

## Social Cohesion and Development

Vol 5, No 1 (2010)



Factors that contribute the efficient function of transnational participation schemes in Multinational Companies: evidence from the employee representatives' attitudes

Θεόδωρος Κουτρούκης

doi: [10.12681/scad.8922](https://doi.org/10.12681/scad.8922)

Copyright © 2016, Θεόδωρος Κουτρούκης



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

### To cite this article:

Κουτρούκης Θ. (2016). Factors that contribute the efficient function of transnational participation schemes in Multinational Companies: evidence from the employee representatives' attitudes. *Social Cohesion and Development*, 5(1), 41-59. <https://doi.org/10.12681/scad.8922>

# Παράγοντες επίδρασης στην αποτελεσματική λειτουργία των οργάνων διεθνικής συμμετοχής σε πολυεθνικές επιχειρήσεις: Πραγματολογικό υλικό από τις στάσεις των αντιπροσώπων των εργαζομένων

Θεόδωρος Κουτρούκης, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

## Factors that contribute the efficient function of transnational participation schemes in Multinational Companies: Evidence from the employee representatives' attitudes

Theodoros Koutroukis, University of Aegean

### ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ελληνική εμπειρία της συμμετοχής των εργαζομένων δείχνει ότι υπήρχε μια αξιοσημείωτη απροθυμία των πρωταγωνιστών των εργασιακών σχέσεων να προωθήσουν ανάλογες διαδικασίες. Μολαταύτα, κατά την τελευταία δεκαετία εμφανίστηκε κάποια πρόοδος στις εμπειρίες εργατικής συμμετοχής εντός των θυγατρικών επιχειρήσεων πολυεθνικών εταιριών, χάρη στην Οδηγία της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια Εργασίας. Αυτή η εργασία εξετάζει τους παράγοντες που συνδράμουν την αποτελεσματικότητα της εργατικής συμμετοχής στις πολυεθνικές επιχειρήσεις (ΠΕΕ) με την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και τον εμπλουτισμό της με νέα ερευνητικά ευρήματα από την εργατική πλευρά. Τα συμπεράσματα της μελέτης δείχνουν ότι υπάρχουν ορισμένες καλές πρακτικές εργατικής συμμετοχής, οι οποίες συνδέονται με μερικούς προσδιοριστικούς παράγοντες σχετικά με τη φύση της ΠΕΕ καθώς και τη δομή της εργατικής αντιπροσώπευσης. Έτσι, αυτή η εργασία θα μπορούσε να επιδράσει στη βελτίωση των παραδοσιακών πολιτικών εργασιακών σχέσεων εντός των ΠΕΕ.

**ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ:** Εργασιακές Σχέσεις, Πολυεθνικές Εταιρίες, Συμμετοχή των Εργαζομένων, Εργατικά Συνδικάτα, Ευρωπαϊκά Συμβούλια Εργασίας

### ABSTRACT

The Greek case of worker participation indicates that, there was considerable unwillingness of IR actors to promote such procedures. Nonetheless, during the last decade, a progress in employee involvement schemes has been made within the subsidiaries of multinational companies (MNCs), thanks to the EU Directive on European Works Councils. This paper examines the factors that contribute the efficiency of worker participation in the MNCs by reviewing the existing literature and enriching it with some new research findings from the employee side. The conclusions of this study indicate that there are some good practices of worker participation schemes, which are linked with several contributing factors concerning the nature of the MNC and the structure of employee representation as well. Thus, that paper could affect the improvement of the traditional industrial relations policies within MNCs.

**KEY-WORDS:** Employee Relations, Multinational Companies, Worker Participation, Trade Unions, European Works Councils

## 1. Εισαγωγή

**Ο** προβληματισμός σχετικά με την αναγνώριση ενός ρόλου για τους εργαζό-μενους στις πολυεθνικές εταιρίες και ομίλους (ΠΕΕ) άρχισε να απασχολεί τα αρμόδια όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τις αρχές της δεκαετίας του εβδομήντα μέχρι να βρεθεί μια διέξοδος με την υιοθέτηση της οδηγίας 94/45/ΕΕ για τα Ευρω-παϊκά Συμβού-λια Εργασίας (ΕΣΕ). Η οδηγία αυτή παρέ-χει στους εργαζόμενους το δικαίωμα πληροφό-ρησης και δια-βούλευσης ως μέ-ρος της προσπάθειας για την ανάπτυξη μιας κοινωνικά υπεύ-θυνης διοίκησης των ΠΕΕ στην εποχή της παγκοσμιοποίησης.

Στόχος της οδηγίας 94/45/ΕΕ είναι η εξασφάλιση, βελτίωση και ενίσχυση της ορθής ενημέρωσης και διαβούλευσης των εργαζομένων σε επιχειρήσεις ή ομίλους επιχειρήσεων κοινοτικής κλίμακας. Για την επίτευξη αυτού του σκοπού προτείνεται η σύσταση ενός ΕΣΕ με πρωτοβουλία των εργαζομένων ή των εκπροσώπων τους η/ και της κεντρικής διοίκησης της επιχείρησης ή του ομίλου και εφόσον δεν προτιμηθεί από τα ενδιαφερόμενα μέρη κάποια άλλη καταλληλότερη διαδικασία (Κουτρούκης, 2004).

Το πεδίο εφαρμογής της Οδηγίας 94/45/ΕΕ αφορά αποκλειστικά σε Κοινοτικής Κλίμακας Επιχειρήσεις ή Ομίλους Επιχειρήσεων, των οποίων ο συνολικός αριθμός του προσωπικού τους υπερβαίνει τους 1000 εργαζομένους στα κράτη μέλη, εφόσον έχουν 2 τουλάχιστον εγκαταστάσεις ή επιχειρήσεις που απασχολούν τουλάχιστον 150 άτομα σε δύο ή περισσότερα κράτη μέλη .

Στα ΕΣΕ που συστήθηκαν μέχρι τώρα διαμορφώθηκαν δύο κυρίως πρότυπα. Το πρώτο απαρτίζεται μόνο από εκπροσώπους των εργαζομένων, που διαβουλευονται κατά περίπτωση με τη διοίκηση. Το δεύτερο είναι μικτής σύνθεσης με τη συμμετοχή εκπροσώπων και των δύο πλευρών (Κουτρούκης, 2004).

Τα θέματα που συνήθως απασχολούν τα υφιστάμενα ΕΣΕ είναι η διάρθρωση των επιχειρήσεων, η οικονομική κατάσταση και τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας/ ομίλου, οι εξελίξεις στην παραγωγικότητα και τις αγορές, οι εταιρικές πολιτικές απασχόλησης και οι μεταβολές στο εργατικό δυναμικό, οι επενδύσεις, οι σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση των επιχειρήσεων, η εισαγωγή νέων μεθόδων εργασίας και οι αλλαγές στην παραγωγή, οι συγχωνεύσεις, εξαγορές και συνενώ-σεις, η διακοπή της λειτουργίας των επιχειρήσεων και οι ενδεχόμενες περικοπές εγκαταστάσεων ή σημαντικών τομέων δραστηριότητας, η υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων, θέματα σχετικά με το περιβάλλον ή με τη συνεχή επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων.

Τα ΕΣΕ είναι θεσμοί που δεν έχουν ακόμη κριθεί οριστικά, ως προς τη συμβολή τους στον αναπροσανατολισμό των εργασιακών σχέσεων τόσο σε υπερε-θνικό, όσο και σε εθνικό επίπεδο. Μολαταύτα, η υπερδεκαετής πορεία τους έχει δημιουργήσει έναν αξιοσημείωτο πλούτο απόψεων και θέσεων ανα-φορικά με τη δυνατότητα τους να συνδράμουν τη βελτίωση των εργασιακών σχέσε-ων και την εργατική αντιπροσώπευση (Κουτρούκης, 2004).

Στην εργασία αυτή επιχειρείται η διερεύνηση των παραγόντων της αποτελεσματικής λειτουργί-ας των οργάνων διεθνικής συμμετοχής στις ΠΕΕ στην Ελλάδα, στο πλαίσιο των ομίλων όπου εφαρ-μόστηκε ο θεσμός των ΕΣΕ.

Ειδικότερα, η εργασία επικεντρώνεται στους παράγοντες, που επιδρούν θετικά στις επιδιώξεις της εργατικής πλευράς των εγχώριων θυγατρικών επιχειρήσεων των ΠΕΕ, και προωθούν βέλτιστες εργασιακές σχέσεις.

## 2. Εργασιακές Σχέσεις στις πολυεθνικές επιχειρήσεις

### 2.1 Εργασιακές πρακτικές στις ΠΕΕ

**Ο**ι επιδράσεις των ΠΕΕ στις εργασιακές σχέσεις είναι πολυποικίλες. Η πολυεθνική διάσταση των εργασιακών σχέσεων έχει δύο κύριες όψεις: α) Διαφορές στις δομές των εργασιακών σχέσεων στις διάφορες χώρες δραστηριοποίησης των ΠΕΕ, β) Διαφορές στις προσεγγίσεις των εθνικών συνδικαλιστικών οργανώσεων στα ζητήματα της αμοιβής και των συνθηκών εργασίας, καθώς και σε εκείνα των εργασιακών θεσμών (Υιανθοπούλου, 1977, Kujawa, 1980).

Ορισμένες ιδιομορφίες των ΠΕΕ επιδρούν καθοριστικά στη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων (Σπυρόπουλος, 1998:252): (α) η λήψη των αποφάσεων για τα οικονομικά ζητήματα πραγματοποιείται από την κεντρική διοίκηση, ενώ για τα εργασιακά ζητήματα στο αποκεντρωμένο επίπεδο της παραγωγικής μονάδας, (β) οι παραγωγικές δραστηριότητες ενός ομίλου επιχειρήσεων διαθέτουν σημαντική ευελιξία και (γ) οι οικονομικές δραστηριότητες των ΠΕΕ χαρακτηρίζονται από μία σχετική αδιαφάνεια (Liebhaber, 1980).

Η πολιτική των ΠΕΕ στα θέματα των εργασιακών σχέσεων είναι συνήθως πιο προωθημένη από την υφιστάμενη κατάσταση στις χώρες υποδοχής. Οι αποφάσεις για επέκταση ή συρρίκνωση της παραγωγής βάσης των ΠΕΕ λαμβάνονται από την κεντρική διοίκηση. Κατά συνέπεια στη μητρική εταιρία αποφασίζεται και ο όγκος της απασχόλησης σε κάθε θυγατρική εταιρία. Οι ΠΕΕ συνήθως προτιμούν να επενδύουν τα κεφάλαιά τους στις χώρες όπου υπάρχει πιο «ευέλικτη» εργατική νομοθεσία (Marginson and Sisson, 1994), ενώ μπορούν να μεταφέρουν παραγωγικές δραστηριότητες από ένα εργοστάσιο όπου υπάρχουν εργασιακές συγκρούσεις σε ένα άλλο και να αναστείλουν τη λειτουργία κάποιας παραγωγικής (Steuer and Gennard, 1971).

Είναι κρίσιμο το γεγονός ότι κατά τις διαπραγματεύσεις με τους εκπροσώπους των εργαζομένων στις χώρες υποδοχής, υποβόσκει η απειλή ότι οι ΠΕΕ θα μετεγκαταστήσουν την παραγωγική τους δραστηριότητα. Με την τακτική του «διαίρει και βασίλευε» οι ΠΕΕ επιχειρούν να στρέψουν τους εργαζόμενους της μιας παραγωγικής τους μονάδας εναντίον των συναδέλφων τους άλλων παραγωγικών μονάδων, δυσχεραίνοντας περαιτέρω την ήδη προβληματική συνεργασία ανάμεσα στις συνδικαλιστικές οργανώσεις των επιχειρήσεων-μελών του ομίλου (Wortmann, 2001, Υιανθοπούλου, 1977).

Κοντολογίς, τα δύο κύρια πλεονεκτήματα των ΠΕΕ στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων είναι:

- Αν υπάρχει απειλή απεργίας ή μεγάλων παραχωρήσεων προς τους εργαζόμενους, οι ΠΕΕ μπορούν να μεταφέρουν παραγωγικές δραστηριότητες σε κάποια άλλη μονάδα
- Η διοίκηση της ΠΕΕ αντιλαμβάνεται πλήρως τα συμφέροντά της σε κάθε χώρα δραστηριοποίησης της και διεθνώς, ενώ αντίθετα, τα εθνικά εργατικά συνδικάτα στις διάφορες χώρες, όχι μόνο δεν έχουν ολοκληρωμένη εικόνα της κατάστασης της ΠΕΕ σε παγκόσμια κλίμακα αλλά κατά κανόνα αντιμετωπίζουν προβλήματα συνεργασίας ανάμεσα στις συνδικαλιστικές ηγεσίες των εργαζομένων στις θυγατρικές εταιρίες.

Αναφορικά με το ζήτημα της πολιτικής εργασιακών σχέσεων που υιοθετούν οι ΠΕΕ στις χώρες υποδοχής, ενδιαφέρον παρουσιάζει μία σχετική έρευνα της Ήροτγύρν-Κουφίδου που επιβεβαίωσε την άποψη ότι «παρατηρείται μία τάση προσαρμογής των πολυεθνικών επιχειρήσεων προς την πρακτική και το κλίμα που κυριαρχεί στη χώρα υποδοχής, με σκοπό την επίτευξη εργασιακής ειρήνης» (1993).

Οι ΠΕΕ συχνά διαφέρουν από τις ντόπιες εταιρίες καθώς οι δομές αντιπροσώπευσης και οι διαπραγματεύσιμες ρυθμίσεις είναι λιγότερο περίπλοκες στις επιχειρήσεις ξένης ιδιοκτησίας, ενώ οι σχέσεις διοίκησης εργαζομένων είναι πολύ πιθανό να αναφέρονται ως «καλές» ή «πολύ καλές» (Geary and Roche, 2001).

Οι ρίζες της καπιταλιστικής ευημερίας των αμερικανικών ΠΕΕ γίνονται αντιληπτές στην Ευρώπη διαμέσου μιας ισχυρής προτίμησης να αποφύγουν τα εργατικά συνδικάτα στις θυγατρικές επιχειρήσεις τους (union-free workplaces) και οι επιθυμίες της μητρικής εταιρίας κοινοποιούνται απερίφραστα στα διευθυντικά στελέχη του ομίλου σε όλες τις χώρες. Η επιτυχία των τοπικών διευθυντικών στελεχών να διατηρήσουν την επιχείρηση «αμόλυντη» από συνδικαλιστική δραστηριότητα θα ικανοποιήσει την κεντρική διοίκηση (Almond, Edwards, Ferner, Gunnigle, Muller Quintanilla and Waechter, 2005).

Για τα συνδικάτα και το εργατικό δυναμικό, τα κομβικά ζητήματα είναι πώς οι εθνικές αρχές και δομές ισχύος μακρο-οικονομικού επιπέδου, όπως είναι η νομοθεσία ή η δύναμη του συνδικαλιστικού κινήματος, μπορούν να κινηθούν προς τη σύναψη σχέσεων με το διεθνές εταιρικό μάντζμεντ. Έτσι, νέα υπερεθνικά fora για τη συμμετοχή, όπως τα ΕΣΕ, παρέχουν ένα νέο ενδιαφέρον πεδίο για την αλληλεπίδραση σχέσεων ισχύος στις ΠΕΕ, πεδίο το οποίο θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τόσο η εργασία όσο και το μάντζμεντ (Ferner and Edwards, 1995).

Οι ΠΕΕ τυποποιούν υπεράνω συνόρων τουλάχιστον κάποιες πολιτικές εργασιακών σχέσεων. Επίσης, η χωροθέτηση μιας ΠΕΕ σε ποικίλα εθνικά παραγωγικά συστήματα είναι πιθανό να επιφέρει διαφοροποιημένες στάσεις στις εργασιακές σχέσεις και τη φύση των σχέσεων απασχόλησης, έτσι ώστε αυτή η διασυστορική ποικιλομορφία να αντανάκλαται σε παρόμοιες πρακτικές των εργασιακών σχέσεων στις θυγατρικές επιχειρήσεις (Muller-Camen, Almond, Gunnigle, Quintanilla and Tompel, 2001).

Οι ΠΕΕ είναι ουσιαδώς διαφορετικές από τις ντόπιες επιχειρήσεις και δε φαίνεται να αποκλίνουν από το εθνικό τους πρότυπο. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι ένας χαμηλότερος βαθμός συνδικαλιστικής αναγνώρισης και πυκνότητας καθώς και μια δραστηριοποίηση εργατικών συμβουλίων μπορούν να προβλεφθούν στις αμερικανικές ΠΕΕ, αν η επίδραση της μητρικής εταιρίας είναι ισχυρότερη από την επίδραση της χώρας υποδοχής. Οι νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις (greenfield sites) είναι πιθανότερο να υιοθετήσουν μια πιο πολύπλοκη ή εκτενή ποικιλία πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων (Turner, D'Art and Gunnigle, 1997a). Οι δυνάμεις της αυξανόμενης κινητικότητας του κεφαλαίου και της διευρυμένης σημασίας του διεθνούς ανταγωνισμού έχουν εξασθενήσει την εργατική οργάνωση και αντίσταση. Η διευκόλυνση της κινητικότητας του κεφαλαίου οφείλεται σε τρεις κυρίως παράγοντες:

- Την διαθεσιμότητα «δεξαμενών» φθηνής εργασίας στις αναπτυσσόμενες χώρες, σε ορισμένες περιφέρειες των προηγμένων χωρών και σε αγορές εργασίας που χαρακτηρίζονται από υψηλούς δείκτες ανεργίας
- Την κατάτμηση της παραγωγικής διαδικασίας, έτσι ώστε διαφορετικά συστατικά στοιχεία του ίδιου προϊόντος να μπορούν να παραχθούν ή να συναρμολογηθούν σε διαφορετικά μέρη και
- Την βελτίωση στις επικοινωνίες, τα χρηματοοικονομικά συστήματα και τις μεταφορές που επιτρέπουν στο κεφάλαιο να μετακινείται σε εκείνες τις περιοχές ή χώρες που προσφέρουν τις πιο ταχύτερες αποδόσεις της επένδυσης.

Επομένως, οι εργαζόμενοι καθίσταται πιο εξαρτημένοι από την πορεία του εργοδότη και από τη δυνατότητα του κεφαλαίου να μετακινείται εύκολα, να κλείνει εργοστάσια και να αποεπενδύεται και πιθανώς αισθάνονται ότι τα συμφέροντά τους είναι συνδεδεμένα με εκείνα του εργοδότη τους μάλλον, παρά με εκείνα της εργατικής τάξης ως σύνολο. Αυτό απειλεί την αλληλεγγύη των εθνικών εργατικών οργανώσεων, η οποία επιπλέον υπονομεύεται από τις στρατηγικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, που εστιάζονται στο άτομο (Turner, D'Art and Gunnigle, 1997a).

Οι μάντζερς των ΠΕΕ αποδίδουν ορισμένα μειονεκτήματα στην συνδικαλιστική παρουσία εντός των επιχειρήσεων όπως είναι το υψηλότερο κόστος εργασίας, η προστασία των «ανεπαρ-

κών» εργαζόμενων, η μειωμένη ευελιξία και ανταπόκριση στις αλλαγές, η ανάδειξη σήμαντων παραπόνων και η καθιέρωση ενός ανταγωνιστικού κλίματος εργασιακών σχέσεων. Για τα εργατικά συνδικάτα, η αλλαγή των προσεγγίσεων των εργασιακών σχέσεων από την πλευρά της διοίκησης έχει αυξήσει τις δυσκολίες τους στην στρατολόγηση μελών και τη διασφάλιση της αναγνώρισης τους στον ιδιωτικό τομέα.

Οι λόγοι για τους οποίους οι ΠΕΕ μακράς παρουσίας επιλέγουν να λειτουργήσουν τις νέες παραγωγικές τους μονάδες απαλλαγμένες από συνδικαλιστική παρουσία και δράση είναι οι εξής: α) *ευελιξία*, δηλ. η διοίκηση θεωρεί ότι η επιλογή της μηδενικής συνδικαλιστικής παρουσίας και δράσης θα της παραχωρήσει μεγαλύτερη ελευθερία στη λήψη και εφαρμογή των επιχειρηματικών αποφάσεων β) *φυσιογνωμία εργατικού δυναμικού*, δηλ. η διοίκηση θεωρεί ότι οι νέες παραγωγικές μονάδες απασχολούν νέους, καλύτερα εκπαιδευμένους εργαζόμενους που κλίνουν λιγότερο προς την αναζήτηση συνδικαλιστικής συμμετοχής γ) ικανότητα, δηλ. η διοίκηση αισθάνεται πιο σίγουρη ότι θα αντιμετωπίσει μικρότερη εναντίωση από τα εργατικά συνδικάτα στις αποφάσεις της (Gunnigle, Collings and Morley, 2005).

Εξάλλου, υπάρχει πραγματολογικό υλικό που δείχνει ότι η διοίκηση αναλαμβάνει πρωτοβουλίες να ελέγξει το επίπεδο των μισθολογικών αυξήσεων στις μονάδες που διαθέτουν συνδικαλιστική παρουσία και δράση και να το ευθυγραμμίσει με τις πρακτικές που εφαρμόζονται στις παραγωγικές μονάδες, που είναι απαλλαγμένες από συνδικαλιστική παρουσία και δράση (Gunnigle, Collings and Morley, 2005).

Το «νέο εργατικό δυναμικό», δηλ. εκείνοι που απασχολούνται στα νέου τύπου εργασιακά περιβάλλοντα είναι νέοι και καλύτερα εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι που ελάχιστα ενδιαφέρονται για το συνδικαλιστικό γίνεσθαι. Αυτή η ερμηνεία από την πλευρά της ζήτησης σχετίζεται με την επίδραση των μακροχρόνιων δομικών αναπροσανατολισμών στην απασχόληση και ιδίως στην πτώση του αριθμού των χειρωνακτών εργαζόμενων (blue-collar workers) και την αύξηση του μεριδίου των εργαζομένων της γνώσης (knowledge workers) στο σύνολο των συνδικαλισμένων εργαζόμενων. Ειδικότερα, οι ειδικευμένοι και οι τεχνίτες έχουν το υψηλότερο βαθμό συνδικαλιστικής πυκνότητας σε κάθε επαγγελματική κατηγορία, ενώ φαίνεται πως οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν υψηλότερο επίπεδο συνδικαλιστικής πυκνότητας. Στις νεοϊδρυθείσες θυγατρικές επιχειρήσεις ΠΕΕ χωρίς συνδικάτο δεν υφίσταται απαραίτητα χαμηλή διάθεση συνδικαλιστικής συμμετοχής από τους εργαζόμενους. Ωστόσο, οι περισσότεροι απασχολούμενοι εντάσσονται σε μια κατηγορία «παθητικού προσανατολισμού συμμετοχής». Αντίθετα, στις παλαιότερες θυγατρικές επιχειρήσεις η συνδικαλιστική συμμετοχή αποτελεί για τους περισσότερους εργαζόμενους μια *de facto* συνθήκη απασχόλησης, ενώ για τους εργαζόμενους στις νέες παραγωγικές μονάδες απουσιάζει οποιοδήποτε ίχνος συνδικαλιστικής παρουσίας. Έτσι, οι «νέοι εργαζόμενοι» δε διαθέτουν την ευκαιρία να εγγραφούν σε κάποιο εργατικό συνδικάτο: η τραπεζία προς τη συνδικαλιστική συμμετοχή είναι κλειστή (Gunnigle, Collings and Morley, 2005).

Οι Marginson και Sisson έχουν υπογραμμίσει την τάση δημιουργίας ευρωπαϊκών δομών διεύθυνσης στις μεγάλες ΠΕΕ (1996). Αυτές οι δομές διεύθυνσης αναμένεται ότι θα υιοθετήσουν πολιτικές ανθρώπινων πόρων προσανατολισμένες στην εταιρία ως σύνολο (παρά στα εθνικά υποκαταστήματα).

Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων των ΠΕΕ επιχειρεί να δομήσει την εταιρία με επίκεντρο την αφοσίωση των εργαζομένων διαμέσου μιας σειράς τεχνικών, οι οποίες άμεσα ή έμμεσα υποσκάπτουν τις παραδοσιακές αντιλήψεις των εργαζομένων.

Έτσι, η συμμετοχή των εργαζομένων θεωρείται ότι αναπτύσσεται γύρω από τα οικονομικά συμφέροντα της εταιρίας, κάτι το οποίο εξασθενίζει οποιαδήποτε κοινωνική ατζέντα. Ακόμη,

τα εργασιακά δικαιώματα όπως η συμμετοχή, η πληροφόρηση και άλλες μορφές βιομηχανικής δημοκρατίας έχουν δομηθεί έτσι ώστε να ενσωματώνουν τον εργαζόμενο στην κυριαρχούμενη από την εταιρία ατζέντα. Αυτό είναι σημαντικό για να γίνει αντιληπτή η αλληλεπίδραση ανάμεσα στα παραδοσιακά συστήματα εργασιακών σχέσεων και τις νέες πρακτικές της διοίκησης. Η ρήξη με το παρελθόν μπορεί να βασίζεται στην αναδιοργάνωση των υφιστάμενων πρακτικών και δομών πάνω σε μια νέα ατζέντα, και όχι απαραίτητα στην καταστροφή τους. Επομένως, τα δικαιώματα που ιστορικά αναπτύχθηκαν σε διακριτά συστήματα εργασιακών σχέσεων δεν πλήττονται απευθείας αλλά εξελίσσονται εντός νέου ιδεολογικού πλαισίου. Έτσι, ορισμένα στοιχεία από τα υφιστάμενα συστήματα των εργασιακών σχέσεων στη Δυτική Ευρώπη αξιολογούνται και αναδιαρθρώνονται από τη διοίκηση, ώστε να προωθήσει τη στρατηγική της για αλλαγή. Στο πλαίσιο αυτής της στρατηγικής οι ΠΕΕ: α) δημιουργούν μια «εργοστασιακή συνείδηση», εκμεταλλευόμενες τις εθνικές και διεθνείς διαρέσεις του συνδικαλιστικού κινήματος, β) χρησιμοποιούν συστηματικά την πολιτική των επενδύσεων γ) αναδομούν τα δικαιώματα και τις προσδοκίες των εργαζομένων και δ) διαχέουν ένα ιδεολογικό πλαίσιο για να προετοιμάσουν και να νομιμοποιήσουν την εφαρμογή της αλλαγής (Martinez Lucio and Weston, 1994)

Οι εργασιακές σχέσεις στις θυγατρικές επιχειρήσεις ξένης ιδιοκτησίας δε φαίνεται να εμφανίζουν σημαντική διαφορά από τις εθνικές επιχειρήσεις. Ωστόσο, η έλλειψη εξοικείωσης των διευθυντικών στελεχών των ΠΕΕ με τις τοπικές πολιτικές και βιομηχανικές συνθήκες έχει μερικές φορές επιδεινώσει τις εργασιακές συγκρούσεις, τις οποίες μια τοπική εταιρία θα μπορούσε μάλλον να διευθετήσει. Έτσι, η σημασία των τοπικών παραδόσεων, των ηθών και της γνώσης των εθνικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων έχει πολλές φορές ενθαρρύνει τις ΠΕΕ να απασχολούν πολίτες της χώρας υποδοχής στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

Οι ΠΕΕ μπορεί να μην επιθυμούν ή να μη χρειάζεται να συμπράξουν στις πολύ-εργοδοτικές συμφωνίες αλλά δεν μπορούν να αγνοήσουν το ρυθμιστικό πλαίσιο των χωρών όπου δραστηριοποιούνται. Μολαταύτα, οι ΠΕΕ ενδέχεται να προσπαθήσουν να μετριάσουν τις επιδράσεις της τοπικού καθεστώτος εργασιακών σχέσεων. Συνεπώς, διαθέτουν τη δυνατότητα «επιλογής καθεστώτος» (regime shopping) δηλ. τη λήψη απόφασης για τον τόπο εγκατάστασης με κριτήριο το χαμηλό κόστος εργασίας και το πιο απορρυθμισμένο καθεστώς απασχόλησης.

## **2.2 Διάχυση και αντίστροφη διάχυση εργασιακών πρακτικών**

Διάχυση θεωρείται η επίδραση της χώρας καταγωγής στην αφομοίωση χαρακτηριστικών των εργασιακών σχέσεων εντός των θυγατρικών επιχειρήσεων μιας ΠΕΕ. Σε μερικές ΠΕΕ οι θυγατρικές ασκούν επιρροή στις πρακτικές που διαχέονται υπεράνω συνόρων. Έτσι, οι ΠΕΕ σχεδιάζουν πρακτικές απασχόλησης για τις θυγατρικές τους και γιαυτό, οι πρακτικές δε διαχέονται μόνο από τη χώρα καταγωγής στη χώρα υποδοχής αλλά και αντίστροφα. Αυτό ονομάζεται αντίστροφη διάχυση (Edwards, 1998)

Υπάρχει μια αξιοσημείωτη ποσότητα μεταφοράς πρακτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων από την κεντρική διοίκηση των ΠΕΕ προς τις θυγατρικές εταιρίες της. Η αντιγραφή διοικητικών πρακτικών από τις τοπικές επιχειρήσεις στις περιπτώσεις που οι πρακτικές αυτές προέρχονται από ΠΕΕ κυρίαρχων οικονομιών μπορούν να οδηγήσουν στην εισαγωγή αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον των χωρών υποδοχής (Myloni, Harzing and Mirza, 2002).

**Πίνακας 1: Διαφορές στις εργασιακές πρακτικές μεταξύ των τοπικών επιχειρήσεων και θυγατρικών επιχειρήσεων ΠΕΕ**

σε %	Συλλογικές Διαπραγματεύσεις	Συμβούλιο Εργαζομένων	Συνδικαλιστικοί Αντιπρόσωποι
Τοπικές επιχειρήσεις	67,3	25,5	31,4
Θυγατρικές επιχειρήσεις ΠΕΕ	48,7	28,2	32,1

Πηγή: (Myloni, Harzing and Mirza, 2002)

Ωστόσο, δεν υπάρχει οριστική και κοινά αποδεκτή άποψη για την επίδραση που ασκούν οι ΠΕΕ στις εργασιακές σχέσεις, που διαμορφώνονται στις παραγωγικές μονάδες των χωρών υποδοχής (Günter, 1973, Ferner and Edwards, 1995, Γιαννοπούλου, 1977). Αναφερόμενοι στις ΠΕΕ, οι Martinez Lucio και Weston σημειώνουν πως «μερικές τείνουν να προσαρμοστούν στις παραδόσεις των εθνικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων, ενώ άλλες έχουν μία τάση να δρουν ως καταλύτες αλλαγής με τη διάχυση νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας και πρακτικών των εργασιακών σχέσεων» (1994).

Οι Collier και Marginson υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές των εργασιακών σχέσεων διαμορφώνονται σε σημαντικό βαθμό με την επίδραση τοπικών παραγόντων και δεν είναι πολύ ευαίσθητες στις επιδράσεις της κεντρικής διοίκησης, όμως δεν πρέπει να υποτιμηθούν και οι επιδράσεις στα ζητήματα απασχόλησης και οργάνωσης της εργασίας από τα διάφορα κανάλια επιρροής, διαμέσου των υπερεθνικών διοικητικών πρακτικών του ομίλου (1998).

Άλλοι ερευνητές θεωρούν ότι στις περισσότερες εταιρίες υφίστανται δύο αντίρροπες τάσεις που συνδυάζουν την αύξουσα αποκέντρωση στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες και τη συγκέντρωση στο ευρωπαϊκό επίπεδο, όχι μόνο ως αποτέλεσμα εξωγενών πιέσεων για ρύθμιση αλλά και από τις ενδογενείς ανάγκες συντονισμού και ελέγχου (Marginson and Sisson, 1996, Turner, D' Art and Gunnigle, 1997b, Edwards, 2000).

Μία άλλη άποψη υποστηρίζει πως οι εργασιακές σχέσεις στις ΠΕΕ είναι αποκεντρωμένες με εξαίρεση την ανάμειξη της κεντρικής διοίκησης στις περιπτώσεις σοβαρής κρίσης (Günter, 1973), ενώ ορισμένοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι οι ΠΕΕ αντί να προσαρμοστούν πλήρως στις τοπικές πρακτικές των εργασιακών σχέσεων στις χώρες υποδοχής, τυποποιούν ορισμένες πλευρές των σχέσεων εργασίας και τις διαχέουν στο σύνολο του εθνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων (Muller-Camen, Almond, Gunnigle, Quintanilla and Tempel, 2001, Ferner, Quintanilla and Varul, 2000).

Άλλοι ερευνητές, όπως ο Hamill, έχουν περιγράψει τους παρακάτω επιδραστικούς παράγοντες για την εκτίμηση του βαθμού ανάμειξης της μητρικής εταιρίας στις εργασιακές πρακτικές των θυγατρικών επιχειρήσεων (Leat and Wooley, 1999:113):

- Ο βαθμός διασυστοριακής (inter-subsidiary) ολοκλήρωσης της παραγωγής, δεδομένου ότι το εμπειρικό υλικό δείχνει ότι ένας υψηλός βαθμός διασυστοριακής ολοκλήρωσης της παραγωγής οδηγεί στην συγκέντρωση της λειτουργίας των εργασιακών σχέσεων στην ΠΕΕ.
- Η εθνικότητα της ΠΕΕ, γιατί οι ΠΕΕ αμερικανικής (ΗΠΑ) ιδιοκτησίας είναι περισσότερο συγκεντρωτικές στη λήψη των αποφάσεων για τις εργασιακές σχέσεις σε σχέση με τις ΠΕΕ ευρωπαϊκής ιδιοκτησίας.
- Ο τρόπος ίδρυσης της θυγατρικής επιχείρησης, δεδομένου ότι οι ντόπιες εταιρίες (indigenous firms) που εξαγοράστηκαν από ΠΕΕ τείνουν να απολαμβάνουν πολύ μεγαλύτερη αυτονομία σε σχέση με τις θυγατρικές επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν εξ αρχής ως παραρτήματα ΠΕΕ (greenfield sites).

- Οι οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων, και ειδικότερα στις θυγατρικές επιχειρήσεις με πενιχρά οικονομικά αποτελέσματα -και ιδίως όταν αυτά οφείλονται σε προβληματικές εργασιακές σχέσεις- οι ΠΕΕ τείνουν να εφαρμόσουν εργασιακές πρακτικές της χώρας προέλευσης, με σκοπό να μειώσουν τις εργασιακές συγκρούσεις ή/ και να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Αντίθετα, σε θυγατρικές επιχειρήσεις με ικανοποιητικούς δείκτες απόδοσης και αποτελεσματικότητας, οι ΠΕΕ τείνουν να σεβαστούν τις εργασιακές πρακτικές, που παραδοσιακά εφαρμόζονται σε αυτές τις παραγωγικές μονάδες.
- Ο βαθμός στον οποίο η ΠΕΕ αποτελεί πηγή κεφαλαίων (παγίων και κίνησης) για τη θυγατρική επιχείρηση, δεδομένου ότι στις περιπτώσεις που η μητρική εταιρία απαιτείται να επενδύσει σημαντικά κεφάλαια στη θυγατρική της επιχείρηση, τείνει να αυξήσει και την παρέμβαση της στις εργασιακές πρακτικές της τελευταίας.

Η διαδικασία της υιοθέτησης πρακτικών από τις θυγατρικές του εξωτερικού δεν εντάσσεται ομοιόμορφα σε όλες τις περιοχές, ιδίως σε εκείνες όπου υφίστανται ισχυροί φραγμοί στη διάχυση τους όπως η αντιπροσώπευση των εργαζομένων και η οργάνωση της εργασίας που ενισχύονται από τη νομική θεμελίωση της συνδιοίκησης (Hayden and Edwards, 2001). Έτσι, οι νεώτερες θυγατρικές επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να εστιάζουν στις συλλογικές εργασιακές σχέσεις (ιδίως στην αναγνώριση των εργατικών συνδικάτων και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις) και περισσότερο πιθανό να υπερτονίσουν το «εξατομικευμένο» ύψος διοίκησης ανθρώπινων πόρων διαμέσου προσεγγίσεων άμεσης εργατικής συμμετοχής, σε σχέση με τα παλαιότερα υποκαταστήματα των ΠΕΕ (Tüsselmann, McDonald and Heise, 2001).

Για τους εκπροσώπους των εργαζομένων στη χώρα καταγωγής της ΠΕΕ, η Αντίστροφη Διάχυση (ΑΔ) έχει τη δυνατότητα να αμφισβητήσει τις καθιερωμένες εργασιακές πρακτικές. Αυτό μπορεί να είναι ευπρόσδεκτο από τους εκπροσώπους των εργαζομένων, ιδίως όταν η ΑΔ κομίζει νέες πρακτικές που είναι επωφελείς για τους εργαζόμενους όπως είναι η παροχή μεγαλύτερης ποικιλίας στην εργασία ή η δυνατότητα απόκτησης νέων δεξιοτήτων. Ωστόσο, σε άλλες περιπτώσεις οι εργατικοί αντιπρόσωποι μπορεί να ανησυχούν ότι η εισαγωγή νέων πρακτικών μπορεί να εντείνει το ρυθμό της εργασίας ή να υποσκάψει τα υφιστάμενα συστήματα αμοιβών και την οριοθέτηση των εργασιακών καθηκόντων. Η αύξηση του εσωτερικού ανταγωνισμού για επενδύσεις και παραγγελίες εντός της ΠΕΕ καταδεικνύει πως η πίεση στο εργατικό δυναμικό να αποδεχθεί τη διάχυση πρακτικών που προέρχονται από άλλες παραγωγικές μονάδες είναι δύσκολο να αντιμετωπιστεί. Ένας τρόπος με τον οποίο οι εργατικοί αντιπρόσωποι μπορούν ενδεχομένως να επηρεάσουν την έκταση και τη φύση της ΑΔ είναι η οικοδόμηση επαφών με τους συναδέλφους τους σε άλλες χώρες, εξέλιξη που μπορεί να υλοποιηθεί με τη λειτουργία ενός ΕΣΕ (Edwards, 2000). Αντίστοιχα, οι Martinez και Weston (1995) έχουν υποστηρίξει ότι τα εργατικά συνδικάτα στην Ευρώπη δικτυώνονται όλο και περισσότερο.

Ωστόσο, οι εθνικοί όροι αμοιβής και εργασίας επιδρούν αποτρεπτικά στην ομογενοποίηση εντός των ΠΕΕ. Έτσι, διαμέσου του ρόλου τους στη διασυννοριακή μεταβίβαση πρακτικών των εργασιακών σχέσεων οι ΠΕΕ αποτελούν έναν καθοριστικό παράγοντα για τη σύγκλιση σε ζητήματα όπως τα συστήματα αμοιβών, η ευελιξία της εργασίας, οι συμφωνίες για την εκπαίδευση και τις ίσες ευκαιρίες. Η αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού, η σύγκλιση στα καταναλωτικά πρότυπα και η περιφερειοποίηση (regionalization) των αγορών, κ.λπ. συντέλεσαν στην άνοδο μιας νέας εταιρικής μορφής, στην οποία η παραγωγή και το μάρκετινγκ των αγαθών ή υπηρεσιών είναι πιο ενοποιημένα υπεράνω των συνόρων καθώς οι εταιρίες αναζητούν διεθνείς συνέργιες. Κοινολογίς, φαίνεται πως οι θυγατρικές εταιρίες των ΠΕΕ υιοθετούν πολλά στοιχεία από την κουλτούρα εργασιακών σχέσεων της χώρας υποδοχής, χωρίς όμως να αποκλείεται και η μεταφορά ορισμένων εργασιακών πρακτικών που υφίστανται στη μητρική χώρα.

### **2.3 Η Συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις των ΠΕΕ**

Είναι γενικά αποδεκτό ότι υπάρχει ένα μεγάλο κενό πληροφόρησης των εργατικών αντιπροσώπων σχετικά με τη δομή των ΠΕΕ, τα κέντρα και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων στις εταιρίες αυτές. Η πληροφόρηση αυτή θα τους βοηθούσε να διεκδικήσουν καλύτερους όρους και αμοιβές εργασίας.

Το σύνθημα σε αυτές τις περιπτώσεις είναι ότι στις χώρες υποδοχής μιας ΠΕΕ οι συνδικαλιστές που εκπροσωπούν τους εργαζόμενους δε συναντώνται τα διευθυντικά στελέχη που λαμβάνουν τις κρίσιμες αποφάσεις, αλλά γίνονται αποδέκτες έμμεσης πληροφόρησης και με αυτό τον τρόπο στερούνται της ικανότητας να επηρεάσουν τις στρατηγικές επιλογές του ομίλου. Επιπλέον, οι απόψεις των συνδικαλιστών της περιφέρειας σπάνια μεταφέρονται στους συνδικαλιστικούς εκπροσώπους της μητρικής χώρας, οι οποίοι έχουν περισσότερες πιθανότητες να επηρεάσουν τις αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης αναφορικά με το εργατικό δυναμικό σε ολόκληρο τον όμιλο (Venneslan and Ågotnes, 1995).

Η επίδραση των ΠΕΕ στη λειτουργία των θεσμών εργατικής συμμετοχής είναι υπονομευτική (Looise and Drucker, 2002). Έτσι, στις θυγατρικές επιχειρήσεις των ΠΕΕ τα δικαιώματα συμμετοχής αποδυναμώνονται γιατί η κεντρική διοίκηση βρίσκεται εκτός της «εμβέλειας» των συμμετοχικών δικαιωμάτων. Συνεπώς, η συμμετοχή των εργαζομένων στις θυγατρικές επιχειρήσεις μετεξελίσσεται σε φενάκη, γιατί μετατρέπεται σε μία συνδιαχείριση των συνεπειών που επιβάλλονται με αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης, με εξαίρεση τα καθημερινά-διαχειριστικά ζητήματα, που απασχολούν τη συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα (Κραβαρίτου-Μανιτάκη, 1987). Σε σχετική έρευνα τους οι Lumley και Misra επισημαίνουν ότι οι μητρικές εταιρίες πρωταρχικά ενδιαφέρονταν για τις οικονομικές επιδόσεις των θυγατρικών τους σε όρους παραγωγής και κερδοφορίας, και οποιαδήποτε ανησυχία σχετικά με τα ζητήματα συμμετοχής των εργαζομένων εκδηλωνόταν μόνον όταν οι πρακτικές της συμμετοχής προσέκρουαν εμφανώς στους παραπάνω οικονομικούς στόχους (1994). Επομένως, η διοίκηση κάθε παραγωγικής μονάδας χρησιμοποιεί την εργατική συμμετοχή ως ένα εργαλείο για να αποκτήσει και να διατηρήσει τον έλεγχο όταν αντιμετωπίζει κάποιες δυσκολίες. Τέτοιες πιέσεις μπορεί να εμφανιστούν διαμέσου ενός σκληρού και ανταγωνιστικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, πιέσεων από τα εργατικά συνδικάτα ή αφιλόξενου πολιτικού κλίματος (Lumley and Misra, 1994).

Ειδικότερα για τα ΕΣΕ, η πλειοψηφία των ανώτερων διευθυντικών στελεχών αισθάνονται ότι το ΕΣΕ της εταιρίας τους ήδη παίζει έναν δημιουργικό ρόλο, ως μια πανευρωπαϊκή πλατφόρμα επικοινωνίας και προκαλεί θετικές επιδράσεις στην πληροφόρηση των εργαζομένων, την αποδοχή των αποφάσεων του μάντζεμντ από το προσωπικό καθώς και την ποιότητα των αποφάσεων της κεντρικής διοίκησης (Vitols, 2003). Ακόμη ο Vitols υποστηρίζει ότι δεν υπάρχει αξιολογική διαφοροποίηση στην αποτελεσματικότητα του ΕΣΕ από την επίδραση της χώρας καταγωγής της ΠΕΕ, ούτε διαφοροποίηση στην επίδραση του ΕΣΕ ανάμεσα στις εταιρίες που εδρεύουν σε χώρες με ισχυρή ή ασθενή παράδοση κοινωνικής εταιρικής σχέσης (2003).

## **3. Μέθοδος**

**Σ**ε αυτό το πλαίσιο αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση των στάσεων της εργατικής πλευράς έναντι των παραπάνω ζητημάτων στις θυγατρικές επιχειρήσεις των ΠΕΕ που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, και ιδίως εκείνων στις οποίες έχουν συστηθεί ΕΣΕ σε εφαρμογή της ευρωπαϊκής οδηγίας 94/45/ΕΕ.

Σκοπός της έρευνας πεδίου ήταν η διερεύνηση της λειτουργίας των ΕΣΕ και των επιπτώσεων τους στις εργασιακές σχέσεις στην Ελλάδα σε εγχώριες επιχειρήσεις που διαθέτουν ΕΣΕ.

Επιλέχθηκαν δύο κλάδοι παραγωγής και η εφαρμογή της ποιοτικής προσέγγισης θεωρήθηκε αναγκαία γιατί συνδυάζει διερευνητικά και ερμηνευτικά χαρακτηριστικά και θεωρείται ιδανική για τις περιπτώσεις, στις οποίες επιχειρείται η ανάδειξη θεωρίας από τα δεδομένα ενός προβλήματος (Κυριαζή, 2000:53).

Το πρόβλημα της δυσκολίας της γενίκευσης των ερευνητικών ευρημάτων αντιμετωπίστηκε με την εξέταση της λειτουργίας των ΕΣΕ σε όλες τις θυγατρικές επιχειρήσεις των ΠΕΕ των δύο κλάδων, ώστε να γίνει εφικτή -υπό προϋποθέσεις- η γενίκευση των συμπερασμάτων της έρευνας σε ευρύτερα σύνολα της οικονομίας με όμοια χαρακτηριστικά (Gomm , Hammersley and Foster, 2000). Το πρόβλημα της διαφάνειας αντιμετωπίστηκε με την αναλυτική παράθεση της μεθοδολογίας. Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης και η χρήση του εργαλείου της συνέντευξης που επιλέχθηκε συνίσταται στην εμπειρική διερεύνηση ενός φαινομένου εντός του πραγματικού πλαισίου ύπαρξης του, ιδίως όταν τα όρια ανάμεσα στο φαινόμενο και το πλαίσιο δεν είναι ευδιάκριτα (Yin, 1994, Stake, 1994).

Για της ανάγκης της έρευνας, επιλέχθηκαν οι κλάδοι τροφίμων-ποτών (ΤΠ) και πετρελαιοειδών-λιπαντικών (ΠΛ) γιατί:

α) είναι σε μεγάλο βαθμό αντιπροσωπευτικοί της βιομηχανικής δραστηριότητας στην Ελλάδα και διεθνώς, διαθέτουν διαφορετικούς συνδυασμούς ιδιοκτησίας, επιχειρησιακής κουλτούρας, διοικητικής τεχνοτροπίας, εργατικής αντιπροσώπευσης, παράδοσης εργασιακών σχέσεων και β) διαθέτουν παρόμοια ποσοστά συνδικαλιστικής πυκνότητας.

Ειδικότερα, διερευνήθηκαν όλες οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ΕΣΕ στους δύο κλάδους, ώστε να στηριχθεί η εξωτερική εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας. Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ανά κλάδο απεικονίζονται στον πίνακα 2:

**Πίνακας 2: Τα χαρακτηριστικά των διερευνηθεισών επιχειρήσεων ανά κλάδο**

ΚΛΑΔΟΣ	ΤΡΟΦΙΜΑ- ΠΟΤΑ (Τ/Π)	ΠΕΤΡΕΛΑΙΟΕΙΔΗ / ΛΙΠΑΝΤΙΚΑ (Π/Λ)
Μέσος αριθμός εργαζομένων	604	317
Άσκηση συνδικαλιστικής δραστηριότητας στον κλάδο	διαμέσου των επιχειρησιακών εργατικών σωματείων	διαμέσου των κλαδικών εργατικών σωματείων
Μορφολογία επιχειρήσεων	παραδοσιακές ελληνικές βιομηχανικές επιχειρήσεις, που εξαγοράστηκαν από πολυεθνικές εταιρίες/ομίλους την τελευταία 15ετία (κατά μεγάλη πλειοψηφία)	δημιουργήθηκαν από την αρχή ως παραρτήματα/ τμήματα πολυεθνικών εταιριών (όλες)
Μορφή εργατικής αντιπροσώπευσης στο χώρο εργασίας	επιχειρησιακό σωματείο	συμβούλιο εργαζομένων (εθνικό Ν. 1767/88)

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πρωτογενούς έρευνας

Έτσι, πραγματοποιήθηκαν έντεκα [11] συνεντεύξεις με εκπροσώπους των εργαζομένων στα ΕΣΕ. Το περιεχόμενο των συνεντεύξεων απομαγνητοφωνήθηκε με τη ρητή συναίνεση των συμμετεχόντων, ενώ τους δόθηκε η δυνατότητα να ελέγξουν και να διορθώσουν το πρώτο δοκίμιο της συνέντευξης, το οποίο στη συνέχεια τυποποιήθηκε.

Η συστηματική και μεθοδική τεκμηρίωση όλων των διαδικασιών της έρευνας διασφάλισε τη δυνατότητα μιας πανομοιότυπης επανάληψης της στο μέλλον, με υψηλή πιθανότητα να προκύψουν τα ίδια συμπεράσματα (Wallis, 2000), ενώ στην ενίσχυση της αξιοπιστίας της έρευνας συνέδραμε και η δοκιμασία της συμφωνίας των δύο κριτών που χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο των πρωτοκόλλων των συνεντεύξεων.

## 4. Ευρήματα

**Β**άσει του εμπειρικού υλικού της έρευνας επιχειρείται στη συνέχεια να ανακεφαλαιωθούν τα κύρια ευρήματα του ερευνητικού εγχειρήματος.

Έτσι, οι συνεντεύξεις των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ έδειξαν ότι σχεδόν όλοι (10/11) περιγράφουν τις εργασιακές σχέσεις στην επιχείρηση όπου εργάζονται ως «συναινετικές». Σε όλες τις επιχειρήσεις Τ/Π υπογράφεται τυπική ή άτυπη συλλογική συμφωνία ανάμεσα στην τοπική διοίκηση και το επιχειρησιακό σωματείο. Στις επιχειρήσεις Π/Λ δεν υπογράφεται συλλογική συμφωνία στο επίπεδο της επιχείρησης.

Σχεδόν όλοι (10/11) οι εργατικοί αντιπρόσωποι εκφράζουν θετική άποψη αναφορικά με τους συμμετοχικούς θεσμούς (πληροφόρηση, διαβούλευση, συμμετοχή). Στις 6 από τις 11 μονάδες παραγωγής υπάρχει συμβούλιο εργαζομένων (σε όλες τις επιχειρήσεις Π/Λ). Σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχει Επιτροπή Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας.

Στις -ετήσιες ή και έκτακτες- συναντήσεις της κεντρικής διοίκησης και του ΕΣΕ συμμετέχει εκπρόσωπος της τοπικής διοίκησης σε όλες σχεδόν (5/6) τις εταιρίες Τ/Π, αλλά σε καμία (0/9) εταιρία Π/Λ. Υπήρξε προηγούμενη εμπειρία σε θεσμούς συμμετοχής των εργαζομένων σε μερικές εταιρίες Τ/Π, και σε όλες τις εταιρίες Π/Λ.

Υπήρξε ανάμιξη των εργατικών συνδικάτων στη ανάδειξη των εργατικών αντιπροσώπων στα ΕΣΕ σε ένα μεγάλο μέρος των εταιριών Τ/Π, αλλά σε καμία από τις εταιρίες Π/Λ.

Όλοι οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων είναι μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων στις εταιρίες Τ/Π, αλλά μόνο ένας (1/3) στις εταιρίες Π/Λ. Όλοι οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων μεταφέρουν την πληροφόρηση που αποκτούν στις συναντήσεις των ΕΣΕ στο εθνικό επίπεδο. Οι αντιπρόσωποι στα ΕΣΕ των εταιριών Τ/Π στα εργατικά συνδικάτα, ενώ οι αντιπρόσωποι στα ΕΣΕ των εταιριών Π/Λ στα συμβούλια εργαζομένων.

Αναφορικά με την ενδεχόμενη αναθεώρηση της οδηγίας 94/45/ΕΕ, οι περισσότεροι αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ ισχυρίζονται ότι θα πρέπει να αποσαφηνιστεί η έννοια της διαβούλευσης και ότι θα πρέπει τα ΕΣΕ να αποκτήσουν νέες αρμοδιότητες (π.χ. διαπραγμάτευση).

Μία ευρύτατη πλειοψηφία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ (10/11) θεωρεί ότι τα ΕΣΕ μπορούν να διευρύνουν τις δυνατότητες συνεργασίας και ανάπτυξης ισχυρότερων δεσμών των εργατικών συνδικάτων σε ευρωπαϊκή κλίμακα. Μία μεγάλη πλειοψηφία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ (9/11) θεωρεί ότι τα ΕΣΕ μπορούν να αποτελέσουν το πρώτο βήμα προς την καθιέρωση συλλογικών διαπραγματεύσεων σε ευρωπαϊκή κλίμακα. Η μεγάλη πλειοψηφία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ (9/11) θεωρεί ότι στο μέλλον τα ΕΣΕ θα συνδράμουν τη σύγκλιση/ομογενοποίηση των εργασιακών σχέσεων στον όμιλο όπου ανήκει η εταιρία τους.

Ένας μεγάλος αριθμός των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ θεωρεί ότι μία θετική επίδραση στους εθνικούς συμμετοχικούς θεσμούς (θεσμοθετημένους ή άτυπους) θα προκληθεί εξαιτίας της λειτουργίας των ΕΣΕ. Μία ευρύτατη πλειοψηφία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ (10/11) θεωρεί ότι τα ΕΣΕ δημιουργούν προστιθέμενη αξία στις σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων στην εταιρία τους.

Οι κύριες διαφορές των δύο υπό διερεύνηση κλάδων που προέκυψαν από την έρευνα απεικονίζονται στον πίνακα 3:

**Πίνακας 3: Οι διαφορές των υπό διερεύνηση κλάδων**

<b>Κλάδος Τροφίμων-Ποτών</b>	<b>Κλάδος Πετρελαιοειδών-Λιπαντικών</b>
-Υψηλότερος μέσος αριθμός εργαζομένων (Μ.Ο. 604)	-Χαμηλότερος μέσος αριθμός εργαζομένων (Μ.Ο. 317)
Ο «βίος» των ΕΣΕ είναι κατά μέσο όρο 4 έτη	Ο «βίος» των ΕΣΕ είναι κατά μέσο όρο 7 έτη
-Η συνδικαλιστική δραστηριότητα στον κλάδο ασκείται με επιχειρησιακά σωματεία	-Η συνδικαλιστική δραστηριότητα στον κλάδο ασκείται με κλαδικά σωματεία
-Η μεγάλη πλειοψηφία των εταιριών ήταν παραδοσιακές ελληνικές εταιρίες που εξαγοράστηκαν από πολυεθνικές εταιρίες.	-Όλες οι εταιρίες ιδρύθηκαν ως θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων
-Η βασική μορφή της εργατικής αντιπροσωπείας στο χώρο εργασίας είναι το επιχειρησιακό σωματείο. Συμβούλιο εργαζομένων υπάρχει στις μισές επιχειρήσεις (3/6).	-Η βασική μορφή της εργατικής αντιπροσωπείας στο χώρο εργασίας είναι το συμβούλιο εργαζομένων (του Ν. 1767/88). Συμβούλιο εργαζομένων υπάρχει σε όλες τις επιχειρήσεις (3/3).
-Υπογράφεται γραπτή ΣΣΕ ή άτυπη γραπτή συμφωνία τοπικής διοίκησης-επιχειρησιακού σωματείου	-Δεν υπογράφεται γραπτή συμφωνία τοπικής διοίκησης και οποιουδήποτε οργάνου εκπροσώπησης των εργαζομένων
-Στις συναντήσεις κεντρικής διοίκησης-ΕΣΕ εκπροσωπείται σχεδόν πάντοτε (5/6) η τοπική διοίκηση	-Στις συναντήσεις κεντρικής διοίκησης-ΕΣΕ δεν εκπροσωπείται (σχεδόν) ποτέ η τοπική διοίκηση
-Σε μερικές περιπτώσεις (4/8) υπήρξε προηγούμενη εμπειρία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ σε θεσμούς συμμετοχής	-Σε όλες τις περιπτώσεις (3/3) υπήρξε προηγούμενη εμπειρία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ σε θεσμούς συμμετοχής
-Περίπου στις μισές περιπτώσεις υπήρξε ανάμειξη των εργατικών συνδικάτων στον καθορισμό των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ	-Σε καμία περίπτωση δεν υπήρξε ανάμειξη των εργατικών συνδικάτων στον καθορισμό των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ
-Όλοι οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ είναι μέλη συνδικαλιστικής οργάνωσης	-Μόνο ένας (1/3) εκπρόσωπος των εργαζομένων στα ΕΣΕ είναι μέλος συνδικαλιστικής οργάνωσης
-Οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ μεταφέρουν την πληροφόρηση που αποκτούν στα ΕΣΕ κυρίως στο επιχειρησιακό σωματείο	-Οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ μεταφέρουν την πληροφόρηση που αποκτούν στα ΕΣΕ κυρίως στο συμβούλιο εργαζομένων
-Μία σημαντική μερίδα (5/8) των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ θεωρεί ότι έχει επηρεάσει τις αποφάσεις της τοπικής διοίκησης για θέματα εργασιακών σχέσεων	- Μία ελάχιστη μερίδα (1/3) των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ θεωρεί ότι έχει επηρεάσει τις αποφάσεις της τοπικής διοίκησης για θέματα εργασιακών σχέσεων

-Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει ευρωπαϊκή οργανωτική δομή της εταιρίας	-Σε ελάχιστες περιπτώσεις υφίσταται ευρωπαϊκή οργανωτική δομή της εταιρίας
-Οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ εκπαιδεύτηκαν με πρωτοβουλία της διοίκησης σε μία (1/6) μόνο εταιρία του κλάδου	-Οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ εκπαιδεύτηκαν με πρωτοβουλία της διοίκησης στις περισσότερες (2/3) εταιρίες του κλάδου

ΠΗΓΗ: Επεξεργασία στοιχείων της πρωτογενούς έρευνας

Επιπλέον, στον κλάδο Τ/Π υπάρχει μία σχετικά ισχυρή πεποίθηση των αντιπροσώπων των εργαζομένων ότι τα ΕΣΕ συμβάλουν στον ευρωπαϊσμό των εργασιακών σχέσεων, ενώ στο κλάδο Π/Λ η πεποίθηση αυτή είναι απόλυτη.

Μερικοί αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ του κλάδου Τ/Π θεωρούν ότι έχουν επηρεάσει -με αυτή την ιδιότητα τους - τις αποφάσεις της διοίκησης σε θέματα εργασιακών σχέσεων (5/8) ή γενικότερης εταιρικής πολιτικής (3/8) και μάλιστα αναφέρουν και σχετικές «καλές πρακτικές», ενώ το ίδιο συμβαίνει σε ελάχιστο βαθμό στον κλάδο Π/Λ. Ωστόσο, δεδομένου ότι οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ του κλάδου Τ/Π, διατηρούν κατά κανόνα και τη συνδικαλιστική ιδιότητα, είναι εξαιρετικά δύσκολο να διαχωριστεί η επιρροή τους στις αποφάσεις της διοίκησης που οφείλεται σε καθεμία από τις ιδιότητες τους.

Αναφέρονται, συνεπώς, από την εργατική πλευρά περισσότερες και ευρύτερες (ποσοτική και ποιοτική διάσταση) θετικές συνέπειες από την λειτουργία των ΕΣΕ στις επιχειρήσεις του κλάδου Π/Λ, και λιγότερες στις επιχειρήσεις του κλάδου Τ/Π.

Η παρουσία αντιπροσώπου/-ων των εργαζομένων στο ΕΣΕ βελτίωσε τις εργασιακές σχέσεις στο τοπικό επίπεδο στις περισσότερες εταιρίες του κλάδου Τ/Π (5/6), αλλά σε καμία (0/3) επιχείρηση του κλάδου Π/Λ. Το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στον αντιπρόσωπο των εργαζομένων στο ΕΣΕ και τη διοίκηση είναι υπαρκτό σε μία πλειοψηφική μερίδα (4/6) των επιχειρήσεων Τ/Π και σε όλες (3/3) τις επιχειρήσεις Π/Λ.

## 5. Συζήτηση

**Τ**α ΕΣΕ είναι ένας νέος θεσμός, που δεν είναι δημιουργημένο εγχώριων εξελίξεων στις εργασιακές σχέσεις αλλά εξωγενές αποτέλεσμα μιας καινοτομίας στην ευρωπαϊκή κοινωνική πολιτική, που συντελέστηκε με την υιοθέτηση της οδηγίας 94/45/ΕΕ. Μολαταύτα, η ένταξη των ΕΣΕ στο εθνικό θεσμικό πλέγμα των εργασιακών σχέσεων, στο οποίο δεν υφίσταται η μακρά παράδοση συμμετοχικών θεσμών που εμφανίζεται σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχει δρομολογήσει έναν προβληματισμό σε σχέση με τις δυναμικές επιδράσεις των ΕΣΕ στις εργασιακές πρακτικές που διαμορφώνονται στις θυγατρικές επιχειρήσεις πολυεθνικών ομίλων, όπου και εφαρμόζεται.

Στην εργατική πλευρά, τα οφέλη που αποτυπώνονται στην έρευνα (πρόσβαση στην κεντρική διοίκηση, συμβολή στην επαγγελματική συνεννόηση εργαζομένων διοίκησης, θετική επίδραση στις εργασιακές σχέσεις στον όμιλο κ.α.) δε θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως η υλοποίηση των στόχων που είχε θέσει το ευρωπαϊκό συνδικαλιστικό κίνημα, όταν εγκαινίαζε τη διεκδίκηση του «εργατικού ελέγχου» των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Σε κάθε περίπτωση τα οφέλη αυτά πολύ λίγο θα μπορούσαν να φανούν χρήσιμα στις περιπτώσεις που οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων θα επιδίωκαν να ενεργοποιήσουν διαβουλεύσεις για κρίσιμες αποφάσεις της κεντρικής διοίκησης των ΠΕΕ όπως η μεταφορά ή διακοπή της λειτουργίας εγκαταστάσεων, οι ομαδικές απολύσεις προσωπικού, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις κ.α. Αντίθετα, τα οφέλη που περιγράψαμε πιο πάνω, ανταποκρίνονται περισσότερο σε ένα πρότυπο «παθητικής συναίνεσης» των εργαζομένων ή «ψευδο-συμμετοχής»,

στο πλαίσιο του οποίου οι εργαζόμενοι καλούνται να αποδεχτούν, με μία επίφαση διαβούλευσης, αποφάσεις, οι οποίες είναι ήδη ελιγμένες από την κεντρική διοίκηση. Ενδεικτικό είναι, άλλωστε, το γεγονός πως η μεγάλη πλειοψηφία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ θεωρεί ως αναγκαία προϋπόθεση για την εύρυθμη λειτουργία των ΕΣΕ την αποσαφήνιση της διαδικασίας της διαβούλευσης με την αναβάθμιση του περιεχομένου της καθώς και τον εμπλουτισμό των αρμοδιοτήτων των ΕΣΕ με το δικαίωμα της διαπραγμάτευσης. Είναι φανερό ότι η λειτουργία των ΕΣΕ έχει ήδη αναδείξει -για την εργατική πλευρά- την έλλειψη διαδικασιών «γνήσιας» συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις, ή αλλιώς διαδικασιών «ενεργητικής συναίνεσης». Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το ζήτημα των παραγόντων που επιδρούν στην αποτελεσματική λειτουργία των ΕΣΕ στις εγχώριες θυγατρικές επιχειρήσεις των ΠΕΕ που έχουν συστήσει ΕΣΕ.

Οι παράγοντες που αναδύθηκαν από την έρευνα μπορούν να ταξινομηθούν σε δύο ομάδες:

Η πρώτη ομάδα, σχετίζεται με τη φύση και το χαρακτήρα των επιχειρήσεων και σε αυτήν περιλαμβάνονται η «ιστορική πορεία» της επιχείρησης (εξαγορασμένη πρώην εθνική επιχείρηση ή εξαρχής θυγατρική ΠΕΕ) στην οποία υπάρχει το ΕΣΕ, η διοικητική τεχνοτροπία (βαθμός αποκέντρωσης/ συγκέντρωσης των επιχειρησιακών αποφάσεων και ιδίως για ζητήματα εργασιακών σχέσεων), η δομή της επιχείρησης και τα ενδοεπιχειρησιακά επίπεδα λήψης αποφάσεων (ύπαρξη ή μη ευρωπαϊκής δομής/ διεύθυνσης της επιχείρησης), ο βαθμός διεθνοποίησης των επιχειρησιακών λειτουργιών (εθνοκεντρική ή υπερεθνική προσέγγιση του ανθρώπινου παράγοντα και των εργασιακών σχέσεων), ο ρόλος των τοπικών διοικήσεων (εκπροσώπηση ή μη στις συναντήσεις του ΕΣΕ) κ.α.

Η δεύτερη ομάδα παραγόντων αναφέρεται στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων και σε αυτή περιλαμβάνονται η φύση και η δομή της συνδικαλιστικής οργάνωσης (επιχειρησιακή/ κλαδική), η παράδοση των σχέσεων διοίκησης-εργαζομένων (συνεργατικές/ ανταγωνιστικές), ο βαθμός του formalισμού (γραπτές/ τυπικές ή μη συμφωνίες για τον καθορισμό των όρων εργασίας) και το επίπεδο διαμόρφωσης των εργασιακών σχέσεων (εθνικό/ υπερεθνικό), η προγενέστερη εμπειρία των αντιπροσώπων των εργαζομένων σε συμμετοχικές διαδικασίες (ύπαρξη ή όχι εθνικών συμβουλίων εργαζομένων), η σχέση των συνδικάτων με τους συμμετοχικούς θεσμούς (βαθμός ανάμιξης συνδικάτων στην εκλογή και δράση των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ, η συμμετοχή των αντιπροσώπων στα ΕΣΕ σε συνδικαλιστικές οργανώσεις) κ.α.

Έτσι, στον κλάδο Τ/Π η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν παραδοσιακές ελληνικές επιχειρήσεις που εξαγοράστηκαν -κατά κανόνα τη τελευταία δεκαετία- από πολυεθνικούς ομίλους. Η τοπική διοίκηση των επιχειρήσεων αυτών εξακολουθεί να διατηρεί σε μεγάλο βαθμό την ιστορικά διαμορφωμένη διοικητική τεχνοτροπία, που χρησιμοποιούσε στην προηγούμενη ιδιοκτησιακή μορφή των επιχειρήσεων.

Αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις, στον κλάδο Τ/Π κυριαρχεί η συνδικαλιστική οργάνωση στο επίπεδο της επιχείρησης, ενώ φαίνεται πως οι σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων -παρότι είναι συνεργατικές, σε μερικές περιπτώσεις χαρακτηρίζονται από επιφύλαξη και καχυποψία. Οι διαδικασίες καθορισμού των εργασιακών σχέσεων είναι περισσότερο τυπικές (συλλογικές συμβάσεις εργασίας ή γραπτές συμφωνίες), διαμορφώνονται κυρίως με εθνικά κριτήρια και ακολουθούν σε μεγάλο βαθμό τον σχετικά formalιστικό χαρακτήρα του ελληνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων. Ακόμη, η σχέση των (επιχειρησιακών) σωματείων με τους θεσμούς συμμετοχής παρουσιάζει -χωρίς να είναι ανταγωνιστική- ορισμένες επικαλύψεις και μάλλον εμφανίζεται μία σχετική υποτίμηση του θεσμού των συμβουλίων εργαζομένων από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Ωστόσο, είναι δεδομένος ο πρωτεύων ρόλος των επιχειρησιακών συνδικάτων στην επιλογή των αντιπροσώπων των εργαζομένων για τα ΕΣΕ (από τα μέλη του σωματείου) αλλά και στον έλεγχο τους.

Αντίθετα, στον κλάδο Π/Λ όλες οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν ήταν από την ίδρυση τους θυγατρικές εταιρίες ΠΕΕ. Η τοπική διοίκηση των επιχειρήσεων διατηρεί κατά κανόνα την ενιαία διοικητική τεχνοτροπία, που χρησιμοποιείται στις εγκαταστάσεις του ομίλου σε όλες τις χώρες, όπου δραστηριοποιείται.

Επίσης, στον κλάδο Π/Λ κυριαρχεί η συνδικαλιστική οργάνωση στο επίπεδο του κλάδου, ενώ οι σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων έχουν μία μακρά παράδοση αρμονικής συνεργασίας. Οι διαδικασίες καθορισμού των εργασιακών σχέσεων είναι περισσότερο άτυπες (ανυπαρξία γραπτών συμφωνιών διοίκησης-εργαζομένων), διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό με υπερεθνικά κριτήρια και παρακάμπτονται κατά το δυνατό το σχετικά φORMALIΣΤΙΚΟ χαρακτήρα του ελληνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων. Ακόμη, η σχέση των (κλαδικών) εργατικών σωματείων με τους θεσμούς συμμετοχής (κυρίως τα συμβούλια εργαζομένων) είναι αρμονική και συνεργατική, δεν υπάρχει σύγχυση ρόλων και τα κλαδικά σωματεία διαδραματίζουν έναν υποστηρικτικό και καθοδηγητικό ρόλο ως προς τα συμβούλια εργαζομένων. Ουσιαστικά τα συμβούλια εργαζομένων (που είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένα στον κλάδο Π/Λ) εντάσσονται σε μία πυραμιδική μορφή εργατικής αντιπροσωπευσης, στην κορυφή της οποίας βρίσκεται η δευτεροβάθμια συνδικαλιστική ομοσπονδία του κλάδου Π/Λ, στο ενδιάμεσο επίπεδο τα πρωτοβάθμια κλαδικά σωματεία και στη βάση τα όργανα συμμετοχής στην επιχείρηση, ενώ φαίνεται πως υπάρχει μία πλήρης αποσαφήνιση του ρόλου του κάθε επιπέδου. Σε αυτό το πλαίσιο αναγνωρίζεται μία πρωτοκαθεδρία των συμβουλίων εργαζομένων στην εκπροσώπηση του προσωπικού της επιχείρησης και, επομένως, ο πρωτεύων ρόλος των συμμετοχικών θεσμών στην επιλογή των αντιπροσώπων των εργαζομένων για τα ΕΣΕ (προέρχονται από τα μέλη του συμβουλίου εργαζομένων) αλλά και στον έλεγχο τους.

Είναι πρόδηλο ότι στον κλάδο Τ/Π υφίσταται ένα πιο εθνοκεντρικό πρότυπο εργασιακών σχέσεων. Σε αυτό το πλαίσιο τα ΕΣΕ (που έχουν βραχύτερο «κύκλο ζωής») αποτελούν μία πρωτόγνωρη υπερεθνική καινοτομία που γίνεται έντονα αντιληπτή από τους εργαζόμενους ως ένα στοιχείο ευρωπαϊσμού. Έτσι, οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ θεωρούν ότι διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στο τοπικό επίπεδο και μάλιστα ότι έχουν επηρεάσει -σε κάποιο βαθμό- τις αποφάσεις της τοπικής διοίκησης για ζητήματα εταιρικής πολιτικής και εργασιακών σχέσεων. Ωστόσο, η όποια ικανότητα τους να επηρεάσουν τις αποφάσεις της τοπικής διοίκησης, κάτι που είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί, είναι πολύ πιθανό να σχετίζεται περισσότερο με τη δεύτερη τους ιδιότητα -του συνδικαλιστικού στελέχους- και όχι με εκείνη του μέλους του ΕΣΕ, ενός οργάνου το οποίο διαθέτει μόνο «αρμοδιότητες σε ευρωπαϊκή κλίμακα».

Είναι φανερό πως στις επιχειρήσεις Τ/Π, που υιοθετούν περισσότερο τα χαρακτηριστικά του εθνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων, τα διευθυντικά στελέχη αποδέχονται πιο παραδοσιακές μορφές εκπροσώπησης των εργαζομένων και κυρίως τα επιχειρησιακά σωματεία. Αντίθετα, στον κλάδο Π/Λ το πρότυπο των εργασιακών σχέσεων που επικρατεί είναι πολύ περισσότερο διεθνοποιημένο/ υπερεθνικό. Τα ΕΣΕ αποτελούν κατά βάση μια αρμονική διεύρυνση των υφιστάμενων οργάνων συμμετοχής στο εθνικό επίπεδο και λιγότερο μία ρηξικέλευστη καινοτομία στις εργασιακές σχέσεις. Άλλωστε, στις επιχειρήσεις Π/Λ υπάρχει ήδη μια σημαντική εμπειρία στα συμβούλια εργαζομένων, επομένως έχει προϋπάρξει μία σχετική εξοικείωση της τοπικής διοίκησης με την ύπαρξη και λειτουργία αυτών των θεσμών. Παράλληλα, ο μεγαλύτερος σε διάρκεια χρόνος λειτουργίας των ΕΣΕ στις επιχειρήσεις Π/Λ, που εκ των πραγμάτων δημιουργεί μία εξοικείωση των εμπλεκόμενων μερών με αυτόν το θεσμό, βοηθά στην ερμηνεία της πιο αποτελεσματικής λειτουργίας τους.

Από όσα προηγήθηκαν είναι πρόδηλο πως τα ΕΣΕ λειτουργούν πιο αποτελεσματικά στις επιχειρήσεις του κλάδου Π/Λ από ότι σε εκείνες του κλάδου Τ/Π, εξαιτίας των παραγόντων που προαναφέρθηκαν.

Με βάση αυτές τις επιστημονικές θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι τα ΕΣΕ λειτουργούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα ως προς τη συμβολή τους στη σωρευση προστιθέμενης αξίας για τους εργαζόμενους αλλά και ως προς τις ευεργετικές αντανακλάσεις τους στη διαδικασία ευρωπαϊσμού των εθνικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων σε εντονότερα διεθνοποιημένες θυγατρικές επιχειρήσεις πολυεθνικών ομίλων που διαθέτουν ήδη κάποια εθνικά όργανα συμμετοχής, ενώ ο συνδικαλισμός δραστηριοποιείται στο επίπεδο του κλάδου (εκτός της επιχείρησης) και αναλαμβάνει ένα συμβουλευτικό ρόλο προς τα ΕΣΕ. Με άλλα λόγια, τα ΕΣΕ ως υπερεθνικά/ ευρωπαϊκά όργανα προσαρμόζονται καλύτερα σε πιο διεθνοποιημένες επιχειρήσεις (στο πλαίσιο ενός ομίλου) και σε μία δομή εργατικής αντιπροσώπευσης που ανταποκρίνεται περισσότερο σε εκείνη του ευρωπαϊκού συνδικαλιστικού κινήματος, στο πλαίσιο του οποίου είναι αποσαφηνισμένοι οι ρόλοι των εργατικών συνδικάτων και των οργάνων συμμετοχής, όπου τουλάχιστον υφίσταται δυαδική συλλογική εκπροσώπηση στους χώρους εργασίας.

Η συγκριτική ανάλυση των δύο υπό διερεύνηση κλάδων επιβεβαιώνει την τάση που έχει διαγνωσθεί πως σε πολλές ΠΕΕ υφίσταται ταυτόχρονα μία τάση για αύξουσα αποκέντρωση προς τις αυτόνομες επιχειρηματικές μονάδες (business units) και μία συγκέντρωση στο ευρωπαϊκό επίπεδο. Με άλλα λόγια, η αύξηση του βαθμού μεταβίβασης αρμοδιοτήτων προς αυτόνομες επιχειρηματικές μονάδες και η ανάγκη για εσωτερικό συντονισμό και έλεγχο, επιτυγχάνονται διαμέσου μιας τάσης συγκέντρωσης σε ευρωπαϊκό/ παγκόσμιο επίπεδο αλλά και εκ νέου εστίασης (glocalization) σε τοπικό επίπεδο (Marginson and Sisson, 1996). Επίσης, τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν την άποψη πως οι τοπικές διοικήσεις στις εταιρίες που είναι εξαρχής παραδοσιακές ελληνικές επιχειρήσεις (indigenous firms) που εξαγοράστηκαν από ΠΕΕ απολαμβάνουν μία πολύ μεγαλύτερη αυτονομία σε σχέση με τις τοπικές διοικήσεις των εταιριών, οι οποίες από την ίδρυση τους ήταν θυγατρικές εταιρίες (greenfield sites) ΠΕΕ (Leat and Wooley, 1999:113).

Συμπερασματικά, φαίνεται πως ισχύει η διαπίστωση ότι στη διαδικασία διεθνοποίησης των εργασιακών σχέσεων την πρωτοκαθεδρία κατέχουν οι ΠΕΕ, ενώ η εργατική πλευρά μάλλον έπεται, εξαιτίας κυρίως των μεγάλων προβλημάτων συντονισμού και συνεργασίας που εξακολουθεί να αντιμετωπίζει το συνδικαλιστικό κίνημα στην Ευρώπη. Επομένως, φαίνεται πως οι ΠΕΕ ήταν πολύ περισσότερο έτοιμες από την εργατική πλευρά στην «αξιοποίηση» αυτών των θεσμών ως «εργαλείων» της διοίκησης τους.

Με αυτή την έννοια, ο προσανατολισμός του ευρωπαϊσμού των εργασιακών σχέσεων, που συντελείται τα τελευταία χρόνια φαίνεται πως εξυπηρετεί πολύ περισσότερο τις ανάγκες των επιχειρήσεων να ομογενοποιήσουν και να διεθνοποιήσουν κάποιες από τις οικονομικές τους λειτουργίες παρά την επιθυμία των εργατικών συνδικάτων να δημιουργήσουν ισχυρούς πυλώνες ενός ευρωπαϊκού συστήματος εργασιακών σχέσεων.

Οι επιδράσεις των ΕΣΕ που προκύπτουν για την εργατική πλευρά είναι μάλλον αόριστες και ασαφείς, δε φαίνεται ότι μπορούν προς το παρόν να επηρεάσουν την ισορροπία κεφαλαίου-εργασίας στο στίβο της παγκοσμιοποίησης και παραπέμπουν τα πιο απτά οφέλη στην ενεργοποίηση ενός ευρωπαϊκού συστήματος εργασιακών σχέσεων στο μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Επιπλέον, οι προσδοκώμενες επιδράσεις για την εργατική πλευρά, που εντοπίζονται στο επίπεδο των δυνατοτήτων της συνομολόγησης ευρωπαϊκών συλλογικών συμβάσεων εργασίας, της σύγκλισης των όρων απασχόλησης των εργαζόμενων στο πλαίσιο των ΠΕΕ, της ενεργοποίησης ενός ευρωπαϊκού επιπέδου συνδικαλιστικής δράσης και τελικά της ανάδυσης ενός ευρωπαϊκού συστήματος εργασιακών σχέσεων, φαίνεται ότι προς το παρόν παραπέμπονται στις ελληνικές καλές πρακτικές.

Οι επιλογές και οι πρωτοβουλίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης και των κοινωνικών εταίρων τα επόμενα χρόνια σε αυτό το πεδίο θα δείξουν, αν μία ανάλογη ανέλιξη είναι επιθυμητή και κυρίως εφικτή.

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Almond, P., T. Edwards, T. Colling, A. Ferner, P. Gunnigle, M. Muller-Camen, J. Quintanilla and H. Waechter, (2005), "Unravelling Home and Host Country Effects: An Investigation of the HR Policies of an American Multinational in Four European Countries", *Industrial Relations*, 44,2, 276-307.
- Coller, X. and Marginson, P. (1998), "Transnational management influence over changing employment practice: a case from the food industry", *Industrial Relations Journal*, 29,1, 4-17.
- Edwards, T. (1998), "Multinationals, labour management and the process of reverse diffusion: a case study", *International Journal of Human Resource Management*, 9,4, 696-709.
- Edwards, T. (2000), "Multinationals, international integration and employment practice in domestic plants", *Industrial Relations Journal*, 31,2, 115-129.
- Ferner, A. and Edwards, P. (1995), Power and the diffusion of organizational change within multinational enterprises, *European Journal of Industrial Relations*, 1, 2, 229-257.
- Ferner, A., Quintanilla, J. and Varul, M. (2000), Country of origin effects and the management of HR/IR in Multinationals: German companies in Britain and Spain, *paper to the 12th World Congress of IIRA «Global Integration and Challenges for Industrial Relations and Human Resources Management in the Twenty-First Century»*, Tokyo 2000.
- Geary, J. and Roche, W. (2001), "Multinational and human resource practices in Ireland: a rejection of the 'new conformance thesis'", *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1, 109-127.
- Gomm, R., Hammersley, M. and Foster, P. (2000), "Case study and Generalization", in Gomm, R., Hammersley, M. and Foster, P., *Case study method: Key issues, key texts*, London: Sage, 98-115.1
- Gunnigle, P., Collings, D. and Morley, M. (2005), *Industrial Relations Journal*, 36,3, 241-256.
- Günter, H. (1973), *Multinational Corporations and Labour, A selected and annotated Bibliography*, Geneva: International Institute for Labour Studies.
- Hayden, A. and Edwards, T. (2001), "The erosion of the country of origin effect: a case study of a Swedish multinational company", *Relations Industrielles/ Industrial Relations*, 56, 1, 116-140.
- Κουτρούκης, Θ. (2004), Εργασιακές Σχέσεις στις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις: Η εμπειρία των Ευρωπαϊκών Συμβουλίων Εργασίας (*διδαστορική διατριβή*), Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Κραβαρίτου-Μανιτάκη, Γ. (1987), "Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέντρα αποφάσεων των πολυεθνικών επιχειρήσεων και εθνικών επιχειρήσεων με σύνθετη μορφή", *Συνδικαλιστική Επιθεώρηση*, 26.
- Κυριαζή, Ν. (1999), *Η κοινωνιολογική έρευνα*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Kujawa, D.(1980), "Labor relations of U.S. Multinationals Abroad", in Martin B. and Kassalow E., *Labor Relations in Advanced Industrial Societies: issues and problems*, Washington D.C.: Carnegie Endowment for International Peace, 14-42.
- Leat, M. and Wolley, J. (1999), "Multinationals and employee relations", in Hollinshead, G. Nicholls, P. and Tailby, S. (eds), *Employee Relations*, London, Financial Times and Prentice Hall, 93-131.

- Liebhberg, B. (1980), *Industrial Relations and multinational corporations in Europe*, Brussels: Gower-ECSIM.
- Looise, J.K. and Drucker, M. (2002), "Employee participation in multinational enterprises: The effect of globalisation on Dutch works councils", *Employee Relations*, 24,1.
- Lumley, R. and Misra, S. (1994), "Employee participation in the subsidiaries of multinational enterprises: Two Anglo-Indian Case studies", *Economic and Industrial Relations*, 15, 631-649.
- Marginson, P. and Sisson, K. (1994), "The structure of transnational capital in Europe: the emerging Euro-Company and its implications for industrial relations", in Hyman, R. and Ferner, A. (eds), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford: Blackwell, 15-51.
- Marginson, P. and Sisson, K. (1996), "Multinational Companies and the Future of Collective Bargaining: a review of the Research issues", *European Journal of Industrial Relations*, 2, 2, 173-197.
- Martinez Lucio M. and Weston, S. (1994), "New management practices in a multinational corporation: the restructuring of worker representation and rights?", *Industrial Relations Journal*, 25,2, 110-121.
- Muller-Camen, M., Almond, P., Gunnigle, P., Quintanilla, J., Tempel, A. (2001), "Between home and host country: Multinationals and employment relations in Europe", *Industrial Relations Journal*, 32, 5, 435-448.
- Myloni, B. Harzing, A.-W. and Mirza (2002), "A comparative analysis of HRM practices in subsidiaries of MNCs and local companies", Bradford University School of Management, *working paper No 02/30*.
- Ηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1993), *Εργασιακές σχέσεις σε πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα*, ανάπτυπο από τον 11ο τόμο της Επιστημονικής Επετηρίδας Πανεπιστημίου Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, αφιερωμένο στη μνήμη Σ. Ζευγαρίδη, Θεσσαλονίκη, 635-667.
- Σπυρόπουλος, Γ. (1998), *Εργασιακές Σχέσεις στην Ελλάδα, την Ευρώπη και το διεθνή χώρο*, Α. Σάκκουλας: Αθήνα-Κομοτηνή.
- Stake, R. (1994), "Case Studies", in Yenzin N. and Lincoln Y. (eds), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, 236-247.
- Steuer, M. and Gennard, J. (1971), "Industrial Relations, Labour Disputes and Labour utilization in foreign-owned firms in the United Kingdom", in Dunning J. (ed.), *The Multinational Enterprise*, London: G.Allen and Unwin, 89-167.
- Turner, T. D'Art and Gunnigle, P. (1997a), "Pluralism in retreat? A comparison of Irish and multinational manufacturing companies", *International Journal of Human Resource Management*, 8,6, 825-840.
- Turner, T., D'Art D. and Gunnigle, P. (1997b), "US Multinationals: changing the framework of Irish industrial Relations?", *Industrial Relations Journal*, 28, 2, 92-102.
- Tüsselmann, H.-J., McDonald, F. and Heise, A. (2001), *German multinational in the UK and the German model of Labour Relations: diffusion and reverse diffusion effects*, Manchester Metropolitan University Business School Working Paper Series, WP01/06.
- Venneslan, K. & Ågotnes, H.-J. (1995), *Labour Relations in Multinationals*, P+, 10, 15-17.

- Vitols, S. (2003), "Management cultures in Europe: European works councils and human resource management in multinational enterprises", *Final Report of a study by the Forum Mitbestimmung und Unternehmen*, Berlin.
- Wallis, E. (2000), *Industrial Relations in the privatised coal industry: continuity, change and contradictions*, Aldershot: Ashgate.
- Wortmann, M. (2001), External Growth and limited "Globalization" of MNCs – Implications for national Competitiveness and labor, *paper prepared* for IREC Conference "Globalisation, Competitiveness and the Government of Employment in Europe: structures, Strategies and Actors", April 26-28, Madrid.
- Yiannopoulou, N. (1977), "Industrial Relations in Multinational Corporations", (*working paper*), Lakehead University.
- Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage.