. Επίσης, όπως συμβαίνει και σε άλλες χώρες, αυξάνεται διαρκώς τόσο ο αριθμός των επιχειρήσεων που προσφεύγουν σε αυτούς τους φορείς για υποστήριξη, όσο και οι υποστηρικτικές λειτουργίες-υπηρεσίες που προσφέρουν στα μέλη τους.

Τέλος, προτάθηκε ερευνητική δραστηριότητα γύρω από τη διαμόρφωση των στρατηγικών των συλλογικών οργάνων της επιχειρηματικής πλευράς, με επίκεντρο τη συγκριτική ανάλυση των κορυφαίων εργοδοτικών ενώσεων με την Ένωση Ελλήνων Τραπεζών. Τα συμπεράσματα που αναμένεται να προκύψουν από μία τέτοια διεπιστημονική προσπάθεια, οικονομικών και πολιτικών επιστημών, είναι εξέχουσας σημασίας και η προστιθέμενη αξία αποτελεί πρόκληση για τα συνεργούντα μέρη.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

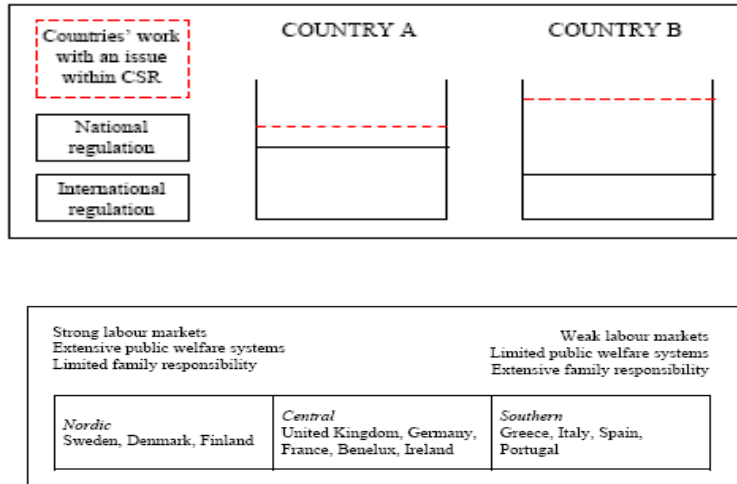
α) Οι επιχειρηματικές πρακτικές και στρατηγικές (managerial strategies) διαμορφώνονται στα εθνικά πλαίσια των οικονομιών και των συστημάτων τους. Συνεπώς και η Εταιρική και Κοινωνική Ευθύνη η οποία σύμφωνα με τον ορισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής “CSR is a concept whereby companies integrate social and environmental concerns in their business operations and in their interaction with their stakeholders on a voluntary basis.”<sup>45</sup>. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη είναι επομένως μία έννοια η οποία έχει εθελοντικό χαρακτήρα και συνδέεται άμεσα με τα κατώτατα ρυθμιστικά πλαίσια στα οποία λειτουργούν οι επιχειρήσεις, και τα οποία διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Σε ένα εθνικό επιχειρηματικό σύστημα οι πρακτικές μίας επιχείρησης μπορεί να βρίσκονται στα πλαίσια της ΕΚΕ, ενώ οι ίδιες πρακτικές σε μία άλλη χώρα να βρίσκονται εντός των υποχρεώσεων της επιχείρησης, εξαιτίας υψηλότερων επιπέδων ρύθμισης της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Οι επιχειρηματικές ενώσεις πρωτοστατούν στην προώθηση εθελοντικής λύσης διάφορων προβλημάτων, στα πλαίσια της ΕΚΕ, αφού οι νομοθετικές ρυθμίσεις αποτελούν πρόσθετο βάρος για τα μέλη τους. Η συστηματική παρακολούθηση, ο συντονισμός και η επικοινωνία πρακτικών της ΕΚΕ, αποτελούν σημαντικό μέρος της στρατηγικής των σύγχρονων συλλογικών οργάνων της επιχειρηματικής κοινότητας.

---

<sup>45</sup> EC Communication, July 2002

Πίνακας 7.1 Συγκριτική οριοθέτηση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης



M.A.D.

Πηγή: Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη Εργασία M.A.D. (2006) ΠΜΣ ΟΕΣ

β) Επεκτείνοντας από την ενότητα 1.2, μία αναθεωρημένη ταξινόμηση των εθνικών μοντέλων αντιπροσώπευσης, σε συνδυασμό με τα δομικά χαρακτηριστικά τους όπως η συνδικαλιστική δομή, η συμμετοχή, τα επίπεδα συλλογικών διαπραγματεύσεων, οι συνδικαλιστικές δράσεις και οι σχέσεις με τα πολιτικά κόμματα, αποτελεί ο πίνακας 7.2. Πρέπει να σημειωθεί ότι τα εθνικά μοντέλα δε συγκλίνουν αλλά αλλάζουν και ότι τα δομικά χαρακτηριστικά τους επηρεάζουν τις παραμέτρους των στρατηγικών των οργανωμένων συμφερόντων της εργασίας και του κεφαλαίου.

Αντίστοιχα ο πίνακας 7.3 αποτυπώνει το είδος εμπλοκής των συνδικάτων στους εργασιακούς χώρους και ποια είναι τα επίπεδα και το είδος ρύθμισης των συλλογικών και επιχειρησιακών διαπραγματεύσεων.

**Πίνακας 7.2 Δομικά χαρακτηριστικά εθνικών μοντέλων αντιπροσώπευσης**

<b>'Style'</b>	<b>Neo-Latin</b> F: CGT I: CGIL PL: Solidarity	<b>Business</b> US	<b>Competitive</b> UK I: CISL, UIL F: CGT-FO	<b>Participatory</b> Germany Austria Scandinavia F: CFDT	<b>Bureaucratic</b> PL: OPZZ Czech Rep. Slovak Rep. Russia
<b>Union structure</b>	horizontal and industrial	craft, company	all models	Industrial	industrial
<b>Union density</b>	low	low	medium-low	medium-high	medium
<b>Coll. bargaining</b>	all three levels	decentralised	decentralised	Centralised or industrial	industrial
<b>Workplace organisation</b>	union-led dual	single-channel union	single-channel union	dual	single-channel union
<b>Union action</b>	adversarial co-determ., politics	coll. barg.	coll. barg.	coll. barg. partnership co-determ.	partnership
<b>Industrial conflict</b>	medium-high	medium-high	medium	Low	low
<b>Relations with pol. parties</b>	strong, competitive	weak, independent	weak, interdependent	medium-strong, interdependent	medium-strong, dependent
<b>Political system</b>	semi-external pressure	<b>laissez-faire</b>	<b>pluralism</b>	neo-corporatism	façade tripartism

Source: Guglielmo Meardi's elaboration on G. Cella and T. Treu, 'National Trade Union Movements', in R. Blanpain and C. Engels (eds) *Comparative Labour Law and Industrial Relations* (2001), Warwick MAEIR (2004) handouts.

**Πίνακας 7.3 Συνδικαλιστική δομή στο χώρο εργασίας (single & dual channels)**

	<b>France</b>	<b>UK (USA)</b>	<b>Germany Sweden</b>	<b>Italy</b>	<b>Poland</b>
<b>System</b>	Dual	Single	Dual	Hybrid (before 1993 single, before 1970 dual)	Single (dual in public sector and employee- owned companies)
<b>Forms</b>	-personnel delegates -union delegates -works councils	-shop stewards	-works councils -union delegates	-RSU -trade unions	-union commission (-self- management)
<b>Institutional basis</b>	Law	‘joint regulation’ + (recent) law	Law (works councils) Custom (delegates)	Tripartite agreement	Law
<b>Functions</b>	Bargaining Consultation	Bargaining Partnership?	Co- determination Consultation Control	Bargaining Control Consultation	Bargaining (co- determination)

Source: (ibid)

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αρανίτου Β. (2006) *‘Ο Συνδικαλισμός των Ελλήνων Εμπόρων: Ιστορία και Παράδοση’*, Το μικρό εμπόριο στη μεταπολεμική Ελλάδα, η πολιτική μίας αμφίβολης επιβίωσης, Παπαζήση

Αρανίτου Β. (2007) *‘Ο εργατικός συνδικαλισμός σε ενίσχυση των εργοδοτικών ενώσεων’*, Εργασία και Πολιτική: Συνδικαλισμός και Οργάνωση Συμφερόντων στην Ελλάδα 1974-2004 (10<sup>ο</sup> Επιστημονικό Συνέδριο 18-21 Μαΐου 2005), εκδ. Ιδρύματος Σάκη Καράγιωργα

Γαληνός Η. (2007) *‘Ασκήσεις Κοινωνικής Εταιρικότητας στο Ελληνικό Πλαίσιο Εργασιακών Σχέσεων: Παράγοντες που επηρεάζουν τη στάση των φορέων εκπροσώπησης συλλογικών συμφερόντων και καθορίζουν τη μορφή του Κοινωνικού Διαλόγου στην Ελλάδα’*, Εργασία και Πολιτική, εκδ. Ιδρύματος Σάκη Καράγιωργα

Γερμίδης Δημήτριος (1976) *‘Συνδικάτα και πληθωρισμός’*, Gutenberg

Κατσανέβας Θ. (1996) *‘Το σύγχρονο συνδικαλιστικό κίνημα στην Ελλάδα’*, εκδ. Παπαζήση

Κουζής Γ. & Ρομπόλης Σ. (2000) *‘Ζητήματα Κοινωνικού Διαλόγου’*, Κέντρο Πολιτικής Μορφολογίας και Κοινωνικής Πολιτικής, Gutenberg

Κουκουλές Γ. (1984) *‘Ελληνικά Συνδικάτα: Οικονομική Αυτοδυναμία και Εξάρτηση’*, εκδ. Οδυσσέας

Κουρτέσης Α. (2007) *‘Ο εξευρωπαϊσμός των εργασιακών σχέσεων: Αναφορά στις προοπτικές για το συνδικαλιστικό κίνημα που πηγάζουν από τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης με έμφαση στην περίπτωση των Ευρωπαϊκών Συμβουλίων Επιχειρήσεων’*, Εργασία και Πολιτική, εκδ. Ιδρύματος Σάκη Καράγιωργα

Μελάς Κ. & Πολλάλης Γ. (2005) *‘Παγκοσμιοποίηση & Πολυεθνικές Επιχειρήσεις’*, Εκδόσεις Παπαζήση

Νικολάου-Σμοκοβίτη Λ. (1987) *‘Νέοι θεσμοί στις Εργασιακές Σχέσεις: Συμμετοχή και αυτοδιαχείριση’*, Εκδόσεις Παπαζήση

Νικολόπουλος Α. (1987) *‘Ο Συνδικαλισμός στις ελληνικές επιχειρήσεις: προσδιοριστικοί παράγοντες, διεθνείς συγκρίσεις, εξελικτικές τάσεις, στρατηγικές’*. Παπαζήση

Ρουμελιώτης (2005) *‘Ευρωπαϊκή Οικονομική Διακυβέρνηση’*, Λιβάνη

Σακελαρόπουλος (2001) *‘Υπερεθνικές Κοινωνικές Πολιτικές την εποχή της παγκοσμιοποίησης: Η Κοινωνική Πολιτική των Διεθνών Οργανισμών και της Ε.Ε.’*, Κριτική.

Σπουρδαλάκης Μ. (2007) *‘Πολιτικά Κόμματα και Συνδικάτα. Βίοι Παράλληλοι’*, Εργασία και Πολιτική: Συνδικαλισμός και Οργάνωση Συμφερόντων στην Ελλάδα 1974-2004 (10<sup>ο</sup> Επιστημονικό Συνέδριο 18-21 Μαΐου 2005), εκδ. Ιδρύματος Σάκη Καράγιωργα

Σπουρδαλάκης Μ. (1988) *ΠΑ.ΣΟ.Κ Δομή Εσωκομματικές Κρίσεις και Συγκέντρωση Εξουσίας*, Εξάντας

Τσακίρης Α. (2007) *Σχέσεις μεταξύ πολιτικών κομμάτων και συνδικαλιστικών παρατάξεων: Η περίπτωση των συλλόγων εργαζομένων σε κρατικές τράπεζες*, Εργασία και Πολιτική, εκδ. Ιδρύματος Σάκη Καράγιωργα

Χατζηβασιλείου Ο. (1987) *Συνδικαλισμός και Κοινωνική Αντίδραση 1947-1987*, εκδ. Οδυσσέας

Bamber G, Lansbury R. & Wailes N. (eds) (2004) *International and comparative employment relations: globalisation and the developed market economies*, 4<sup>th</sup> edition Sage

Brewster C. (1993) *Developing a 'European' model of human resource management*, The International Journal of Human Resource Management 4:4

Brewster C., Mayrhofer W. & Morley M. (2000) *New Challenges for European Human Resource Management*, Basingstoke:Palgrave Macmillan.

Blyton P. & Turnbull P. (2004) *The dynamics of Employee Relations*, Palgrave Macmillan

Collignon S., Dehousse R., Gabolde J., Jouen M., Pochet P., Salais R., Sprenger R. et Zsolt de Sousa H. (2005) *The Lisbon strategy and the open method of co-ordination*, Notre Europe Etudes & Recherches, policy paper n.12



De Nijs (1995) *'International Human Resource Management and Industrial Relations'*, A.Harzing & J.Van Ruysseveldt (eds), International Human Resource Management, London: Sage

Edwards P. (2003) *'Industrial Relations: theory & Practice'*, Blacwell Publishing  
 Foden David & Lars Magnusson (2003) *"Five years' experience of the Luxembourg Employment Strategy"*, European Trade Union Institute (ETUI).

Germidis D. & Panayotopoulos A. (1969) *'Contribution a l' etude de la diffusion des hausses de salaires'*, Revue Francaise des Affaires Sociales, 23 " Annee Revue

Gollbach J and Schulten T (2000) *'Cross-border collective bargaining networks in Europe'*, European Journal of Industrial Relations 6, 2, 161-79

Harris H., Brewster C. & Sparrow P. (2003), *'Comparative HRM: theory and practice'*, International Human Resource Management, CIPD

Hofstede (1980) *'Culture's Consequences: International differences in work related values'*, London Sage Publications

Hofstede (1991) *'Culture's Consequences'*, 2<sup>nd</sup> edition. London Thousands Oaks

Ioannou C. (2000) *'Social Pacts in Hellenic Industrial Relations:Odysseys or Sisyphus?'*, Fajertag G. & Pochet P. *'Social Pacts in Europe-New Dynamics'*, ETUI, Brussels 2000

Janssen R. (2005) *'The broad economic policy guidelines 2005-2007: A basis for European economic revival'*, European Economic and Employment Policy Brief No. 2-2005, ETUI-REHS

Katz H. & Darbshire O. (2000) *'Converging Divergence: Worldwide Changes in Employment Systems'*, Ithaca, NY, Cornell University Press

Keep E. & Rainbird H. (1999) *'Towards the Learning Organisation?'*, S. Basch & K. Sisson (eds) *Personell Management. A Comprehensive Guide to Theory and Practice*, Oxford, Blackwell

High Level Group chaired by Kok Wim (November 2004), *'Facing the challenge: the Lisbon strategy for growth and employment'*, European Communities 2004

Kritsantonis (1998) *'Greece: The Maturing of the System'*, Ferner A. & Hyman R. *'Changing Industrial Relations in Europe'*, second edition: Blackwell Publishing

Lane C. (1992) *'European Business Systems: Britain and Germany Compared'*, Whitley R. *'European Business Systems'*, Sage Publications (1992), pp. 64-98

Leopold J., Harris L. & Watson T. (2005) *'The Strategic Management of Human Resources'*, Pearson Education

Marginson P & Sisson K (1994) *'The structure of transnational Capital in Europe: the Emerging Euro-company and its implications for industrial relations'*, Hyman, R.,

Ferner, A. (eds.), 'New Frontiers in European Industrial Relations', Oxford: Blackwell. Business

Marginson P and Sisson K (2002) '*European dimensions to collective bargaining: new asymmetries within an asymmetric process?*' Industrial Relations Journal 33, 4, 332-50

Marginson P. & Sisson K. (2004) '*European Integration and Industrial Relations*', Palgrave Macmillan

Marginson P. & Sisson K. (2004) "*Industrial Relations at EU Community and Sector Levels: a Glass Half Full as Well as Half Empty?*" in European Integration and Industrial Relations, Palgrave Macmillan

Meardi (2004) "*Short Circuits in Multinational Companies: The extension of European European Works Councils to Poland*", European Journal of Industrial Relations Vol.10 (2): 161-178.

Morley M., Brewster C., Gunnigle P. & Mayrhofer W. (1996) '*Evaluating Change in European Industrial Relations*', International Journal of Human Resource Management 7(3)

Panayotopoulos A. & Yannacopoulos N. (1984) '*Bargaining & the Negotiation Set*', Rivista Internazionale – Science economiche et commerciali Anno XXXI Gennaio 1984 (I)

Perlmutter H. (1969) *'The Tortuous evolution of the Multinational corporation'*,  
Columbia Journal of World Business, 4: 9-18

Seferiades Seraphim (2003) *'The European Employment Strategy Against a Greek Benchmark: A Critique'*, European Journal of Industrial Relations

Scullion H. & Linehan M. (2005) *'International Human Resource Management: A critical text'*, Palgrave Macmillan

Schulzen T. (1996) *'European Works Councils'*, European Journal of Industrial Relations, 2 (3)

Sisson K. (1991) *'Employers' Organisation and Industrial Relations'*, D. Sadowski & O. Jacobi (eds) *Employers' Associations in Europe*

Sisson K. & Storey J. (2000) *'The Realities of Human Resource Management: managing the employment relation'*, Open University Press McGraw-Hill Education

Sisson Keith, James Arrowsmith & Paul Marginson (2003) *'All benchmarkers now? Benchmarking and the Europeanisation of industrial relations'*, Industrial Relations Journal 34:1

Sparrow P. & Hiltrop J. (1997) *'Redefining the field of European human resource management: a battle between national mindsets and forces of business transition?'*, Human Resource Management 36:2

Spourdalakis M. (2007) *'Greek Democracy in the Post-Euro Era'*, Relay A Socialist Project Review N.15 (January/February)

Storey J. (1992) *'Developments in the Management of Human Resources'*, Oxford: Blackwell

Traxler F. (1999): *'Employers and Employer Organisations: the case of Governability'*, IRJ, *European Annual Review (1998-1999)*

Traxler F. (2000): *'Employers and employer organisations in Europe: membership strength, density and representativeness'*, Industrial Relations Journal (4) 2000

Tsoukalis (2005) *"What Kind of Europe?"*, Oxford

Watt A. (2004) *'Reform of the European Employment Strategy after Five Years: A Change of Course or Merely of Presentation?'*, European Journal of Industrial Relations, Volume 10 Number 2 p 117-137

Watt A. (2005) *'The growth and innovation agenda of Lisbon: The role of aggregate demand policies'*, European Economic and Employment Policy Brief No.1-2005, ETUI/EGI/ISE

Winch G., Clifton N. & Millar C. (2000) *'Organization and management in an Anglo-French consortium: the case of Transmanche-link'*, Journal of Management, 18 (2), 295-320

## Ειδική βιβλιογραφία

### α) για τα οργανωμένα συμφέροντα των εργοδοτών

Adams R. (1981) *'A Theory of Employer Attitudes and Behaviour'*, G. Dlugos and K. Weiermair *'Management Under Different Value Systems'*

Arrowsmith J. & Sisson K. (2000) *'Managing Working Time'*, S. Bach & Sisson *'Personnel Management'*

Ball A. & Millard F. (1986) *'Pressure Politics in Industrial Societies: A Comparative Introduction'*, Macmillan Education LTD

Bean R. (1994) *'Comparative Industrial Relations'*, Chapter 3

Behrens M (2004) *'New Forms of Employers Collective Interest Representation'*, Industrielle Beziehungen 11. Jg., Heft 1+2, 2004

Brown W. et al. (2003) *'The management of Pay as the Influence of Collective Bargaining Diminishes'*, P. Edwards (ed) *'Industrial Relations'*

Cowles M. (1998) *'The Changing Architecture of Big Business'* in J. Greenwood and M. Aspinwall *Collective action in the European Union (1998)*

Cully M. et al. (1999) *'Workplace Employee Relations Survey' (WRS)*

Dickens L. & Hall M. (2003) ‘Labour law and Industrial Relations: A New Settlement?’, P. Edwards (ed) *Industrial Relations*

EIRO (2002) ‘*More employers recognizing unions, reports Tuc*’

EIRO (2004) ‘*CBI Surveys Employment Practice*’, 2004 Employment Trends Survey (ETS)

Fajertag G. & Pochet P. (2000) ‘Social Pacts in Europe-New Dynamics’, ETUI, Brussels 2000

Gall G. (2004) ‘*Trade Union Recognition in Britain, 1995-2002 : turning a corner?*’, *Industrial Relations Journal* 35,3

Hall M. & Marginson P. (2003) ‘*Comparative Research*’, Industrial Relations Research Unit, Warwick Business School

Hall M. & Terry M. (2003) ‘*The Emerging System of Statutory Worker Representation*’, MAEIR Warwick handouts

Hornung – Draus R. (2004) ‘*Warwick Papers in Industrial Relations n. 73*’

Institute of Personnel & Employment (IPD) ‘*Employment Relations into the 21<sup>st</sup> century*’

Regalia I. (1997) *'Managerial strategies and Trade Unions in the Company Environment'*, Transfer 3 p. 551-577

Rubery J. & Edwards P. (2003) *'Low Pay and The National Minimum Wage'*, P. Edwards (ed) *'Industrial Relations'*

Sisson K. (1987) *'The Management of Collective Bargaining'* Blackwell Ltd

Sisson K. (1991) *'Employers' Organisation and Industrial Relations'*, D. Sadowski & O. Jacobi (eds) *'Employers' Associations in Europe'*, 145-68

Sisson K. & Marginson P. (2003) *'Management, Systems, Structures and Strategy'*, P. Edwards (ed) *'Industrial Relations: theory & practice'*, 2<sup>nd</sup> edition Blackwell Publishing

Smith P. & Morton G. (2001) *'New Labour's Reform of Britain's Employment Law: The Devil is not only in the Detail but in the Values and Policy Too'*, British Journal of Industrial Relations 39,1

Streeck W. (1987) *'The Uncertainties of Management in the Management of Uncertainty'*, WES September, 281-308

Traxler F. (1991) *'The Logic of Employers' Collective Action'*, D. Sadowski & O. Jacobi (eds) *'Employers' Associations in Europe'*, 29-49



Traxler F. (1999) *'Employers and Employer Organisations: the case of Governability'*, IRJ, *European Annual Review (1998-1999)*

Traxler F. (2000) *'Employers and employer organisations in Europe: membership strength, density and representativeness'*, IRJ 4 2000

(DE0002238F), (DE9703205F), (DE9707126N), (FR0501102F), (FR0107167N), (FR0012109N), (FR0501102F) : *Source EIRO (European Industrial Relations Observatory)*, [www.eiro.eurofound.eu.int](http://www.eiro.eurofound.eu.int)

**β) συγκριτικών μελετών που αφορούν τις εργοδοτικές ενώσεις**

Adams R. (1981), *'A Theory of Employer Attitudes and Behaviour'*, G. Dlugos and K. Weiermair *'Management Under Different Value Systems'* 277-93

Cowles M. (1998) , *'The Changing Architecture of Big Business'*, J. Greenwood & M. Aspinwall, *'Collective Action in the European Union'*

Cressey P. and Jones B. (1995), *'Work and Employment in Europe'*

EIRO (2004), *'Employer Organisations in Europe'*, reference number (TN0311101S)

Traxler F. (1998), *'Employers and Employer Organisations: the Case of Governability'*, IRJ, *European Annual Review (1998/1999)*, 103-16

Traxler F. (2000), *'Employers and Employer Organisations in Europe: Membership Strength, Density and Representativeness'*, IRJ 4, 308-316

Traxler F. (2004) *'Employer Associations, Institutions and Economic Change: A Crossnational Comparison'*, Industrielle Beziehungen 2004;11,1/2; ABI/ INFORM GLOBAL

Vatta A. (1999), *'Employers' Organisations and Concertation: Internal Dynamics and Institutional Influence'*, EJIR 5, 245-64

Waarden van F. (1995), *'Employers and Employers' Associations'*, J. Van Ruysseveldt, R. Huiskamp and J. van Hoof (eds) *'Comparative Industrial and Employment Relations'*, 68-108

Waarden van F. (1995), *'The Organizational Power of Employers' Associations'*, C. Crouch & F. Traxler *'Organized Industrial Relations in Europe'*, 45-97

Wallerstein M., Golden M. & Lange P. (1997), *'Unions, Employers' Associations and Wage-Setting Institutions'*, ILRR 50 April, 379-401

Windmuller J. & Gladstone A. (1984), *'Employers' Associations and Industrial Relations'*

**γ) περιπτώσεων σε συγκεκριμένους κλάδους**

Bach S. and Della Rocca G., *'The Management Strategies of Public Service Employers in Europe'*, IRJ 2, 81-96

Brown D. & Crossman A. (2000), *'Employer Strategies in the Face of a National Minimum Wage: an Analysis of the Hotel Sector'*, IRJ 3, 206-219

Hunter L. W., Bernhardt A., Hughes K.L & Skuratowicz E. (2001), *'It's not just the ATMs: Technology, Firm Strategies, Jobs, and Earnings in Retail Banking'*, ILRR 2A, 402-22

Kochan T.A., Lansbury R. & MacDuffie J.P. (1997), *'After Lean Production: Evolving Employment Practices in the World Auto Industry'*

Mayer G., Andersen T. and Muller M. (2001), *'Employment Restructuring and Flexibility in Austrian and Danish Banking'*, EJIR 7, 71-87

# ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑΙΑ