

**THE DEVELOPMENT OF DIRECT EMPLOYEE PARTICIPATION AND ITS IMPACT ON
INDUSTRIAL RELATIONS AT COMPANY LEVEL**

DIRECT VS/2016/0305

ΑΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΦΟΡΑ



The project is implemented with the financial support of the European Commission – Employment, Social Affairs and Inclusion DG, Budget Heading 04.03 01 06

PARTNERS IN THE PROJECT:

Confederation of Independent Trade Unions in Bulgaria (CITUB), Bulgaria

Bulgarian Industrial Association (BIA), Bulgaria

Cyprus Workers' Confederation (SEK), Cyprus

Royal Holloway and Bedford New College (RHBNC), United Kingdom

Fondazione Guiseppe di Vittorio (FDV), Italy

Szkola Glowna Handlowa w Warszawie (SGH), Poland

Institute for the Development of Employee Advancement (IDEAS), Ireland

AUTHORS:

Ekaterina Ribarova - ISTUR/CITUB

Kevin P. O'Kelly - external expert

Maria Mincheva - BIA

Dimitar Brankov - BIA

Sylvester Cronin - IDEAS

Tony Murphy - IDEAS

Salvo Leonardi - FDV

Evangelos Evangelou - SEK

Christos Pelecanos - SEK

Christos Karydis - SEK

Michael Gold - RHBNC

Chris Rees - RHBNC

Andrzej Zybala - SGH

GENERAL EDITION:

Michael Gold - RHBNC

Kevin P. O'Kelly - external expert

Ekaterina Ribarova - ISTUR/CITUB

Ina Atanasova - CITUB

This publication can be downloaded from:

www.direct-project.org

Sofia, Nov 2018

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΣΥΝΟΨΗ	5
2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	7
3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΔΙΑΛΟΓΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	9
4. ΕΘΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	16
5. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ	20
5.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ	24
5.2 ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΕΤΑΙΡΟΥΣ - ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	27
5.3 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	31
5.4 ΤΙ ΠΙΣΤΕΥΟΥΝ ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ	39
6. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΞΙ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΚΡΑΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΕΕ	47
6.1 ΑΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ	47
6.1.1 Τομεακές Διαστάσεις – γενικά	47
6.1.2 Κύριες τάσεις σε συγκεκριμένους τομείς	50
6.1.3 Τομείς άμεσης συμμετοχής: κύρια θέματα	51

6.1.4. Οι απόψεις των κοινωνικών εταίρων	58
6.2 ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ:	61
6.3. ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ	93
6.3.1 Παράγοντες που ευνοούν την συμμετοχή, σύμφωνα με τους κοινωνικούς εταίρους	93
6.3.2. Η αλληλεπίδραση της άμεσης συμμετοχής με τις άλλες μορφές βιομηχανικής δημοκρατίας και τους άλλους μηχανισμούς διαδικασίας εργασιακών σχέσεων	94
6.3.4. Το μέλλον της άμεσης συμμετοχής	97
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	98
7.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	98
7.2. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ	100
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101

1. ΣΥΝΟΨΗ

Το έργο DIRECT, το οποίο προωθεί η Συνομοσπονδία Ανεξάρτητων Συνδικάτων στη Βουλγαρία (CITUB), επικεντρώνεται στις τάσεις της άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων σε έξι κράτη μέλη της ΕΕ. Στόχος του είναι να προσδιορίσει την έκταση της άμεσης συμμετοχής σε αυτές τις χώρες, να συγκρίνει διαφορετικές εθνικές τάσεις, να αναλύσει τους λόγους για την ανάπτυξη της άμεσης συμμετοχής, να αξιολογήσει την επίδραση της άμεσης συμμετοχής στην εργασιακή σχέση σε εταιρικό επίπεδο και να προωθήσει τη θετική επίδραση της άμεσης συμμετοχής στην εκπροσώπηση των εργαζομένων και στις εργασιακές σχέσεις σε εταιρικό επίπεδο.

Τις τελευταίες δεκαετίες αναπτύσσονται νέοι τρόποι εργασιακής οργάνωσης σε πιο προοδευτικές Ευρωπαϊκές επιχειρήσεις. Αυτοί περιλαμβάνουν αυξημένη χρήση της συμμετοχής των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Οι νέες μορφές εργασιακής οργάνωσης που περιλαμβάνουν την συμμετοχή των εργαζομένων μπορούν να θεωρηθούν ότι λαμβάνουν τρεις διακριτές αλλά αλληλοσυνδεόμενες μορφές - αντιπροσωπευτική συμμετοχή, οικονομική συμμετοχή και άμεση συμμετοχή.

Η εισαγωγή της άμεσης συμμετοχής ως μέσου αλλαγής εργασιακής οργάνωσης μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές διοίκησης και απαιτεί διαφορετικό τρόπο προσέγγισης της διοίκησης και αλλαγή στην κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτές οι αλλαγές θα έχουν επίσης αντίκτυπο σε άλλες πτυχές της εργασιακής σχέσης, όπως είναι οι εσωτερικές ροές πληροφοριών απόδοσης της επιχείρησης, οι δομές αμοιβών και η προσέγγιση και επίλυση διαφορών. Στο πλαίσιο της χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης και της ανάγκης για βιώσιμη ανάπτυξη των Ευρωπαϊκών οικονομιών, είναι αναγκαίο να εξεταστούν οι πιθανές βιώσιμες μορφές εταιρικής διακυβέρνησης και συμμετοχής των εργαζομένων και να εξεταστεί ποιον ρόλο, αν υπάρχει, μπορεί η άμεση συμμετοχή να διαδραματίσει εντός αυτών, σε σύγκριση με πιο αντιπροσωπευτικές μορφές συμμετοχής.

ΕΤΑΙΡΟΙ

Το έργο περιλάμβανε επτά εταίρους από έξι κράτη μέλη της ΕΕ, ως εξής:

Βουλγαρία: η Συνομοσπονδία Ανεξάρτητων Συνδικάτων στη Βουλγαρία (CITUB) - οι συμβαλλόμενοι εταίροι με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και ο γενικός

συντονιστής του έργου

Η Βουλγαρική Βιομηχανική Ένωση (ΒΙΑ)

Κύπρος: Συνομοσπονδία Εργαζομένων Κύπρου (ΣΕΚ)

Ιρλανδία: **Institute for the Development of Employee Advancement (IDEAS)**

Ιταλία: **Fondazione Giuseppe di Vittorio (FDV)**

Πολωνία: **Szkola Glowna Handlowa w Warszawie (SGH)**

Ηνωμένο Βασίλειο: **Royal Holloway και Bedford New College (RHBNC)**

ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Να μελετήσει τις τάσεις της άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων στα έξι κράτη μέλη της ΕΕ και να προσδιορίσει τους κύριους τομείς, μορφές, μηχανισμούς και υφιστάμενα εταιρικά πλαίσια για την ευρύτερη κανονιστική ρύθμιση, ανάλογα με την περίπτωση.

Να προσδιοριστούν οι ομοιότητες και οι διαφορές στις προσεγγίσεις και πρακτικές της άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων στις έξι χώρες.

Να μελετήσει και να αναλύσει τη σχέση μεταξύ των μορφών άμεσης συμμετοχής και άλλων μορφών εκπροσώπησης των εργαζομένων και των εργασιακών σχέσεων σε εταιρικό επίπεδο.

Να αναλύσει την επιρροή της άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων στην εταιρική στρατηγική, την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα, την παραγωγικότητα, τα κοινωνικά ζητήματα σε εταιρικό επίπεδο, τις εργασιακές σχέσεις, τις συνθήκες εργασίας, την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού κλπ.

Να εξετάσει σε ποιο βαθμό η άμεση συμμετοχή μπορεί να συμβάλει στη διευκόλυνση της ανάπτυξης ισχυρότερων μορφών διακυβέρνησης των ενδιαφερομένων μερών και τη συμβολή σε πιο βιώσιμες εταιρικές μορφές.

Να βελτιώσει την ικανότητα, γνώσεις και δεξιότητες των εκπροσώπων προσωπικού / εργαζομένων, των υπαλλήλων, των διευθυντικών στελεχών και των εργοδοτών όσον αφορά τη χρήση συστημάτων ή πρακτικών άμεσης συμμετοχής.

Να διαδώσει αποτελέσματα ερευνών και παραδειγμάτων ορθής πρακτικής μεταξύ των εκπροσώπων των εργοδοτών και των συνδικαλιστικών οργανώσεων, προκειμένου να προωθηθεί η εφαρμογή ενός προτύπου άμεσης συμμετοχής που να συμβαδίζει με τα δικαιώματα των εργαζομένων.

Να αναπτύξει ιδέες για τη θέσπιση και τη βελτίωση των εθνικών νομικών διατάξεων σχετικά με την εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής σε σχέση με τη βιωσιμότητα των δικαιωμάτων των εργαζομένων και τη διαδικασία των εργασιακών σχέσεων.

Να καθορίσει ιδέες για πρωτοβουλίες σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, να προωθήσει καλές πρακτικές άμεσης συμμετοχής, συμπεριλαμβανομένης της ισορροπίας μεταξύ συμφερόντων των εργοδοτών και των εργαζομένων.

2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το έργο DIRECT εποπτεύθηκε από μια συντονιστική επιτροπή που εκπροσωπεί τους συμμετέχοντες οργανισμούς. Ο ρόλος αυτής της επιτροπής ήταν να συμφωνήσει τους στόχους του έργου, η λεπτομερής μεθοδολογία και το χρονοδιάγραμμα των έργων, να συμφωνήσει όλα τα έγγραφα και τα ερωτηματολόγια, και να παρακολουθήσει την πρόοδο σε εθνικό επίπεδο και μεταξύ των έξι συμμετεχόντων κρατών μελών. Η Συντονιστική Επιτροπή συνεδρίασε έξι φορές, μία συνάντηση σε καθεμία από τις έξι χώρες, κατά τη διάρκεια της διετούς περιόδου του έργου.

Στόχοι του έργου:

Να μελετήσει πώς χρησιμοποιείται η άμεση συμμετοχή από έναν επιλεγμένο αριθμό επιχειρήσεων σε δύο επιχειρηματικούς τομείς

Να εξετάσει τις ομοιότητες και τις διαφορές σε αυτούς τους επιχειρηματικούς τομείς και στα έξι συμμετέχοντα κράτη μέλη - ΕΕ15 (Ιταλία, Ιρλανδία και Ηνωμένο Βασίλειο), ΕΕ13 (Κύπρος, Πολωνία και Βουλγαρία)

Να εξετάσει τον τρόπο με τον οποίο συνυπάρχουν και αλληλοσυμπληρώνονται οι άμεσες και αντιπροσωπευτικές μορφές συμμετοχής

Να μελετήσει πώς η άμεση συμμετοχή έχει (ή όχι) βελτιώσει τις εργασιακές σχέσεις στις στοχευόμενες επιχειρήσεις

Να βελτιώσει την γνώση της άμεσης συμμετοχής μεταξύ των κοινωνικών εταίρων στα συμμετέχοντα κράτη μέλη

Να ανταλλάξει παραδείγματα ορθής πρακτικής μεταξύ των συμμετεχόντων κρατών μελών

Να κάνει συστάσεις στους εθνικούς κοινωνικούς εταίρους και στους υπεύθυνους της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την προώθηση και την ευρύτερη χρήση της άμεσης συμμετοχής σε όλα τα κράτη μέλη.

Για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι, καθώς το σχέδιο χρηματοδοτήθηκε για δύο χρόνια, υπήρξε η ευκαιρία για μια πιο εμπειριστατωμένη μελέτη. Ως εκ τούτου, η μεθοδολογία που υιοθετήθηκε ήταν σε πέντε στάδια:

Βιβλιογραφική (δευτερογενής) έρευνα σχετικά με τη φύση και την έκταση της άμεσης συμμετοχής σε καθεμία από τις έξι συμμετέχουσες χώρες. Η επισκόπηση κάθε χώρας θα παρείχε περίληψη των γενικών τάσεων της άμεσης συμμετοχής σε εθνικό επίπεδο και θα εντόπιζε το πλαίσιο των παραδοσιακών εθνικών εργασιακών σχέσεων και, γενικότερα, την πρακτική της συμμετοχής των εργαζομένων. Αυτό περιλάμβανε τις ιστορικές τάσεις, την άμεση συμμετοχή στην πράξη και τις αντιληπτές επιπτώσεις της άμεσης συμμετοχής.

Στο πλαίσιο των παραμέτρων που παρουσιάζονται στο σχήμα 1 κατωτέρω, το σχέδιο εξέτασε την άμεση συμμετοχή σε επιχειρήσεις που αφορούν την παροχή υπηρεσιών και σε κατασκευαστικό τομέα σε καθένα από τα συμμετέχοντα κράτη μέλη. Αυτό έγινε μέσω ενός ερωτηματολογίου που είχε συμφωνηθεί και ακολουθήθηκε από έναν συμφωνημένο αριθμό συνεντεύξεων με τους διευθυντές και τους εκπροσώπους των εργαζομένων σε μια σειρά επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στους επιλεγμένους επιχειρηματικούς τομείς. Μόνο οι επιχειρήσεις στις οποίες έχει συνενωθεί το σύνολο ή σημαντικό ποσοστό του εργατικού δυναμικού έχουν ερευνηθεί. Μια σημαντική πτυχή του έργου ήταν να καθοριστούν οι παράγοντες της στάσης των συνδικάτων, όπως η υποστήριξή τους ή η αντίθεσή τους, στην άμεση συμμετοχή.

Διεξήχθησαν εθνικά εργαστήρια σε κάθε συμμετέχον κράτος μέλος για να συζητηθούν τα προσωρινά ευρήματα των εθνικών μελετών με εκπροσώπους των κοινωνικών εταίρων, ακαδημαϊκούς και εκπροσώπους των αρμόδιων κυβερνητικών υπουργείων. Αυτά τα εθνικά εργαστήρια ήταν μια ευκαιρία να παρουσιάσουν παραδείγματα ορθών πρακτικών για τις διάφορες μορφές

άμεσης συμμετοχής από το στάδιο της μελέτης του έργου.

Τρία διακρατικά εργαστήρια πραγματοποιήθηκαν επίσης στη Ρώμη, τη Λευκωσία και το Λονδίνο, όπου υπήρχαν ευκαιρίες να ακουστούν τόσο εθνικές όσο και παρουσιάσεις σχετικά με ολόκληρο το έργο αναφορικά με την άμεση συμμετοχή και άλλες μορφές συμμετοχής των εργαζομένων

Η σύνταξη μιας εθνικής έκθεσης με βάση τα ευρήματα και τα αποτελέσματα των σταδίων 1 έως 4 ανωτέρω, ακολούθησε μια τελική διεθνή διάσκεψη στην οποία παρουσιάστηκαν και συζητήθηκαν τα συνολικά αποτελέσματα του σχεδίου, και με την οποία διαδόθηκαν τα βασικά ευρήματα για να ενθαρρύνουν μια ευρύτερη συζήτηση σχετικά με τα οφέλη της άμεσης συμμετοχής ως μέσο ενίσχυσης των εργαζομένων προς όφελος τόσο του εργατικού δυναμικού όσο και της επιχείρησης.

3. ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΔΙΑΛΟΓΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Αλλαγές στο χώρο εργασίας

Οι ευρωπαίοι κοινωνικοί εταίροι, οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν σήμερα ένα φάσμα εξωτερικών παραγόντων που μπορούν να καθορίσουν το ρυθμό διάδοσης του κοινωνικού διαλόγου σε επιχειρηματικό επίπεδο, όπως η ανάγκη οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν σε ταχείες τεχνικές και τεχνολογικές αλλαγές (π.χ. ψηφιοποίηση, ρομποτική, κοινωνικά μέσα δικτύωσης κ.λπ.). Αυτές οι τεχνολογικές εξελίξεις είχαν επίσης ως αποτέλεσμα την εμφάνιση νέων βιομηχανιών και υπηρεσιών και νέων μορφών επιχειρήσεων και θέσεων εργασίας που οδήγησαν στην ανάγκη νέων προσεγγίσεων στον τρόπο οργάνωσης μίας εργασίας.

Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες δείχνουν ότι σε ορισμένα κράτη μέλη της ΕΕ, ιδίως εκείνα που έχουν καθυστερήσει στη χρήση νέων μορφών συμμετοχής των εργαζομένων, τα πρακτικά αποτελέσματα όσον αφορά την επέκταση της εκπροσώπησης και του κοινωνικού διαλόγου στις επιχειρήσεις ήταν αργά. Πράγματι, διαπιστώθηκαν προβλήματα σχετικά με την έλλειψη εμπιστοσύνης στην εφαρμογή εναλλακτικών μορφών εκπροσώπησης και τη διφορούμενη στάση ορισμένων εργοδοτών και συνδικαλιστικών οργανώσεων όσον αφορά τα δικαιώματα των εργαζομένων στην ενημέρωση, τη διαβούλευση, τη συμμετοχή ή

τη συμβολή διευθυντικών αποφάσεων¹.

Για παράδειγμα, μια μελέτη του Eurofound διαπίστωσε ότι μόλις το 57% των επιχειρήσεων στην ΕΕ:

... ενθαρρύνει τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν στις προσπάθειες της εταιρείας εκτός των άμεσων ευθυνών της εργασίας τους. Οι επιχειρήσεις το κάνουν με διάφορους τρόπους, από την ανταλλαγή πληροφοριών και τη διαβούλευση με τους εργαζομένους - μέσω συναντήσεων προσωπικού, με έρευνες προσωπικού και κουτιά προτάσεων - με τη συμμετοχή τους σε στρατηγικές δράσεις και δραστηριότητες σχεδιασμού².

Άμεση συμμετοχή και εταιρική διακυβέρνηση

Στο πλαίσιο της δεκαετίας της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης και της ανάγκης για βιώσιμη ανάπτυξη στην οικονομία της ΕΕ, υπάρχει επίσης ανάγκη να εξεταστεί ο ρόλος της συμμετοχής των εργαζομένων σε οποιοσδήποτε μελλοντικές μορφές εταιρικής διακυβέρνησης και να εξεταστεί τι ρόλο, εάν υπάρχει, η άμεση συμμετοχή μπορεί να διαδραματίσει μέσα σε αυτές τις μορφές. Όλο και περισσότερο γίνεται λόγος για έναν πιο «υπεύθυνο καπιταλισμό» και για μια στροφή προς πιο μακροπρόθεσμες και βιώσιμες εταιρικές μορφές διακυβέρνησης, μακριά από την έμφαση που δίνεται στις βραχυπρόθεσμες αποδόσεις των μεριδιούχων στις επενδύσεις. Μπορεί να υποστηριχθεί ότι η εταιρική διακυβέρνηση μετά την κρίση απαιτεί πιο αποτελεσματική συμμετοχή των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις είναι κοινωνικοί οργανισμοί και οι εργαζόμενοι είναι οι ενδιαφερόμενοι με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

Οι προκλήσεις όλων αυτών των τεχνολογικών, οικονομικών και κοινωνικών εξελίξεων του εικοστού πρώτου αιώνα αποτελούν σημαντικούς λόγους για αύξηση της άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό, το πρόγραμμα DIRECT θα συμβάλει στη συζήτηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα βρεθεί η σωστή ισορροπία μεταξύ της οικονομικής αποτελεσματικότητας, της κοινωνικής ευθύνης, των δικαιωμάτων των εργαζομένων και των υφιστάμενων εθνικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων που μπορούν να εξορθολογιστούν και να χρησιμοποιηθούν μεταξύ των χωρών, τομέων και εταιρειών. Το έργο αποσκοπεί

1 Για παράδειγμα, τα προγενέστερα έργα INFORMIA I και II και INFPREVENTA συντονισμένα από τη CITUB.

2 Ευρωπαϊκή Εταιρική Έρευνα 2013, βλέπε επίσης «Ζωή και εργασία στην Ευρώπη» 2017 Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Δουβλίνο), 2018, σελ. 32 και 33.

επίσης στην ενημέρωση και εκπαίδευση των ηγετών των συνδικαλιστικών οργανώσεων και άλλων εκπροσώπων των εργαζομένων, των εργοδοτών και των διευθυντικών στελεχών σχετικά με τις κύριες πτυχές της άμεσης συμμετοχής και την προβολή και ανταλλαγή ορθών πρακτικών και εμπειριών.

Ευρωπαϊκές Πολιτικές

Στο πλαίσιο της Κοινωνικής Ευρωπαϊκής Ατζέντας, υπήρξε μια μακροπρόθεσμη και σταθερή πολιτική των θεσμικών οργάνων της ΕΕ για την προώθηση των δικαιωμάτων ενημέρωσης, διαβούλευσης και συμμετοχής των εργαζομένων. Αυτό συνέβει μετά την έγκριση του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Χάρτη το 1961, του Χάρτη των Θεμελιωδών Κοινωνικών Δικαιωμάτων των Εργαζομένων το 1989, του Κοινωνικού Πρωτοκόλλου της Συνθήκης για την Ευρωπαϊκή Ένωση (Συνθήκη του Μάαστριχτ) το 1992 και την ένταξη των δικαιωμάτων απασχόλησης, των κοινωνικών δικαιωμάτων και των δικαιωμάτων των εργαζομένων στη Συνθήκη του Άμστερνταμ το 1997

Σύμφωνα με τα σχετικά άρθρα της Συνθήκης, τα θεσμικά όργανα της ΕΕ έχουν υιοθετήσει ένα ευρύ φάσμα πολιτικών για την προώθηση περισσότερων δικαιωμάτων εργαζομένων, όπως η θέσπιση ορισμένων καταστατικών που παρέχουν στους εργαζομένους το δικαίωμα σε εταιρικές πληροφορίες, να ζητείται η γνώμη τους για τις προτεινόμενες διαχειριστικές αποφάσεις σχετικά με θέσεις εργασίας και εργατικό δυναμικό, ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση και αυξημένες ευκαιρίες για παραδοσιακή εκπροσώπηση των εργαζομένων από τα συνδικάτα³.

Αυτές οι πολιτικές προσπαθούν επίσης να προωθήσουν την ανάγκη για μεγαλύτερο κοινωνικό διάλογο σε επιχειρηματικό επίπεδο μέσω διάφορων μορφών συμμετοχής των εργαζομένων στον χώρο εργασίας που μπορεί να θεωρηθεί ότι λαμβάνει τρεις διακριτές αλλά αλληλένδετες μορφές:

Αντιπροσωπευτική συμμετοχή, την οποία έχουν προωθήσει τα θεσμικά όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης μέσω σειράς νομοθετικών δράσεων που προβλέπουν την παροχή ειδικών εταιρικών πληροφοριών και το δικαίωμα διαβούλευσης σε θέματα που αφορούν το εργατικό δυναμικό πριν από τη λήψη διαχειριστικών αποφάσεων. Η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται μέσω της εκλογής εκπροσώπων των εργαζομένων στα συμβούλια επιχειρήσεων ή σε άλλες δομές ενημέρωσης και διαβούλευσης εντός της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένου του ευρωπαϊκού συμβουλίου εργαζομένων σε διακρατικές επιχειρήσεις. Η

3 Για παράδειγμα, ορισμένα από αυτά τα καταστατικά είναι η οδηγία της ΕΕ (2009/38 / ΕΚ), η οδηγία-πλαίσιο για την ενημέρωση και τη διαβούλευση (2002/14 / ΕΚ), η Οδηγία 2001/86/ΕΚ του Συμβουλίου και η οδηγία του Ευρωπαϊκού Συνεταιρισμού (2003/72 / ΕΚ).

αντιπροσωπευτική συμμετοχή περιλαμβάνει επίσης τη συμμετοχή εκλεγμένων εκπροσώπων των εργαζομένων στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών είτε σε εποπτικό συμβούλιο σε συστήματα διπλού επιπέδου είτε σε διοικητικό συμβούλιο σε μονοεπίπεδα συστήματα εταιρικής διακυβέρνησης.

Χρηματοδοτική συμμετοχή, την οποία η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προωθεί όχι μέσω της νομοθεσίας, αλλά μέσω μιας σειράς εγγράφων πολιτικής και ανακοινώσεων της Επιτροπής. Χρηματοδοτική συμμετοχή (ή PEPPER στην ορολογία της Ευρωπαϊκής Επιτροπής⁴) όπου οι εργαζόμενοι έχουν ευκαιρίες να αγοράζουν και να κατέχουν μετοχές στα κεφάλαια της εταιρείας στην οποία εργάζονται μέσω προγραμμάτων ιδιοκτησίας μεριδιούχων, είτε μέσω άμεσης κατοχής μετοχών από εργαζόμενους είτε μέσω εσωτερικού ταμείου διαχείρισης κοινών κεφαλαίων για τη διαχείριση μετοχών για λογαριασμό εργαζομένων (ESOT), ή μέσω μεριδίου στα ετήσια κέρδη της εταιρείας.

Τέλος, η άμεση συμμετοχή, την οποία και πάλι τα θεσμικά όργανα της ΕΕ δεν έχουν προωθήσει μέσω της νομοθεσίας, αλλά μέσω μιας σειράς δικτύων που συγκεντρώνουν εθνικούς εμπειρογνώμονες για τον εντοπισμό και την ανταλλαγή προσεγγίσεων ορθής πρακτικής για την οργάνωση της εργασίας⁵

Πιο πρόσφατα και υποστηρίζοντας αυτό το πλαίσιο πολιτικής, ο Ευρωπαϊκός Πυλώνας Κοινωνικών Δικαιωμάτων (EPSR) εγκρίθηκε από το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο σε ειδική σύσκεψη τον Νοέμβριο του 2017. Το EPSR αποσκοπεί στην εκ νέου ενεργοποίηση της Κοινωνικής Ευρώπης και δηλώνει ότι:

α Οι κοινωνικοί εταίροι καλούνται να γνωμοδοτήσουν σχετικά με το σχεδιασμό και την εφαρμογή των οικονομικών πολιτικών, της πολιτικής απασχόλησης και της κοινωνικής πολιτικής σύμφωνα με τις εθνικές πρακτικές. Ενθαρρύνονται⁶ να διαπραγματεύονται και να συνάπτουν συλλογικές συμβάσεις σε θέματα που τους αφορούν, τηρώντας παράλληλα την αυτονομία τους και το δικαίωμα συλλογικής δράσης. Κατά περίπτωση, οι συμφωνίες που συνάπτονται μεταξύ

4 Βλέπε την έκθεση PEPPER (Πρώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη και τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων) Κοινωνική Ευρώπη 3/1991 (Συμπληρωματική) και Έκθεση της Επιτροπής: PEPPER II Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Βρυξέλλες (1996)

5 Για παράδειγμα, το Ευρωπαϊκό Δίκτυο Οργάνωσης Εργασίας (EWON) κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '90 και το τρέχον Ευρωπαϊκό Δίκτυο Καινοτομίας στο Χώρο Εργασίας (EWIN)

6 Ευρωπαϊκός Πυλώνας Κοινωνικών Δικαιωμάτων (κεφάλαιο II, 08.B και Γ) που εγκρίθηκε από τους Προέδρους του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου, του Συμβουλίου της Ευρωπαϊκής Ένωσης και την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γκέτεμποργκ, Σουηδία, Νοέμβριος 2017, σελ. 36

των κοινωνικών εταίρων θα υλοποιούνται σε επίπεδο της Ένωσης και των κρατών μελών της.

β Οι εργαζόμενοι ή οι εκπρόσωποί τους έχουν το δικαίωμα να ενημερώνονται και να ζητούν εγκαίρως τη γνώμη τους σχετικά με θέματα που τους αφορούν, ιδίως όσον αφορά τη μεταβίβαση, την αναδιάρθρωση και τη συγχώνευση επιχειρήσεων και των ομαδικών απολύσεων

γ Να ενθαρρυνθεί η ικανότητα των κοινωνικών εταίρων να προωθήσουν τον κοινωνικό διάλογο.

Το επίκεντρο του έργου DIRECT αφορούσε την τελευταία από αυτές τις τρεις μορφές συμμετοχής των εργαζομένων – την άμεση συμμετοχή.

Άμεση συμμετοχή

Η άμεση συμμετοχή και η αντιπροσωπευτική συμμετοχή αλληλοσυμπληρώνονται και αποτελούν αναπόσπαστο μέρος του καλύτερου εσωτερικού κοινωνικού διαλόγου επιχειρήσεων που μπορεί να συμβάλει στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης και δέσμευσης στο εργατικό δυναμικό και μεταξύ ιδιοκτητών επιχειρήσεων, στελεχών και εργαζομένων.

... οι πρακτικές αυτές αυξάνουν την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας, οδηγώντας σε αυξημένη διατήρηση προσωπικού, λιγότερη απουσία από την εργασία και καλύτερη παρότρυνση - εν συντομία, βελτιωμένη ευεξία στον εργασιακό χώρο⁷.

Η έρευνα της Ευρωπαϊκής Εταιρείας διαπίστωσε επίσης ότι υπάρχει:

... καλύτερη ευεξία στο χώρο εργασίας σε εταιρείες που προάγουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε σχέση με τις εταιρείες που είναι λιγότερο δεσμευμένες σε αυτό⁸.

Η σημαντικότερη μελέτη της άμεσης συμμετοχής στη δεκαετία του '90, η μελέτη του Eurofound EPOC, χαρακτήρισε την άμεση συμμετοχή ως:

Ευκαιρίες που παρέχονται από τη διοίκηση ή πρωτοβουλίες τις οποίες υποστηρίζουν σε εργασιακό επίπεδο, για διαβούλευση ή / και ανάθεση αρμοδιοτήτων και εξουσιοδότηση λήψης αποφάσεων στους υπαγόμενους είτε ως ιδιώτες είτε ως ομάδα εργαζομένων, σχετικά με την άμεση εργασία, οργάνωση της εργασίας και / ή συνθήκες εργασίας⁹.

7 Έρευνα για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις και Eurofound op cit.

8 Ibid.

9 Ενεργοποίηση της Άμεσης Συμμετοχής σε Οργανωσιακές Αλλαγές - Το Πρόγραμμα EPOC Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας, Δουβλίνο (1994)

Ως εκ τούτου, πρόκειται για ένα σύστημα οργάνωσης της εργασίας που επιτρέπει την συνεισφορά των υπαλλήλων στις καθημερινές δραστηριότητες της επιχείρησης, σε αντίθεση με τις ευκαιρίες συνεισφοράς στις στρατηγικές και διαχειριστικές πολιτικές που παρέχονται μέσω των εκπροσώπων των εργαζομένων. Η άμεση συμμετοχή μπορεί να περιλαμβάνει συμβουλευτικές και αντιπροσωπευτικές ρυθμίσεις στο χώρο εργασίας. Αυτές είναι:

Συμβουλευτική - όταν η διοίκηση δημιουργεί συστήματα για να μπορούν οι εργαζόμενοι να δίνουν τις απόψεις τους σε θέματα που σχετίζονται με την εργασία, αλλά η διοίκηση εξακολουθεί να διατηρεί το δικαίωμα στη λήψη αποφάσεων.

Αντιπροσωπευτική - όταν η διοίκηση παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια και ευθύνη να οργανώνουν και να αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους χωρίς να ανατρέχουν στη διοίκηση.

Και οι δύο μορφές άμεσης συμμετοχής μπορούν να αφορούν είτε μεμονωμένους εργαζόμενους είτε ομάδες εργαζομένων. Οι μεμονωμένες διαβουλεύσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε μέσω συναντήσεων «πρόσωπο με πρόσωπο» με τη διοίκηση είτε μέσω συμφωνιών. Οι διαβουλεύσεις μπορούν να είναι είτε μόνιμες είτε προσωρινές. Παραδείγματα των ειδών άμεσης συμμετοχής παρουσιάζονται στο σχήμα 1¹⁰.

Η εισαγωγή της άμεσης συμμετοχής ως μέσου αλλαγής της οργάνωσης της εργασίας μπορεί να αποτελέσει πρόκληση για τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές διαχείρισης. Απαιτεί διαφορετικό τρόπο προσέγγισης διαχείρισης και αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα. Καθώς οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερο περιθώριο να αναλάβουν εργασιακά καθήκοντα και να λάβουν τις δικές τους εργασιακές αποφάσεις, ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών και των εποπτικών αρχών και η δομή των ρυθμίσεων υποβολής εκθέσεων θα αλλάξουν επίσης. Αυτές οι αλλαγές θα έχουν αντίκτυπο σε άλλες πτυχές της εργασιακής σχέσης, όπως οι εσωτερικές ροές πληροφοριών για τις επιδόσεις της επιχείρησης, οι δομές αμοιβών και ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται και επιλύονται διαφορές. Μακροπρόθεσμα, μπορούν επίσης να επηρεάσουν τα απαιτούμενα επίπεδα διοίκησης και εποπτείας, τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και μεγαλύτερη έμφαση στη συνεχιζόμενη κατάρτιση και τη βελτίωση των επιπέδων δεξιοτήτων. Σύμφωνα με την ανάλυση της

10 Νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας: Μπορεί η Ευρώπη να αξιοποιήσει τις δυνατότητές της; - Αποτελέσματα έρευνας σχετικά με την άμεση συμμετοχή των εργαζομένων στην Ευρώπη Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για την Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας (Δουβλίνο) 1997, σελ. 16-18. Τρεις από τις χώρες εταίρους στο σχέδιο DIRECT συμπεριλήφθηκαν επίσης στη μελέτη EPOC

Ευρωπαϊκής Εταιρικής Έρευνας:

Ο ανταγωνισμός μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εμποδίζει την απόδοση και μειώνει την ευημερία, δημιουργώντας ένα περιβάλλον επιζήμιο για την καινοτόμο σκέψη. Οι σχέσεις εμπιστοσύνης, από την άλλη πλευρά, προωθούν κοινές προσπάθειες και οργανωτικό πλαίσιο που διευκολύνει και στηρίζει την καινοτομία¹¹.

Σχήμα 1 Μορφές άμεσης συμμετοχής:

	ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ	ΑΝΤΙΠΡΟΣΩΠΕΥΤΙΚΗ
ΑΤΟΜΙΚΑ	<p>Τακτικές συναντήσεις αξιολόγησης μεταξύ εργοδοτούμενου και άμεσου διευθυντή</p> <p>Έρευνες για την στάση των εργαζομένων</p> <p>Σχέδια προτάσεων</p> <p>Άλλες εσωτερικές ρυθμίσεις που επιτρέπουν στους υπαλλήλους να εκφράζουν τις απόψεις τους, όπως μέσω των κοινωνικών μέσων δικτύωσης, των συζητήσεων on-line, των εταιρικών ενημερωτικών δελτίων, των ανακοινώσεων, κ.λπ..</p>	<p>Υπάλληλοι έχουν το δικαίωμα και την ευθύνη να αναλάβουν τα καθήκοντά τους χωρίς συνεχή αναφορά στον διευθυντή / επιβλέποντα</p>
ΟΜΑΔΙΚΑ	<p>Προσωρινές ή ad hoc ομάδες υπαλλήλων που συναντώνται για συγκεκριμένο σκοπό για περιορισμένο χρονικό διάστημα - όπως ομάδες έργου ή ομάδες εργασίας</p> <p>Μόνιμες ομάδες, όπως εβδομαδιαίες / μηνιαίες συνεδριάσεις μιας ομάδας εργασίας για την αντιμετώπιση συνεχιζόμενων θεμάτων που σχετίζονται με την εργασία, για παράδειγμα, κύκλους ποιότητας</p>	<p>Δικαιώματα και ευθύνες παρέχονται σε ομάδες εργαζομένων για την εκτέλεση των κοινών εργασιακών τους καθηκόντων χωρίς αναφορά στη διαχείριση - που ονομάζεται επίσης “ομαδική εργασία”</p>

Αυτοί είναι οι ορισμοί που υιοθετήθηκαν για τους σκοπούς του προγράμματος DIRECT.

4. ΕΘΝΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Και στις έξι χώρες τα συστήματα εργασιακών σχέσεων επηρεάζονται σε κάποιο βαθμό από την τάση για αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, από την πρόσφατη χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση, από την έλλειψη οικονομικής βιωσιμότητας και απασχόλησης, και τα τελευταία χρόνια από τις αλλαγές στην οργάνωση και των συνθηκών εργασίας, ως αποτέλεσμα των νέων τεχνολογιών, όπως η ψηφιοποίηση, η ρομποτική, η τρισδιάστατη εκτύπωση, τα κοινωνικά μέσα κ.λπ.

Στη Βουλγαρία η συνδικαλιστική πυκνότητα μειώνεται εδώ και είκοσι χρόνια, στο 18-20% του εργατικού δυναμικού τα τελευταία πέντε χρόνια. Η πυκνότητα είναι υψηλότερη στο μεγαλύτερο μέρος του δημόσιου τομέα, καθώς και στην εξορυκτική και κατασκευαστική βιομηχανία, αλλά είναι πολύ χαμηλότερη στο μεγαλύτερο μέρος του ιδιωτικού τομέα παροχής υπηρεσιών. Ομοίως, κατά την ίδια περίοδο, μειώθηκε επίσης η πυκνότητα της συμμετοχής στους οργανισμούς εργοδοτών.

Από το 2004-2005, η Βουλγαρική αγορά εργασίας έχει δει μια τάση προς την αποκεντρωμένη συλλογική διαπραγμάτευση. Αυτό συμβαίνει περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα παροχής υπηρεσιών, αλλά και σε ορισμένες κατασκευαστικές βιομηχανίες, όπως η ηλεκτρονική και ηλεκτροτεχνική παραγωγή, αλλά και στην παραγωγή τροφίμων, ρούχων και υφασμάτων, δερμάτων και υποδημάτων, ξύλου και χαρτιού, μηχανουργείου, και τις μεταλλουργικές βιομηχανίες.

Η συνολική κάλυψη των συλλογικών διαπραγματεύσεων για ολόκληρη την οικονομία εκτιμάται σε 26-27%¹². Ωστόσο, άλλες πηγές δεδομένων έφεραν το ποσοστό μεταξύ 23% και 37%¹³, ενώ στον κατασκευαστικό η συλλογική διαπραγμάτευση καλύπτει περίπου το 30-35%. Στο πλαίσιο αυτό, η κάλυψη για ορισμένους βιομηχανικούς κλάδους, όπως ο τομέας της αυτοκινητοβιομηχανίας, είναι πολύ χαμηλότερος¹⁴. Σε ορισμένους επιχειρηματικούς τομείς εξακολουθούν να υπάρχουν συλλογικές τομεακές συμφωνίες, όπως σε κρατικούς χρηματοδοτούμενους τομείς, για παράδειγμα, τις δημόσιες μεταφορές.

Στην Κύπρο, με βάση μια μακρά παράδοση ισχυρών οργανώσεων

12 Στοιχεία CITUB

13 https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/bulgaria#collective_bargaining

14 Στοιχεία CITUB και τομεακές συνδικαλιστικές ομοσπονδίες

εργοδοτούμενων και εργοδοτών, σήμερα πάνω από το 60% των εργαζομένων οργανώνονται σε συνδικαλιστικές οργανώσεις. Ο Κώδικας Βιομηχανικών Σχέσεων αναγνωρίζει την συνδικαλιστική ελευθερία τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών, υπογραμμίζοντας τη σημασία των συλλογικών διαπραγματεύσεων και των κοινών διαβουλεύσεων καλή τη πίστη. Επιπλέον, οι διμερείς σχέσεις είναι πολύ σημαντικές και η συλλογική διαπραγμάτευση σε τομεακό και επιχειρηματικό επίπεδο θεωρείται ότι αποτελεί τη ραχοκοκαλιά του συστήματος εργασιακών σχέσεων, δεδομένου ότι η πλειονότητα των όρων και συνθηκών απασχόλησης καθορίζονται από συλλογικές συμβάσεις. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Eurofound, η κάλυψη των συλλογικών διαπραγματεύσεων είναι 61%¹⁵.

Στην Ιρλανδία, σύμφωνα με ορισμένες έρευνες, στο πλαίσιο του συστήματος «εθελοντισμού» εργασιακών σχέσεων, υπάρχουν λίγες θεσμικές δυνάμεις που προωθούν τη συμμετοχή εργαζομένων ή συνδικαλιστικών οργανώσεων σε επιχειρησιακό επίπεδο. Οι επιχειρήσεις είναι ελεύθερες να επιλέξουν από αριθμό μοντέλων εργασιακών σχέσεων. Κατά συνέπεια, η Ιρλανδία διαθέτει ένα κατακερματισμένο σύστημα εργασιακών σχέσεων που χαρακτηρίζεται από ποικιλομορφία στις πρακτικές απασχόλησης. Το εθελοντικό σύστημα εργασιακών σχέσεων της Ιρλανδίας θεωρείται λιγότερο ευνοϊκό για την εταιρική σχέση σε σχέση με το χώρο εργασίας σε σχέση με πολλά ευρωπαϊκά συστήματα που διαθέτουν θεσμικά πλαίσια και κανονισμούς που προωθούν αντιπροσωπευτικούς φορείς συμμετοχής, όπως τα συμβούλια επιχειρήσεων¹⁶. Η συνδικαλιστική πυκνότητα είναι περίπου 36-37%¹⁷ και μια μελέτη Eurofound του 2013 υπολόγισε ότι οι εργαζόμενοι που καλύπτονται από συλλογικές διαπραγματεύσεις σε όλα τα επίπεδα της οικονομίας ήταν 58%¹⁸.

Στο ευρωπαϊκό πλαίσιο, το ιταλικό σύστημα εργασιακών σχέσεων διακρίνεται από πολλές απόψεις ή τουλάχιστον, βρίσκεται, στις περισσότερες περιπτώσεις, εκτός του καθιερωμένου. Αυτό οφείλεται σε ένα σχεδόν μοναδικό επίπεδο εθελοντισμού και στην έλλειψη νομικής παρέμβασης. Η νομοθετική παρέμβαση, ενώ είναι ιδιαίτερα έντονη στις ατομικές εργασιακές

15 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/cyprus#collective-bargaining>

16 Dobbins T (2001) New National Centre for Partnership and Performance established. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established>

17 Ireland: Industrial relations profile, R Farrelly, IRN Publishing, in EIRO Eurofound (2014) <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/ireland/ireland-industrial-relations-profile>

18 <https://www.eurofound.europa.eu/country/ireland#collective-bargaining>

σχέσεις, υπήρξε περιθωριακή όσον αφορά τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Ωστόσο, οι αναφορές στο Σύνταγμα του 1948 σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις είναι αρκετά ευρείες, όπως η εκπροσώπηση, οι μηχανισμοί συλλογικής διαπραγμάτευσης και μηχανισμοί επέκτασης, το δικαίωμα απεργίας και η συμμετοχή των εργαζομένων. Εκτός από αυτή τη μορφή «εθελοντισμού», το ιταλικό σύστημα εργασιακών σχέσεων μπορεί να περιγραφεί εν συντομία ότι έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Ο συνδικαλιστικός πλουραλισμός, ο οποίος ιστορικά διαιρείται σε ιδεολογικές αρχές
- Σημαντικός κατακερματισμός των οργανισμών των εργοδοτών
- Σύστημα συλλογικής διαπραγμάτευσης δύο βαθμίδων με την υπεροχή του τομεακού επιπέδου
- Υψηλό επίπεδο κάλυψης συλλογικών διαπραγματεύσεων από εργοδότες: 80% έως 90%
- Μεσαίο – υψηλό επίπεδο συνδικαλιστικής οργάνωσης: περίπου 33-35%
- Ενιαίος δίαυλος εκπροσώπησης εργαζομένων σε επιχειρηματικό επίπεδο

Στην Πολωνία, το κρατιστικό μοντέλο δημόσιας διακυβέρνησης άσκησε επίσης επίδραση στο μοντέλο εργασιακών σχέσεων ως συνέπεια μιας συγκεκριμένης τοποθέτησης των οικονομιών των χωρών της Κεντρικής και Ανατολικής Ευρώπης (ΧΚΑΕ) στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης και του εξευρωπαϊσμού. Ένα βασικό χαρακτηριστικό είναι η ισχυρή επιρροή του ξένου κεφαλαίου, δεδομένου της πολύ σοβαρής ανεργίας, της οργανωτικής αδυναμίας στον κόσμο της εργασίας, των χαμηλών εργασιακών προτύπων και της χαμηλής αμοιβής¹⁹. Αυτό ισοδυναμούσε με την υποταγή των συμφερόντων στο χώρο εργασίας σε μεγάλες κεφαλαιουχικές ομάδες (κυρίως ξένες), των οποίων το πρωταρχικό ενδιαφέρον ήταν το χαμηλό κόστος εργασίας. Το μοντέλο του καπιταλισμού ήταν επίσης σχετικό με τις εργασιακές σχέσεις, όπως ορισμένοι ακαδημαϊκοί χαρακτήρισαν ως «εξαρτημένο καπιταλισμό», με επίκεντρο τη μείωση των αμοιβών και των εργασιακών προτύπων, με την ελπίδα ότι το κεφάλαιο θα συνέχιζε να προσελκύεται στην οικονομία.

Η συνδικαλιστική πυκνότητα εκτιμάται ότι είναι περίπου 15%²⁰ και το επίπεδο

19 Bohle, D. and Greskovits, B. (2006) Capitalism without Compromise: Strong Business and Weak Labor in Eastern Europe's New Transnational Industries, *Studies in Comparative International Development*, Spring 2006, Vol. 41, No. 1..

20 <http://www.worker-participation.eu/index.php/National-Industrial-Relations/Countries/Poland>

συλλογικής διαπραγμάτευσης είναι μεταξύ 47% και 54%, σύμφωνα με διάφορες πηγές²¹.

Το πιο εντυπωσιακό χαρακτηριστικό του συστήματος εργασιακών σχέσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι η επικράτηση της επιχείρησης και του χώρου εργασίας ως επίκεντρο της συλλογικής ρύθμισης - όπου υπάρχει - των διαδικασιών και των αμοιβών και των όρων. Η νομοθεσία έχει βεβαίως θεσπίσει ένα βασικό ατομικό και συλλογικό κανονιστικό πλαίσιο, στο οποίο έχουν προστεθεί από το 1997 ένας εθνικός μισθός διαβίωσης, βελτιωμένες διαδικασίες αναγνώρισης των επαγγελματικών οργανώσεων και φιλικές προς την οικογένεια πολιτικές απασχόλησης.

Το κράτος εξακολουθεί να διαδραματίζει εξαιρετικά περιορισμένο ρόλο στη συμπεριφορά των εργασιακών σχέσεων. Αυτή η «απεμπλοκή» είναι γενικά γνωστή ως «εθελοντισμός», η οποία είναι μια μορφή ρύθμισης μέσω:

... τομειακών και ανταγωνιστικών συλλογικών διαπραγματεύσεων, από τις οποίες το κράτος ήταν μόνο πολύ έτοιμο κατά τη διάρκεια της ειρήνης για να αποκλείσει τον εαυτό του εκτός από στιγμές σοβαρής διαταραχής ή σε καταστάσεις εξαιρετικής εργασιακής αδυναμίας²².

Οι διαπραγματεύσεις πολλαπλών εργοδοτών (σε επίπεδο τομέων) έχουν μειωθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια και δεν υπήρξε ποτέ παράδοση διατομειακής ρύθμισης μέσω των κορυφαίων οργανώσεων εργοδοτών και συνδικαλιστικών συνομοσπονδιών. Επί του παρόντος, τα δεδομένα έφεραν την ένωση μεταξύ 27,9% και 57%, σύμφωνα με διαφορετικές πηγές²³. Το αποτέλεσμα ήταν μια διαδικασία «αποδιοργανωμένης αποκέντρωσης»²⁴, καθώς οι επιχειρήσεις και οι χώροι εργασίας μετακινήθηκαν στο επίκεντρο των συλλογικών διαπραγματεύσεων και ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων, κυρίως μέσω μορφών συμμετοχής των εργαζομένων.

21 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/poland#collective-bargaining>

22 Fox, A. (1985) *History and Heritage. The Social Origins of the British Industrial Relations System*. London: Allen & Unwin.; Burgess, K. (1975) *The Origins of British Industrial Relations. The Nineteenth Century Experience*. London: Croom Helm.

23 <https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/united-kingdom#collective-bargaining>

24 Traxler, F. (1995), 'Farewell to Labour Market Institutions? Organized versus Disorganized Decentralization as a Map for Industrial Relations', in C. Crouch and F. Traxler (eds) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Avebury: Aldershot, pp.3-19.

5. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Στη Βουλγαρία, η συμμετοχή των εργαζομένων έχει υποστηρικτικό ρόλο σε σύγκριση με την εκπροσώπηση των συνδικάτων και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Ωστόσο, υπάρχουν πολλές δομές σε εταιρικό επίπεδο (όπως εκπρόσωποι για ενημέρωση και διαβούλευση, επιτροπές υγείας και ασφάλειας, γενικές συνελεύσεις και συνελεύσεις με πληρεξουσίου των εργαζομένων), ιδίως στις μεγάλες και ορισμένες μεσαίες επιχειρήσεις. Οι περισσότερες από αυτές τις εταιρικές δομές κυριαρχούνται είτε από τα συνδικάτα εάν είναι παρόν, ή υπάρχουν τυπικά χωρίς να έχουν πραγματική δραστηριότητα.

Εντούτοις, υπάρχουν ορισμένες εξαιρέσεις, κυρίως μεταξύ των θυγατρικών πολυεθνικών εταιρειών (ΜΜΕ) και σε ορισμένες μεγάλες εθνικές εταιρείες όπου υπάρχουν καλά εδραιωμένες διευθετήσεις ενημέρωσης και διαβούλευσης, που αντιπροσωπεύουν όλους τους εργαζομένους, οδηγώντας σε καλά αποτελέσματα, μαζί με ανεπτυγμένες συλλογικές διαπραγματεύσεις σε εταιρικό επίπεδο.

Στην Κύπρο, ορισμένες συλλογικές συμβάσεις τόσο σε τομεακό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο έχουν πλέον ενσωματώσει ειδική ρήτρα που αναφέρεται στις προθέσεις των κοινωνικών εταίρων να δημιουργήσουν όργανα ενημέρωσης και διαβούλευσης, σύμφωνα με τις διατάξεις του περί της θέσπισης Γενικού Πλαισίου Ενημέρωσης και Διαβούλευσης των Εργοδοτούμενων Νόμος του 2005 (Ν. 78(Ι)/2005). Στην πράξη, ωστόσο, οι σημαντικότερες αντιπροσωπευτικές δομές σε εταιρικό επίπεδο είναι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις. Σε ορισμένες περιπτώσεις, εκπρόσωποι εργαζομένων συνήθως συμμετέχουν σε συμβούλια εργασίας μαζί με τους εκπροσώπους της διοίκησης. Τα βασικά θέματα που απασχολούν τα συμβούλια εργασίας είναι η ασφάλεια και η υγεία, συστήματα παραγωγής, πίνακες ωρών εργασίας, πειθαρχία και προσωπικά παράπονα.

Μετά την ένταξη στην ΕΟΚ το 1973, οι εμπειρίες από τη συμμετοχή των εργαζομένων, στα υπάρχοντα κράτη μέλη, παρείχαν στην Ιρλανδία την ευκαιρία να αναπτύξει παρόμοια προσέγγιση στις ιρλανδικές επιχειρήσεις. Κατά συνέπεια, το 1997 τέθηκε σε ισχύ ο νόμος για τη συμμετοχή των εργαζομένων (κρατικές επιχειρήσεις). Αυτή η νομοθεσία προέβλεπε τον διορισμό

εκλεγμένων αντιπροσώπων των εργαζομένων (καλούμενοι διευθυντές εργαζομένων) στο ένα τρίτο των εδρών του διοικητικού συμβουλίου σε επτά κρατικές επιχειρήσεις. Η νομοθεσία προέβλεπε ότι οι υποψήφιοι για εκλογή πρέπει να ορίζονται από συνδικαλιστική οργάνωση ή άλλο φορέα, όπως ένωση εργαζομένων ή ισοδύναμο, που αναγνωριζόταν για σκοπούς συλλογικής διαπραγμάτευσης στην ενδιαφερόμενη επιχείρηση. Το εκλογικό σώμα απαρτιζόταν από υπαλλήλους πλήρους απασχόλησης και τακτικού χρόνου μερικής απασχόλησης του οργανισμού (και θυγατρικές, σε ειδικές περιστάσεις). Μόλις εκλέγονταν, αυτοί οι διευθυντές εργαζομένων κατείχαν τα καθήκοντά τους για 3 έτη και έχουν το ίδιο καθεστώς, δικαιώματα και ευθύνες με τους άλλους διορισμένους από την κυβέρνηση διευθυντές

Η νομοθεσία του 1977 τροποποιήθηκε από το νόμο περί συμμετοχής των εργαζομένων (κρατικές επιχειρήσεις) του 1988. Ο νόμος αυτός επέκτεινε τη θητεία των διευθυντών εργαζομένων από τρία σε τέσσερα χρόνια. Εισηγήατο το προαπαιτούμενο για Συμβουλευτικούς Φορείς σε τριάντα εννέα κρατικές επιχειρήσεις και πρακτορεία - στην πραγματικότητα, έναν τύπο υποεπιτροπών συμβουλίων επιχειρήσεων. Στην εισαγωγή του σχεδίου νομοθεσίας στο Dáil, ο Υπουργός είπε ότι:

... για να υποστηρίξει την ανάπτυξη της συμμετοχής των εργαζομένων πιο κάτω από το επίπεδο του διοικητικού συμβουλίου στον τομέα της ημικρατικής οικονομίας. ... Πρέπει να νομοθετήσουμε σε αυτόν τον τομέα προκειμένου να τονώσουμε την αλλαγή μέσω μιας συντονισμένης προσπάθειας εκ μέρους της διοίκησης και των εργαζομένων σε επιχειρησιακό επίπεδο... Το νομοσχέδιο δίνει στους υπαλλήλους σε κάθε κρατική επιχείρηση το δικαίωμα να αρχίσουν διαρρυθμίσεις για συμμετοχή σε ενδιάμεσο διοικητικό όργανο. Η επιχείρηση και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων της υποχρεούνται να σχεδιάζουν μεταξύ τους αμοιβαίες αποδεκτές ρυθμίσεις για τη συμμετοχή εργαζομένων κατόπιν αιτήματος της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Παρόλο που το νομοσχέδιο προβλέπει άμεση πρωτοβουλία των εργαζομένων σε κάθε επιχείρηση, δεν παρεμβαίνει στην ελευθερία της διοίκησης να αναπτύξει τις δικές της προτάσεις και να προσεγγίσει τους εκπροσώπους των εργαζομένων σχετικά με την ανάπτυξη της συμμετοχής σε ενδιάμεσο διοικητικό όργανο²⁵

Επέκτεινε επίσης τη νομοθεσία του διευθυντή εργαζομένων σε δύο επιπλέον κρατικές επιχειρήσεις και μια σειρά κρατικών υπηρεσιών και έδωσε επίσης

25 Λόγος από Bertie Ahern TD, Υπουργό Εργασίας, Παρουσίαση του νομοσχεδίου στο Oireachtas (Κοινοβούλιο), Φεβρουάριος 1988

στον Υπουργό Εργασίας την εξουσία με διαταγή να διαφοροποιήσει τον αριθμό των διευθυντών εργαζομένων, ιδίως σε μη εμπορικά συμβούλια, κάτω από τη αναλογία ενός τρίτου, με την επιφύλαξη δύο τουλάχιστον εκλεγμένων διευθυντών εργοδοτούμενων. Στα τελευταία χρόνια της δεκαετίας του '80 και στη δεκαετία του '90, το σύστημα διευθυντών εργαζομένων έχασε πολιτική στήριξη, με αποτέλεσμα τη σταδιακή μείωση της εκπροσώπησης σε επίπεδο διοικητικών συμβουλίων, οπότε η έκταση της εκπροσώπησης των εργαζομένων και της συμμετοχής σε επίπεδο διοικητικών συμβουλίων μειώθηκε τις τελευταίες δύο δεκαετίες, συχνά ως αποτέλεσμα της ιδιωτικοποίησης των πρώην κρατικών επιχειρήσεων και το κλείσιμο ή τη συγχώνευση κρατικών υπηρεσιών. Συνεπώς, το πολιτικό κλίμα δεν είναι πλέον φιλικό προς τη συμμετοχή εργαζομένων ή ακόμη και στα δικαιώματα ενημέρωσης και διαβούλευσης των εργαζομένων είτε σε κρατικές επιχειρήσεις είτε στον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, σε ορισμένες επιχειρήσεις εισήχθησαν πράγματι νέες διαδικασίες ως αποτέλεσμα της οδηγίας πλαισίου της ΕΕ για την ενημέρωση και τη διαβούλευση, αλλά δεν έχουν επηρεάσει σημαντικά τη διάδοση της συμμετοχής εργαζομένων. Στις περισσότερες περιπτώσεις στην Ιρλανδία οι εργαζόμενοι είτε εκπροσωπούνται μέσω των συνδικάτων τους είτε δεν εκπροσωπούνται καθόλου. Επίσης, όσον αφορά τις επιτροπές υγείας και ασφάλειας, πριν από το 1989, μόνο το 20% των Ιρλανδών εργαζομένων καλύπτονταν από την νομοθεσία για την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία, παρόλο που οι συνδικαλιστικές οργανώσεις απαιτούσαν κάλυψη 100% για δεκαετίες.

Στην Ιταλία, το ζήτημα της συμμετοχής εργαζομένων αποτελεί εδώ και καιρό μια μεγάλη παράλειψη από το συγκρουσιακό σύστημα των εργασιακών σχέσεων. Το όλο σύστημα, συμπεριλαμβανομένων των διαφόρων προσεγγίσεων όσον αφορά την εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων, βασίζεται στον εθελοντισμό και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις. Όλες οι συλλογικές συμβάσεις προβλέπουν μικτές επιτροπές, επιτήρηση και διαδικασίες για μια προορατική ανταλλαγή απόψεων για ένα ευρύ φάσμα θεμάτων, για παράδειγμα σχετικά με την οικονομική κατάσταση και τις αναμενόμενες τάσεις, την απασχόληση, την ανταγωνιστικότητα, την επαγγελματική κατάρτιση και τις ίσες ευκαιρίες. Αυτός ο λεγόμενος διμερής χαρακτήρας έχει λάβει ισχυρή υποστήριξη μέσω πρόσφατης νομοθεσίας και σήμερα μπορεί να θεωρηθεί ως η πιο δομημένη μορφή συμμετοχής στην Ιταλία τα τελευταία 20 χρόνια²⁶. Οι

26 Leonardi S, Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues, Transfer, European Review of Labour and Research, n. 1. 2016, Brussels:

διατάξεις της νομοθεσίας της ΕΕ για την ενημέρωση και τη διαβούλευση σε εργασιακό επίπεδο έχουν μεταφερθεί στο ιταλικό δίκαιο και οι πρακτικές αυξάνονται. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι ρυθμίσεις ενημέρωσης και διαβούλευσης εφαρμόζονται μέσω ενιαίων δομών συνδικαλιστικών οργανώσεων στο χώρο εργασίας.

Στην Πολωνία, πριν από την ένταξή της στην ΕΕ, οι οδηγίες για την ενημέρωση και τη διαβούλευση μεταφέρθηκαν σε νόμο από το 2000 έως το 2004. Ωστόσο, ενώ οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν τον ηγετικό ρόλο της εκπροσώπησης σε εργασιακό επίπεδο εργασίας, σε λιγότερο από το 30% των εταιρειών έχουν εκλεγεί συμβούλια επιχειρήσεων²⁷.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η συμμετοχή εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί ως «τρόπος ρύθμισης του χώρου εργασίας»²⁸. Αρκετά καθεστώτα στο χώρο εργασίας εντοπίζονται σε ερευνητικές δημοσιεύσεις:

Μονομερείς διαχειριστικές αποφάσεις, με τη φωνή των εργαζομένων να περιορίζεται σε σχέση με τους όρους που καθορίζονται στις ατομικές συμβάσεις εργασίας,

Διαχειριστικά δικαιώματα που περιορίζονται από συλλογικές διαπραγματεύσεις, με συλλογικές συμβάσεις να αντικατοπτρίζουν συμβιβασμούς σχετικά με αντικρουόμενα συμφέροντα.

Δικαιώματα διαχείρισης περιορίζονται όχι μόνο από τις συλλογικές διαπραγματεύσεις αλλά και από τις μορφές συμμετοχής (διαδικασίες πληροφόρησης, διαβούλευσης και συναποφάσεως).

Δικαιώματα διαχείρισης που περιορίζονται από τις μορφές συμμετοχής (δηλαδή, όπου δεν υπάρχουν συνδικάτα ή συλλογικές συμβάσεις, αλλά μόνο συμμετοχικές διαδικασίες που είναι απίθανο να παράσχουν πραγματικές ευκαιρίες για να επηρεάσουν αποφάσεις)²⁹.

Τα τελευταία 20 χρόνια ή και περισσότερο, η διαδικασία της «αποδιοργανωμένης αποκέντρωσης» έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερο κατακερματισμό των

European Trade Union Institute

27 3^η Έρευνα για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις. Άμεση και έμμεση συμμετοχή εργαζομένων (Eurofound 2015)

28 Knudsen, H. (1995) *Employee Participation in Europe*. London: Sage

29 *Ibid.*, p. 27

καθεστώτων του χώρου εργασίας σε ολόκληρο το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου έχει καταστεί αντίστοιχα σημαντικότερο να διαχωρίζονται λεπτομερέστερα οι τύποι συμμετοχής των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ακόμη και σε ένα χώρο εργασίας στον οποίο οι συλλογικές διαπραγματεύσεις παρακαμάζουν, η επιρροή των εργαζομένων πρέπει να είναι υψηλότερη στη παρουσία μίας μικτής διαβουλευτικής επιτροπής παρά σε μία χωρίς την παρουσία τέτοιας επιτροπής. Ιστορικά, ωστόσο, οι δύο κυριότερες μορφές συμμετοχής εργαζομένων στο Ηνωμένο Βασίλειο είναι οι κοινές διαβουλεύσεις και οι συλλογικές διαπραγματεύσεις.

5.1 ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΤΗΣ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΤΗΣ ΠΡΑΚΤΙΚΗΣ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ

Στη Βουλγαρία, στο πλαίσιο της λεγόμενης προγραμματισμένης οικονομίας του κομμουνιστικού κράτους, μεταξύ του 1986 και του 1988 εντοπίστηκαν διάφορες μορφές άμεσης συμμετοχής στο επίπεδο ομάδων εργασίας, θυγατρικών επιχειρήσεων και, ενίοτε, σε εταιρικό επίπεδο. Σκοπός αυτών των μηχανισμών ήταν η βελτίωση της παραγωγικότητας και το ενδιαφέρον για εργασία, καθώς και την αύξηση της υποστήριξης των εργαζομένων για το καθεστώς. Ωστόσο, τέτοια συμμετοχή ήταν μάλλον τυπική και η προσπάθεια να υπάρξει «πραγματική συμμετοχή» είχε ως αποτέλεσμα την αναστολή της το 1989. Από την αρχή της πολιτικής δημοκρατικής αλλαγής οι περισσότερες μορφές συμμετοχής των εργαζομένων παραμελήθηκαν επειδή ο αρχικός σκοπός τους ήταν να στηρίξουν το κομμουνιστικό καθεστώς και τη δύναμη και την αυξημένη επιρροή των συνδικάτων. Μεταξύ του 1997 και του 2007 υπήρξε μια αναβίωση ορισμένων «παλαιών» μορφών και η δημιουργία νέων μορφών άμεσης συμμετοχής. Ωστόσο, από το δεύτερο εξάμηνο της δεκαετίας του 1990, πολλές θυγατρικές της MNC και άλλες μεγάλες εταιρείες εισήγαγαν νέες μεθόδους διαχείρισης, οι οποίες περιλάμβαναν επίσης την άμεση συμμετοχή

Στην Κύπρο, καθώς αναπτύχθηκαν τόσο τα οικονομικά όσο και τα συστήματα εργασιακών σχέσεων, προέκυψαν τόσο αντιπροσωπευτικές όσο και άμεσες μορφές συμμετοχής των εργαζομένων.

Στην Ιρλανδία, ένα παράδειγμα άμεσης συμμετοχής σε νομοθετική βάση, ως αποτέλεσμα συμφωνιών κοινωνικής εταιρικής σχέσης, ήταν η θέσπιση του νόμου περί ασφάλειας, υγείας και ευημερίας στην εργασία του 1989, ο οποίος προέβλεπε επιτροπές για την ασφάλεια και την υγεία στο χώρο εργασίας. Αυτή

η νομοθεσία εντασσόταν στα αιτήματα των συνδικαλιστικών οργανώσεων κατά τη διάρκεια των συζητήσεων για την εθνική τριμερή συμφωνία το 1987, το πρόγραμμα για την εθνική ανάκαμψη 1988-1991³⁰. Αυτές οι διατάξεις ενισχύθηκαν περαιτέρω όταν ο νόμος του 1989 αντικαταστάθηκε από τον νόμο περί ασφάλειας, υγείας και ευημερίας στην εργασία του 2005.

Στο Ιρλανδικό πλαίσιο εργασιακών σχέσεων, η άμεση συμμετοχή συχνά αναφέρεται ως «εταιρική σχέση στον χώρο εργασίας». Αν και η κοινωνική εταιρική σχέση έχει εξελιχθεί σε εθνικό επίπεδο, η εταιρική σχέση στο χώρο εργασίας και οι προηγμένες μορφές οργάνωσης της εργασίας δεν έχουν παράλληλα εξελιχθεί ή είναι ευρέως διαδεδομένες σε τοπικό επίπεδο. Σύμφωνα με στοιχεία έρευνας, η προτιμώμενη προσέγγιση των εργοδοτών για την εισαγωγή της ενδοεταιρικής αλλαγής είναι πρωτίστως μέσω μονομερούς λήψης αποφάσεων της διοίκησης, ιδιαίτερα σε σχέση με στρατηγικά επιχειρηματικά ζητήματα³¹. Ωστόσο, από το 2007, σημειώθηκε κινητοποίηση προς ανάπτυξη καινοτομίας στο χώρο εργασίας, η οποία αποτελούσε προϋπόθεση για την περαιτέρω ανάπτυξη της άμεσης συμμετοχής.

Στην Ιταλία, τα *Consigli di gestione* (τα κοινά συμβούλια διαχείρισης) αποτελούν τη σημαντικότερη - αλλά εν πάση περιπτώσει σύντομη - εμπειρία της συμμετοχής των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Ωστόσο, αυτά τα συμβούλια απορροφήθηκαν γρήγορα στις παραδοσιακές σχέσεις εξουσίας εντός των επιχειρήσεων, οι οποίες αποκαταστάθηκαν εντός πέντε ετών κατ'ανώτατο όριο. Οι εργοδότες ήταν αποφασισμένοι να επαναβεβαιώσουν τα αποκλειστικά διευθυντικά τους προνόμια ενάντια σε προοπτική συμμετοχής των εργαζομένων, ακόμη και στην πιο αδύναμη μορφή της. Η ιταλική ποικιλία του Taylorism / Fordism, η οποία τη δεδομένη στιγμή ήταν πλήρης, δεν σκέφτηκε καμία πραγματική μορφή κατανομής της εξουσίας στην επιχειρηματική διακυβέρνηση και οργάνωση της εργασίας. Οι πρακτικές μορφές άμεσης συμμετοχής έχουν χρησιμοποιηθεί από τους διευθυντές από τη δεκαετία του 1960, αλλά στο πλαίσιο της ισχυρής συνδικαλιστικής εξουσίας σε επίπεδο εργασίας.

Στην Πολωνία, η έννοια της «αυτοδιαχείρισης εργαζομένων» συζητήθηκε κατά τη διάρκεια του κομμουνιστικού κράτους και του σχεδιαζόμενου

30 Programme for National Recovery Government Publications (Dublin) 1987, page 27

31 Dobbins, T., 2001. New National Centre for Partnership and Performance established. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established>

οικονομικού συστήματος. Ωστόσο, το κίνημα Solidarnost το 1979-1981 ανάγκασε την κυβέρνηση να αναζητήσει απαντήσεις που θα σταματούσαν την έντονη μείωση της υποστήριξης των εργαζομένων για το καθεστώς. Η απάντηση του κράτους ήταν να διευρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων μέσω νομοθεσίας για τις κρατικές επιχειρήσεις και μέσω της αυτοδιοίκησης των εργαζομένων το εργατικό δυναμικό απόκτησε το δικαίωμα να υιοθετήσει επίσημα ψηφίσματα σχετικά με τις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Αυτές οι ρυθμίσεις αυτοδιοίκησης οργανώθηκαν κυρίως μέσω συμβουλίων εργαζομένων που εκλέχθηκαν από το σύνολο του εργατικού δυναμικού μιας εταιρείας. Ωστόσο, οι σχέσεις στο χώρο εργασίας δεν βασίζονταν πλέον στις καθιερωμένες συνδικαλιστικές δομές, αλλά προορίζονταν να αντανakλούν τις άμεσες επιθυμίες των λαϊκών³². Αυτή η διαδικασία αναπτύχθηκε πλήρως υπό διευθυντικό έλεγχο. Μετά το 1989, οι περισσότερες από αυτές τις μορφές καταργήθηκαν, καθώς ο κύριος σκοπός τους ήταν η διάσωση της προηγούμενης οικονομικής και πολιτικής τάξης. Ταυτόχρονα, από το δεύτερο μισό της δεκαετίας του 1990 και από την εισβολή ξένων κεφαλαίων στην πολωνική οικονομία, έχουν αρχίσει να εφαρμόζονται ορισμένες νέες διαχειριστικές προσεγγίσεις, συμπεριλαμβανομένων ορισμένων μορφών άμεσης συμμετοχής

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, στο πλαίσιο της θεωρίας Traxler για «αποδιοργανωμένη αποκέντρωση», η άμεση συμμετοχή μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαχειριστική προσέγγιση που αποσκοπεί στην αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας, τα οποία τα τελευταία χρόνια έχουν αποκτήσει όλο και μεγαλύτερη σημασία στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Αυτή η προσέγγιση υποστηρίζει ότι η άμεση συμμετοχή έχει πολλά να κάνει, υπό την προϋπόθεση ότι υπάρχουν συνδικαλιστικές οργανώσεις ή / και οργανώσεις προσωπικού που παρακολουθούν και επηρεάζουν την εφαρμογή τους στον εργασιακό χώρο. Με άλλα λόγια, είναι πολύ πιθανό να βελτιωθούν οι όροι και προϋποθέσεις των εργαζομένων όταν αποτελούν μέρος άλλων μορφών συμμετοχής, όπως οι διαδικασίες πληροφόρησης, διαβούλευσης και συναποφάσεων (τύπος 3) παραπάνω.

32 Kohl H. and Platzer, H.W. (2004) Industrial relations in central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU Member States. ETUI. Brussels, p.77.

5.2 ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΕΤΑΙΡΟΥΣ - ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Στις περισσότερες από τις έξι χώρες εταίρους δεν υπάρχει ούτε ειδική νομοθεσία ούτε άλλες μορφές ρύθμισης της άμεσης συμμετοχής. Υπάρχουν ωστόσο, κάποιες διατάξεις σε συλλογικές συμφωνίες.

Στην **Βουλγαρία**, σύμφωνα με το κανονιστικό πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων που υπάρχει από το 1990 και έχει ενημερωθεί με την μεταφορά σχετικής νομοθεσίας της ΕΕ μεταξύ των ετών 2001 και 2016, υπάρχει ένα σώμα εργαζομένων με επιρροή στην διεύθυνση της εταιρείας, και συγκεκριμένα η γενική συνέλευση των (ή εάν είναι απαραίτητο, η συνέλευση των εκπροσώπων των εργαζομένων) όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση, που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως μία μορφή άμεσης συμμετοχής. Η νομοθεσία ρυθμίζει τα θέματα για τα οποία η γενική συνέλευση (ή το ισοδύναμό της) της επιχείρησης μπορεί να λάβει αποφάσεις:

Η εκλογή διαφόρων εκπροσώπων των εργατών και των εργαζομένων όπως προβλέπεται από την νομοθεσία της Βουλγαρίας

Η υιοθέτηση μίας προσχέδιας συλλογικής συμφωνίας, στην περίπτωση που υπάρχουν περισσότερες από μία συνδικαλιστικές οργανώσεις στην επιχείρηση και εάν δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ τους

Πώς θα χρησιμοποιηθούν τα ταμεία για κοινωνικές δραστηριότητες και πώς αυτά τα κοινωνικά ταμεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για το όφελος των οικογενειών των εργαζομένων και από τους συνταξιούχους που έχουν δουλέψει στην επιχείρηση

Αποφάσεις για αποτελεσματικές ενέργειες απεργίας και διευθέτηση συλλογικών εργασιακών διαφορών.

Στην **Κύπρο**, οι μορφές άμεσης συμμετοχής δεν ρυθμίζονται από την νομοθεσία. Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές εταιρείες, τόσο εθνικές όσο και πολυεθνικές, οι οποίες κατέχουν το διεθνές πρότυπο πιστοποίησης *Investors in People* (IIP). Το πρότυπο αυτό επικεντρώνεται στα ακόλουθα:

Καλύτεροι Ηγέτες

Ανάπτυξη πιο δυνατών ηγετών σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Διασφάλιση ότι όλοι οι άνθρωποι-διευθυντές είναι εξοπλισμένοι για να παρέχουν την καλύτερη υποστήριξη στις ομάδες τους

Μετρήσιμη Ανατροφοδότηση

Βελτίωση της επίδοσης συγκρίνοντας την ανατροφοδότηση του εργαζομένου με το πλαίσιο του IIP, το οποίο δείχνει τι δουλεύει και υπογραμμίζει ευκαιρίες για βελτίωση

Αποτελεσματική Δομή, Αποδοτικές Ομάδες

Η δομή φέρνει άνεση – κτίσιμο της σωστής οργανωτικής δομής και απελευθέρωσης των δυνατοτήτων των ανθρώπων, βοηθώντας την μελλοντική διασφάλιση της επιχείρησης και διασφαλίζοντας βιώσιμη

Συνεχής Βελτίωση

Αγκαλιάζοντας την συνεχή αλλαγή και διατηρώντας βελτιώσεις με την βοήθεια ενός απλού χάρτη για αριστεία

Αφοσιωμένοι Εμπειρογνώμονες

Αξιοποιώντας τις ικανότητες και την εμπειρίας μας – το IIP είναι η μοναδική πιστοποιημένη λύση διαχείρισης προσωπικού που παρέχει πρόσβαση σε έναν αφοσιωμένη και υψηλά έμπειρο επαγγελματία

Καθορίστε την Κουλτούρα σας

Ενδυναμώνοντας και ενσωματώνοντας την οργανωτική κουλτούρα και κατανοώντας πώς να κάνετε χρήση των αξιών σας για προώθηση της λήψης αποφάσεων σε κάθε επίπεδο, εξουσιοδοτώντας τους ανθρώπους να αποδίδουν ακριβώς αυτό που χρειάζεται

Employer Branding

Ενισχύοντας την φήμη σας ως ένας πολύ καλός εργοδότης που είναι αποφασισμένος να προσελκύσει και να κρατήσει ταλαντούχους ανθρώπους, μία επιχείρηση η οποία πραγματικά δεσμεύεται με και επενδύει στους ανθρώπους της

Benchmarking

Κάνοντας χρήση Benchmarking και σύγκρισης με την βιομηχανία στην οποία λειτουργείτε και τους ανταγωνιστές σας και διασφαλίζοντας σωστή διάταξη για το ΑΔ και τις στρατηγικές ανθρώπων παρουσιάζοντας δεδομένα

Επομένως, όπως φαίνεται, το πρότυπο IIP καλύπτει πολύ περισσότερα από τον ορισμό του έργου DIRECT όσον αφορά την άμεση συμμετοχή, οπότε αυτό μπορεί να είναι μία ένδειξη ότι η άμεση συμμετοχή μπορεί να είναι πιο διαδεδομένη από ότι υποδεικνυαν τα δεδομένα της έρευνας. Συνεπώς, παρόλο που δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί από την έρευνα, τίθεται το ερώτημα ότι ίσως η άμεση συμμετοχή μπορεί να είναι πιο διάχυτη από ότι είχε αρχικά θεωρηθεί.

Ως μία ένδειξη μίας πτυχής της άμεσης συμμετοχής, στην Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (2015), ότι οι Κύπριοι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν Μπορείτε να επιλέξετε ή να αλλάξετε τις μεθόδους της εργασίας; το 41% απάντησε «Όχι», ποσοστό πιο ψηλό από τον μέσο όρο της ΕΕ, ενώ αυτοί που απάντησαν «Ναι» (59%) ήταν λιγότεροι από τον μέσο όρο της ΕΕ.³³

Στην **Ιρλανδία**, οι νομικοί κανόνες που διέπουν την άμεση συμμετοχή τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα αφορούν κυρίως τις απαιτήσεις για ασφάλεια και υγεία στην εργασία. Ωστόσο, πρόσφατες έρευνες έδειξαν ότι η εθελοντική άμεση συμμετοχή είναι εκτενής. Για παράδειγμα, η Ιρλανδία συμμετείχε στην μελέτη του Eurofound EROC και η έρευνα του έργου αυτού έδειξε ότι το 82% περίπου των ανταποκριτών εξασκούσαν κάποια μορφή άμεσης συμμετοχής από 22% για «ατομική διαβούλευση arms-length» μέχρι 62% για εξουσιοδότηση λήψης αποφάσεων σε εργαζόμενο.³⁴ Επίσης, στην Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (2015), όταν οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν Μπορείτε να επιλέξετε ή να αλλάξετε τις μεθόδους της εργασίας; το 31% απάντησε «Όχι», το οποίο αντιστοιχούσε με τον μέσο όρο της ΕΕ, ενώ αυτοί που απάντησαν «Ναι» (69%) αντιστοιχούσαν επίσης με τον μέσο όρο της ΕΕ.³⁵

Στην **Ιταλία**, οι Εταιρικές Σχέσεις Κινητικότητας (MPs) σε πρόσφατες κυβερνήσεις διαφόρων πολιτικών κατευθυντήριων γραμμών είχαν ως στόχο την εισαγωγή εκτεταμένης νομοθεσίας η οποία θα κάλυπτε όλες τις διαφορετικές πτυχές της συμμετοχής, συμπεριλαμβανομένου της ενημέρωσης και της διαβούλευσης, χρηματοδοτική συμμετοχή, εκπροσώπηση

33 5η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (2015) – βλέπε: <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-survey>

34 Eurofound 1997 op. cit.

35 5η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (2015) op. cit.

σε επίπεδο συμβουλίου και οργανωτική συμμετοχή.³⁶ Η οργάνωση της εργασίας και η αλλαγή είναι τα θέματα κλειδιά της νέας νομικής υποστήριξης και φορολογικών κινήτρων για να πεισθούν οι εταιρείες να υιοθετήσουν νέους τρόπους και πρακτικές στις εργασιακές σχέσεις.³⁷ Εδώ, η έμμεση συμμετοχή μέσω εταιρικού επιπέδου συλλογικών διαπραγματεύσεων αποτελεί τον σκοπό και η άμεση συμμετοχή είναι ένας από τους στόχους και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ο Νόμος Αρ.148/2011 (Άρθρο 8), που υιοθετήθηκε ως μία άμεση ανταπόκριση στην οικονομική κρίση και τις απαιτήσεις από τα Ευρωπαϊκά Θεσμικά Όργανα,³⁸ είχε ως αποτέλεσμα την ώθηση για ουσιαστική αποκέντρωση της συλλογικής διαπραγμάτευσης, συνδέοντας αυστηρά την αύξηση των μισθών με την επίδοση της εταιρείας. Ο κανόνας αυτός, ο οποίος είναι ακόμη σε ισχύ παρόλο που χρησιμοποιείται σπάνια, δηλώνει ότι... *η υιοθέτηση οποιασδήποτε μορφής συμμετοχής, μέσω «συμφωνιών εγγύτητας» σε εταιρικό ή εδαφικό επίπεδο, δικαιολογεί την πιθανότητα παράκαμψης των κανόνων που ορίστηκαν από την νομοθεσία και την εθνική τομεακή συμφωνία.*

Η Ιταλία ήταν επίσης ένα από τα Κράτη Μέλη που συμμετείχαν στο έργο Eurofound EPOC και τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι συνολικά 85% των εργασιακών χώρων είχαν άμεση συμμετοχή κάποιας μορφής, από 21% με διαβουλεύσεις μόνιμων ομάδων μέχρι 44% με ατομικές διαβουλεύσεις.³⁹ Επίσης, στην Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (2015), όταν οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν Μπορείτε να επιλέξετε ή να αλλάξετε τις μεθόδους της εργασίας; το 27% απάντησε «Όχι» ποσοστό χαμηλότερο από τον μέσο όρο της ΕΕ, ενώ αυτοί που απάντησαν «Ναι» (73%) ήταν πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ.⁴⁰

Στην **Πολωνία** δεν υπάρχει κάποια συγκεκριμένη νομοθεσία σχετικά με την πρακτική της άμεσης συμμετοχής στον χώρο εργασίας. Ούτε λαμβάνεται υπόψη όπου υπάρχουν συλλογικές συμφωνίες στην εργασία. Επομένως, όπου η συμμετοχή καταφέρνει και περνάει με συγκεκριμένες μορφές,

36 Alaimo A. (2014), L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali, WP, CSDLE 'Massimo D'Antona', 219

37 Vincieri M. (2016) Riflessioni in tema di coinvolgimento dei lavoratori e pariteticità, LD, n. 4

38 Η εμπιστευτική επιστολή ECB αποστάληκε στην Κυβέρνηση Berlusconi ένα μήνα νωρίτερα, στις αρχές Αυγούστου του ίδιου έτους.

39 Eurofound EPOC έρευνα 1997 op cit

40 5^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (2015) op cit

υπαγορεύεται με συγκεκριμένες λύσεις για τον συγκεκριμένο χώρο εργασίας, συμπεριλαμβανομένου της οργανωτικής κουλτούρας και τις κύριες μεθόδους διοίκησης – κυρίως αυτές που βασίζονται στην μέθοδο συμμετοχικής διοίκησης.

Στην Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας του 2015, όταν οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν Μπορείτε να επιλέξετε ή να αλλάξετε τις μεθόδους της εργασίας; για την απάντηση «Όχι», το σκορ της Πολωνίας ήταν υψηλότερο από αυτό της ΕΕ (35%), ενώ για την απάντηση «Ναι», το σκορ ήταν χαμηλότερο από αυτό της ΕΕ (66%).⁴¹

Ενώ δεν υπάρχουν νομικές διατάξεις σχετικά με την άμεση συμμετοχή στο Ηνωμένο Βασίλειο, αυτό το Κράτος Μέλος ήταν η τρίτη από τις χώρες εταίρους του DIRECT που συμμετείχε στο έργο του Eurofound EPOC. Η έρευνα αυτή έδειξε ότι το 83% των χώρων εργασίας έχουν κάποια μορφή άμεσης συμμετοχής, από 52% ατομικών διαβουλεύσεων «πρόσωπο με πρόσωπο», μέχρι 41% με διαβουλεύσεις μόνιμων ομάδων.⁴² Επίσης, Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας του 2015, όταν οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν Μπορείτε να επιλέξετε ή να αλλάξετε τις μεθόδους της εργασίας; ένα 30% απάντησε «Όχι», ποσοστό λίγο πιο κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ, ενώ το ποσοστό που απάντησε «Ναι» (70%) ήταν επίσης λίγο πιο πάνω από τον μέσο της ΕΕ.⁴³

5.3 ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ – ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΕΣ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ

Βουλγαρία

Το πεδίο των αποφάσεων που μπορεί να ληφθούν από την γενική συνέλευση / συνέλευση των πληρεξουσίων δεν περιορίζεται από την νομοθεσία και μπορεί να υιοθετήσει θέματα που δεν προβλέπονται σε συγκεκριμένες νομικές διατάξεις και να κάνει δηλώσεις που να περιλαμβάνουν απόψεις, αξιολογήσεις, εισηγήσεις και προτάσεις που να απευθύνονται στον εργοδότη ή σε άλλους. Άλλες εξουσίες που μπορεί να χρησιμοποιήσει στην πράξη η γενική συνέλευση / συνέλευση των πληρεξουσίων, ακόμη κι αν δεν υποχρεωτικές από την νομοθεσία, περιλαμβάνουν:

41 Ibid.

42 Eurofound EPOC ;ereyna 1997 op cit

43 5^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (2015) op cit

- Τον ορισμό των προτύπων εργασίας,
- Επίλυση θεμάτων ωραρίου εργασίας;

Τις εξουσίες ενημέρωσης και διαβούλευσης των εκπροσώπων για την προστασία των συμφερόντων των εργαζομένων σε ειδικές περιπτώσεις, όπως οι επιτροπές για θέματα υγείας και ασφάλειας.

Στην πράξη, κάποιιοι από τους εργοδότες έχουν χρησιμοποιήσει τις γενικές συνειλεύσεις / συνειλεύσεις των πληρεξουσίων ως μία μορφή φόρουμ ενημέρωσης και διαβούλευσης στην περίπτωση που δεν υπάρχουν εκλεγμένοι εκπρόσωποι για ενημέρωση και διαβούλευση στην επιχείρηση ούτε συνδικαλιστικές οργανώσεις, ή εάν οι οργανώσεις είναι τόσο μικρές και η επιρροή τους πολύ αδύναμη.

Ακόμη μία πτυχή της χρήσης άμεσης συμμετοχής των εργαζομένων στην διοίκηση που δεν προβλέπονται συγκεκριμένα στη νομοθεσία είναι η πρακτική σε κάποιες επιχειρήσεις (κυρίως σε θυγατρικές πολυεθνικών εταιρειών και σε κάποιες μεγάλες Βουλγάρικες εταιρείες) για προώθηση διμερών επικοινωνιών στον χώρο εργασίας, για παράδειγμα διευθετήσεις για τους εργαζόμενους να κάνουν εισηγήσεις και να συμμετέχουν στον έλεγχο ποιότητας και στην εισαγωγή νέων διαδικασιών οργάνωσης της εργασίας. Αυτό υποδηλώνει μεγαλύτερη αυτονομία για τους εργαζόμενους καθώς και για τις ομάδες εργασίας. Ωστόσο, αυτές οι πρακτικές δεν είναι διαδεδομένες στις βιομηχανικές επιχειρήσεις της Βουλγαρίας.

Το θέμα της άμεσης συμμετοχής εξετάζεται από την 3^η Έρευνα για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις του Eurofound. Όσον αφορά τις Βουλγάρικες επιχειρήσεις, το 53% των ερευνηθέντων επιχειρήσεων εφαρμόζαν καλά συστήματα και μηχανισμούς για την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων και καλές επικοινωνίες εξασφαλίζοντας την συμπερίληψη και την υποστήριξη των εργαζομένων. Στο 25% των επιχειρήσεων βρέθηκε ότι υπήρχε ανεπαρκής προσπάθεια και λίγες αλλαγές για την βελτίωση της εσωτερικής ανταλλαγής πληροφοριών και επικοινωνιών, υπήρχε ωστόσο κάποια σχετική συμμετοχή από τους εργαζόμενους και στο 18% των επιχειρήσεων τα συστήματα ανταλλαγής πληροφοριών και επικοινωνιών ήταν σε ένα μεσαίο επίπεδο, αλλά δεν υπάρχει καμία υποστήριξη για ή συμμετοχή των εργαζομένων. Επίσης, η έρευνα βρήκε ότι το 34% των επιχειρήσεων είχε «συμβατικές» μορφές άμεσης συμμετοχής, όπως τακτικές

συνεδριάσεις μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου ή τακτικές συνεδριάσεις του προσωπικού με την διεύθυνση.⁴⁴

Θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι η άμεση συμμετοχή και στις δύο μορφές – διαβουλευτική ή αντιπροσωπευτική – χρειάζεται να ενισχυθεί περισσότερο μέσω υποστήριξης από την διεύθυνση, τους οργανισμούς των εργοδοτών σε τομειακό και εθνικό επίπεδο και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Γίνεται επίσης μία από τις σημαντικότερες απαιτήσεις για αποτελεσματική διοίκηση και εταιρική εξέλιξη, καθώς μπορεί να προσελκύσει ταλαντούχους και εργαζόμενους με τις καλύτερες επιδόσεις και να βελτιώσει τις δεξιότητες και ικανότητές τους.

Κύπρος

Σύμφωνα με την 3^η Έρευνα για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις του Eurofound, λιγότερο από 9% των Κυπριακών εταιρειών έχουν αυτόνομες ομάδες εργασίας. επιπρόσθετα, οι επιπτώσεις της εξουσιοδότησης της λήψης αποφάσεων σε καθημερινά καθήκοντα είναι λιγότερο πιθανόν να βρεθούν. Επίσης, από την ίδια έκθεση, ενώ η αναλογία των ιδρυμάτων που προσφέρουν στους υπαλλήλους την δυνατότητα να (εντός συγκεκριμένων ορίων) επιλέγουν την ώρα που θα ξεκινήσουν και θα τελειώσουν την εργάσιμή τους ημέρα, το λεγόμενο «ευέλικτο ωράριο», αυξάνεται στις περισσότερες χώρες της ΕΕ, παρέμεινε το ίδιο στην Κύπρο. Η ερευνά επίσης υπέδειξε ότι το 45% των επιχειρήσεων είχαν «εκτενή» άμεση συμμετοχή – όπου οι επικοινωνίες μεταξύ εργαζομένων και διεύθυνσης είναι από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και διαδραστικές.⁴⁵

Επιπρόσθετα, η 5^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας προσπαθεί να αναγνωρίσει την διακριτική ευχέρεια που παρέχεται στους εργαζόμενους σε διάφορες χώρες της ΕΕ, με αναφορά στο επίπεδο του ελέγχου που οι εργαζόμενοι μπορούν να ασκήσουν στα άμεσα εργασιακά τους καθήκοντα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι αριθμοί τείνουν να είναι αρκετά χαμηλοί για την περίπτωση της Κύπρου. Σύμφωνα πάλι με την ίδια έρευνα, η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού στην Κύπρο δεν ήταν σημαντικά συνδεδεμένη με την ύπαρξη οργανισμών υψηλής συμμετοχής.⁴⁶

44 Akkerman, A., Sluiter, R. and Jansen, G. (2015) op. cit. σελ. 41

45 ibid

46 5^η Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (2015) op cit

Η ανάλυση από το έργο DIRECT δεν αποκαλύπτει ξεκάθαρη σχέση μεταξύ της άμεσης συμμετοχής και οποιωνδήποτε εθνικών χαρακτηριστικών της χώρας. Από την μία ο τρόπος που έχει δομηθεί η οικονομία και ο τρόπος που έχει συσταθεί το σύστημα εργασιακών σχέσεων φαίνεται να ευνοούν την αντιπροσωπευτική (έμμεση) συμμετοχή. Δεν υπάρχει ξεκάθαρη ένδειξη που να απορρέει από την έρευνα και που να επιδεικνύει μία σχέση μεταξύ της άμεσης συμμετοχής και του θεσμικού πλαισίου.

Συνεπώς, τα ακόλουθα χαρακτηριστικά μπορούν να συγκροτήσουν την άμεση συμμετοχή σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο:

- Τακτικές συνεδριάσεις με την άμεση διεύθυνση
- Εκπαίδευση και συνεδριάσεις ανασκόπησης εξέλιξης
- Τακτικές συνεδριάσεις επίδοσης
- Έρευνες συμπεριφοράς
- Σχέδια εισηγήσεων
- Η οργάνωση της εργασίας
- Θέματα υγείας και ασφάλειας

Ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας. Η διεύθυνση το θεωρεί ως το κύριο πλεονέκτημά τους όταν πραγματοποιούν συγκρίσεις με ανταγωνιστές

- Πελατειακές σχέσεις
- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

Ιρλανδία

Στην Ιρλανδία «ο συνεταιρισμός στον χώρο εργασίας» και η «άμεση συμμετοχή» είναι συνώνυμα. Η δημιουργία του National Centre for Partnership and Performance (NCP) το 1997 προκλήθηκε από ανησυχίες ότι, παρόλο που ο κοινωνικός συνεταιρισμός αναπτυσσόταν σε εθνικό επίπεδο, ο συνεταιρισμός στον χώρο εργασίας και οι προχωρημένες μορφές οργάνωσης της εργασίας δεν ήταν ευρέως διαδεδομένες σε τοπικό ή εργασιακό επίπεδο. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι συμφωνίες συνεταιρισμού στον χώρο εργασίας μεταξύ των εργοδοτών και των συνδικαλιστικών οργανώσεων ήταν σπάνιες, όπως και οι προχωρημένες μορφές οργάνωσης της εργασίας που παρέχουν

στους εργαζόμενους ευκαιρίες άμεσης συμμετοχής.⁴⁷

Κατά την ίδρυση του NCPP, η Κυβέρνηση επιδίωξε να εφαρμόσει μία καινοτομία και στρατηγική στον χώρο εργασίας με σκοπό την βελτίωση της ικανότητας της καινοτομίας αυξάνοντα τον ρόλο της καινοτομίας στον εργασιακό χώρο στις εθνικές πολιτικές καινοτομίας μέσω της υιοθέτησης μίας ολοκληρωμένης και συνεκτικής προσέγγισης στον εργασιακό χώρο και την εξέλιξη του εργατικού δυναμικού.

Τα ευρήματα της 3^{ης} Έρευνας για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις του Eurofound, καθώς αυτά σχετίζονται με την Ιρλανδία, έδειξαν ότι περίπου το 60% των ανταποκριτών είχαν «εκτενής» δομές άμεσης συμμετοχής.⁴⁸

Ιταλία

Οι τρέχουσες αλλαγές στην διευθυντική κουλτούρα και τις πρακτικές έχουν βρει τις Ιταλικές εταιρείες σε δεκτική διάθεση για νέες ιδέες. Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες αποκάλυψαν την διάδοση αυτών των νέων προσεγγίσεων. Η έκταση και η διάδοση αυτών των νέων ιδεών και τα διαθέσιμα δεδομένα προέρχονται από ένα μείγμα δειγματοληπτικών ερευνών και ποιοτικών μελετών. Σύμφωνα με μία σειρά παραμέτρων, η 3^η Έρευνα για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις του Eurofound έδειξε ότι η Ιταλία έχει περιορισμένες μορφές άμεσης συμμετοχής στην οργάνωση της εργασίας, με μόνο 28% των ιδρυμάτων να έχουν είτε «συμβατικές» είτε «εκτενείς» μορφές.⁴⁹

Ακόμη μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε σχετικά με τις συλλογικές διαπραγματεύσεις σε τομεακό και εταιρικό επίπεδο (ADAPT, 2015) παρουσίασε παρόμοια αποτελέσματα: από ένα δείγμα περίπου 800 κειμένων, η άμεση συμμετοχή είναι, σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, ένα βασικό κομμάτι της εσωτερικής αναδιοργάνωσης. Ωστόσο, ποικίλει από περιστατικό σε περιστατικό ανάλογα με το φάσμα των διευθυντικών λύσεων για την καινοτομία στον εργασιακό χώρο. Καθώς επιδιώκεται σε μεγάλο βαθμό μέσω άτυπων και άγραφων συμφωνιών, η άμεση συμμετοχή είναι καλύτερη

47 Εθνική έρευνα εργασιακών σχέσεων και πρακτικών ανθρωπίνου δυναμικού στην Ιρλανδία (βλέπε: Collaborative production and the Irish boom: Work organisation, partnership and direct participation in Irish workplace by WK Roche and JF Geary, University College Dublin (UCD), in the Economic and Social Review, 51(1) 1999

48 Akkerman, Sluiter and Jansen op. cit.

49 ibid

γνωστή και διερευνάται μέσω ποιοτικών ερευνών, που στην πραγματικότητα αυξάνονται γύρω από τις αποκαλούμενες «καλύτερες πρακτικές».⁵⁰

Αυτό που προκύπτει από τις περιπτωσιολογικές μελέτες είναι ένας χάρτης ετερογενών προσεγγίσεων και εμπειριών, με ένα μείγμα άμεσων και έμμεσων εργαλείων. Τα περισσότερα από αυτά μπορούν να κατανεμηθούν στην κατηγορία «Βιομηχανία 4.0» και συνδέονται στενά με τους στόχους υψηλότερης επίδοσης και παραγωγικότητας. Κάποια από αυτά είναι συγκεντρωμένα σε βιομηχανικές περιοχές με υψηλά επίπεδα καινοτομίας και εξειδίκευσης με σχετικό ρόλο για τις πολυεθνικές εταιρείες, όπως στην περίπτωση των Γερμανικών εταιρειών στην Emilia Romagna.

Σύμφωνα με το *Smart Working Observatory of the School of Management* στο Πολυτεχνείο του Μιλάνο, το 30% των εταιρειών με πέραν των 250 εργαζομένων υιοθέτησαν κάποια έργα «ευκίνητης εργασίας» (το 2015 ήταν 17%).⁵¹

Πολωνία

Υπήρξε σειρά μελετών που διεξήχθησαν από κοινωνιολόγους με ειδίκευση στις εργασιακές σχέσεις, οι οποίες μελέτησαν την άμεση συμμετοχή με βάση την μεθοδολογία και τον ορισμό του Έργου ΕΡΟC του Eurofound (1997). Οι μεγαλύτερες διεξήχθησαν το 2011 και στηρίχθηκαν σε 254 επιχειρήσεις.⁵² Οι συγγραφείς έκαναν συγκρίσεις με τα αποτελέσματα της έρευνας ΕΡΟC σε δέκα Κράτη Μέλη της ΕΕ οι οποίες αποκάλυψαν ότι τουλάχιστον μία από τις έξι μορφές της άμεσης συμμετοχής βρέθηκαν στο 82% των χώρων εργασίων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Φάνηκε ότι, χρησιμοποιώντας την ίδια μεθοδολογία με το ΕΡΟC, η άμεση συμμετοχή στις επιχειρήσεις της Πολωνίας

50 Για παράδειγμα, Pini (2008); Carrieri et al. (2015); Pero and Ponzellini (2015); Mosca and Tomassetti (2015); or Equipe2020 (2017).

51 Lo Smart Working in Italia, 2017. Περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να δουλέψουν από το σπίτι ή εκτός γραφείου παρέχεται σε αυξανόμενο αριθμό μεγάλων εταιρειών: GM Powertrain, Nestlé, Unilever, Ikea, Basf, Eni, Enel, Prysmian, Vodafone, Wind, Luxottica, Endress-Hauser, Generali, IntesaSanpaolo Bank, UniCredit, BNP Paribas, ZF Marine.

52 Έρευνα στο πλαίσιο του Rodzaje, zasięg i ekonomiczna efektywność bezpośrodkowej formy partycypacji pracowniczej w Polsce na tle starych krajów έργο της ΕΕ που χρηματοδοτήθηκε από το Υπουργείο Επιστημών και Ανώτατης Εκπαίδευσης της Πολωνίας

ανερχόταν στο 80%.⁵³

Ωστόσο, ο δεύτερος συγγραφέας της έρευνας συμπέρανε ότι παρόλο που «τα αποτελέσματα δείχνουν την αρκετά διαδεδομένη χρήση της συμμετοχής, η έντασή της είναι χαμηλή (με οργανισμούς να εφαρμόζουν πολύ συχνά μόνο δύο μορφές ταυτόχρονα)». ⁵⁴ Πράγματι, μόνο το 7% των χώρων εργασίας εξασκούσε την άμεση συμμετοχή σε όλες τις μορφές της. Ανάμεσα στις έξι μορφές συμμετοχή που έχουν αναγνωρισθεί, φάνηκε ότι η ατομική εξουσιοδότηση καθηκόντων ήταν αυτή που εξασκείται πιο τακτικά, στο 52% των επιχειρήσεων (σε σύγκριση με το 54% για την έρευνα EPOC), ακολουθούμενη από τις διαβουλεύσεις «πρόσωπο με πρόσωπο» στο 51%, σε σύγκριση με τα ευρήματα του EPOC του μόλις 35%.

Ωστόσο, 3^η Έρευνα για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις του Eurofound δείχνει ότι στην Πολωνία, το 10% των επιχειρήσεων είχαν «συμβουλευτικές» (μόνο «από πάνω προς τα κάτω»/«από κάτω προς τα πάνω») πρακτικές επικοινωνίας, ενώ το 35% είχαν «εκτενή» άμεση συμμετοχή.⁵⁵

HB

Τα τελευταία χρόνια η άμεση συμμετοχή έχει γίνει αυξανόμενα σημαντική στην διεξαγωγή διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού στο HB.

Όσον αφορά την «συνεχή συμμετοχή» η άμεση συμμετοχή έγκειται κυρίως στις κατηγορίες ενημέρωσης γνωστοποίησης/ διαβούλευσης. Έτσι, αποτελεί μέρος ενός σώματος «ολοκληρωμένων» πρακτικών ΔΑΔ σχεδιασμένων να ενσωματώνουν τους εργαζόμενους σε διοικητικούς σκοπούς, στόχους και δομές. Αντιθέτως, οι «αναδιανεμητικές» πρακτικές, όπως είναι η κοινή διαβούλευση και συλλογική διαπραγμάτευση, εισάγονται γενικά μέσω διαπραγμάτευσης και είναι πλουραλιστικές, λειτουργώντας μέσω συνδικαλιστικών οργανώσεων και άλλων εκπροσώπων εργαζομένων, σχεδιασμένες να προστατεύουν τα συλλογικά συμφέροντα των εργαζομένων, με την αναδιανομή μεταξύ άλλων

53 Έρευνα από τα έτη 2011-2012 (Łochnicka) που ανατέθηκε από 58 επιχειρήσεις ενός βοεβοδάτου (επαρχίας); 2007 έρευνα που ανατέθηκε από 188 επιχειρήσεις ενός βοεβοδάτου (Moczułska); 2006 έρευνα που ανατέθηκε από 62 Πολωνικές επιχειρήσεις (Piwowarczyk); έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά τα έτη 2012-2013 που ανατέθηκε από 82 επιχειρήσεις από το Lubelskie, Łódzkie και Świątokrzyskie voivodeships (Łochnicka); έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2003, που ανατέθηκε από 240 επιχειρήσεις (Widerszal-Bazył και Warszawska-Makuch).

54 Skorupińska K., 2013, Άμεση συμμετοχή εργαζομένων στην διεύθυνση Πολωνικών Εταιρειών, *Journal of Positive Management*, vol. 4. no. 1 , p. 83

55 Akkerman, Sluiter and Jansen op. cit.

οργανωτικών κερδών και πλεονασμάτων υπέρ των εργαζομένων.

Οι ολοκληρωμένες πρακτικές ΑΔ (όπως αμοιβή που σχετίζεται με την επίδοση, αξιολόγηση της επίδοσης και ασκήσεις κτιοίματος των ομάδων, καθώς και μορφές άμεσης συμμετοχής) εισάγονται γενικά από την διεύθυνση και συνδέονται συχνά με την κουλτούρα της εταιρείας και την αλλαγή της στάσης, κάνοντας τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στους στόχους και την επίδοση της εταιρείας σε ατομική παρά σε συλλογική βάση.⁵⁶

Οι πιο κοινές ή δημοφιλείς μορφές άμεσης συμμετοχής περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Συνελεύσεις στον εργασιακό χώρο, ενημερώσεις ομάδων
- Ενημερωτικά δελτία
- Έρευνες προσωπικού
- Σχέδια εισηγήσεων
- Ομάδες επίλυσης προβλημάτων, κύκλοι ποιότητας
- Ομαδικές εργασίες
- Συμμετοχή βασισμένη σε καθήκοντα
- Χρηματοδοτική συμμετοχή.

Υπήρξε έντονη διάχυση στους εργασιακούς χώρους του ΗΒ των βασικών μορφών της άμεσης συμμετοχής μεταξύ των 2004 και 2011 ως ένα μέσο συμμετοχής των εργαζομένων ως άτομα. Η επίπτωση όλων των συνεδριάσεων του προσωπικού των εργασιακών χώρων καλύπτει τώρα τέσσερις στους πέντε εργαζόμενους στο ΗΒ, οι ενημερώσεις ομάδων τα δύο τρίτα και η δημοσιοποίηση των χρηματοοικονομικών πληροφοριών έξι από τους δέκα. Η χρήση των ερευνών προσωπικού είχε σταματήσει ενώ ο αριθμός των ομάδων επίλυσης προβλημάτων είχε ελαττωθεί ελαφρώς. Σύμφωνα με κάποιες έρευνες η εφαρμογή πολλών μορφών άμεσης συμμετοχής, με εξαίρεση τις ομάδες επίλυσης προβλημάτων, αυξήθηκε σε περίοδο επτά ετών μεταξύ δύο και 11 ποσοστιαίων μονάδων.⁵⁷

56 Sisson, K. and Storey, J. (2002) *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University, chap.4.

57 Van Wanrooy, B., Bewley, H., Bryson, A., Forth, J., Freeth, S., Stokes, L. and Wood, S. (2011) *The 2011 Workplace Employment Relations Study: First Findings*. London: Department of Business, Innovation and Skills, p.18.

Πράγματι, η 3^η Έρευνα για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις του Eurofound έδειξε ότι πέραν του 50% των επιχειρήσεων είχαν «εκτενείς» μορφές άμεσης συμμετοχής, όπου οι επικοινωνίες μεταξύ των εργαζομένων και της διεύθυνσης είναι «από πάνω προς τα κάτω», «από κάτω προς τα πάνω» και διαδραστικές.⁵⁸

5.4 ΤΙ ΠΙΣΤΕΥΟΥΝ ΟΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΙ ΕΤΑΙΡΟΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ;

Βουλγαρία

Οι απόψεις που εκφράστηκαν από αντιπροσώπους συνδικαλιστικών οργανώσεων διαφέρουν με κάποιες αποχρώσεις όσον αφορά την σημασία της άμεσης συμμετοχής ως ένα μέσο διάδοσης πληροφοριών και διαβούλευσης.

Σύμφωνα με έναν εκπρόσωπο της CITUB στο εθνικό επίπεδο, η άμεση συμμετοχή στην διοίκηση θα πρέπει να πραγματοποιηθεί

... μέσω άμεσης πρόσβασης στην διοίκηση της επιχείρησης και θα πρέπει να διακρίνεται από ένα υψηλό βαθμό ελεύθερης λήψης αποφάσεων από τους εργαζόμενους σε συγκεκριμένα καθήκοντα τα οποία είχαν προηγουμένως καθοριστεί από τον εργοδότη σε ένα οργανωτικό έγγραφο της εταιρείας.

Η άποψη κάποιων άλλων εκπροσώπων συνδικαλιστικών οργανώσεων, τόσο σε εθνικό και τομεακό επίπεδο, είναι ότι η άμεση συμμετοχή θα μπορούσε να βελτιώσει την εργασιακή δημοκρατία (συμπεριλαμβανομένου της συλλογικής διαπραγμάτευσης) και, γενικά, τις εργασιακές σχέσεις καθώς και να βελτιώσει τα κίνητρα των εργαζομένων και την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Οι απόψεις των εργοδοτών είναι ότι η άμεση συμμετοχή αποτελεί μέρος ευρύτερων εταιρικών πολιτικών που αφορούν την δέσμευση, κινητοποίηση, συμπάθεια, δημιουργία και αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους, τον σκοπό και το όραμα της εταιρείας. Δεν έχει ένα μοναδικό και αυστηρά ανεξάρτητο ρόλο και επομένως έτσι θα έπρεπε να αντιμετωπίζεται.

Η πολιτική της Βουλγαρικής Βιομηχανικής Ένωσης (ΒΙΑ) είναι η αύξηση του ποσοστού ενήμερων, κινητοποιημένων και δεσμευμένων ατόμων και η βελτίωση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο μέσα στο πλαίσιο εφαρμογής εθελοντικών προτύπων διαχείρισης, όπως το ISO 9001 και το ISO 14001.

58 Akkerman, Sluiter and Jansen, op. cit.

Κάποιες από τις άλλες τομεακές ενώσεις εργοδοτών ανέφεραν ότι έχουν και αυτές τέτοιες πολιτικές, όμως αυτό ποικίλει αναλόγως του τομέα.

Τόσο οι εκπρόσωποι των εργοδοτών όσο και αυτοί των συνδικαλιστικών οργανώσεων θεωρούν ότι η άμεση συμμετοχή είναι μία διοικητική προσέγγιση που είναι σχεδιασμένη κυρίως για να απευθύνει βελτιώσεις στην παραγωγικότητα και στην εταιρική ανάπτυξη.

Ταυτόχρονα, τόσο οι εθνικοί οργανισμοί εργοδοτών όσο και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δεν έχουν ρητή και ξεκάθαρη πολιτική όσον αφορά την άμεση συμμετοχή. Η βελτίωση της συμμετοχής των εργαζομένων (συμπεριλαμβανομένου της άμεσης συμμετοχής) αναφέρεται στο πρόσφατο πρόγραμμα της CITUB χωρίς όμως λεπτομέρειες. Γενικά, υπάρχει υποστήριξη στις τομεακές ομοσπονδίες αλλά στο πλαίσιο όλων των άλλων μορφών συμμετοχής εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένου των διευθετήσεων ενημέρωσης και διαβούλευσης.

Γενικά, οι εργοδότες και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εκφράζουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με την κανονιστική προσέγγιση. Οι περισσότεροι εργοδότες πιστεύουν ότι όσο περισσότερο ρυθμίζονται αυτά τα θέματα από το Κράτος, τόσο λιγότερο αποτελεσματικά είναι. Επομένως, οι περισσότεροι πιστεύουν ότι δεν είναι απαραίτητη η θέσπιση ενός νομικού πλαισίου για την άμεση συμμετοχή, με την εξαίρεση του εκπροσώπου της Ένωσης για τις Εταιρείες Οδικών Μεταφορών, ο οποίος πρότεινε ότι κάποια συγκεκριμένα θέματα μπορεί να απαιτούν νομικό πλαίσιο. Οι εκπρόσωποι των συνδικαλιστικών ενώσεων, από την άλλη, πιστεύουν ότι η ρύθμιση χρειάζεται για να προστατέψει τους εργαζόμενους από πιθανή «εντατικοποίηση της εργασίας». Κάποιοι εκπρόσωποι τομεακών συνδικαλιστικών οργανώσεων υπέθεσαν ότι κάποια πλαίσια που αφορούν την άμεση συμμετοχή θα μπορούσαν να συμφωνηθούν μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων και των εργοδοτών σε εταιρικό επίπεδο.

Κύπρος

Για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις (ΣΕΚ), η άμεση συμμετοχή ακούγεται σαν εμπλοκή των εργαζομένων σε θέματα που αφορούν την εργασία καθώς και οργανωτικές πολιτικές που στο τέλος της ημέρας επηρεάζουν την απασχόληση. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δεν ενδιαφέρονται κατά πόσο η εταιρεία θα ζητήσει απόψεις από τους εργαζόμενους σχετικά με το είδος των προϊόντων

που θα εισαγάγει στην αγορά, τι πολιτική πωλήσεων να υιοθετήσει και ούτω καθεξής. Αυτό που ενδιαφέρει περισσότερο τις συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι οι εργαζόμενοι να αμείβονται από την εισαγωγή νέων προϊόντων και την κερδοφορία της εταιρείας.

Το ιδανικό θα ήταν η άμεση συμμετοχή να περιλαμβάνει όλες τις όψεις της εταιρείας, όμως αυτό δεν αποτελεί μία πραγματική κατάσταση στην οποία οι συνδικαλιστικές οργανώσεις θα ενδιαφέρονταν περισσότερο για την άμεση συμμετοχή σε σχέση με τα θέματα εργασίας παρά τα διοικητικά θέματα, για παράδειγμα οι συνδικαλιστικές οργανώσεις θα έβγιναν προς την άμεση συμμετοχή προσανατολισμένη στην απασχόληση παρά με διευθυντικό προσανατολισμό. Η ΣΕΚ πιστεύει επίσης ότι η άμεση συμμετοχή και τα εθνικά χαρακτηριστικά των εργασιακών σχέσεων αλληλοσυμπληρώνονται και ότι συσχετίζονται και συνυπάρχουν, υποστηρίζοντας και προάγοντας την εργασιακή δημοκρατία. Θα αποτελούσε επομένως μεγάλη βοήθεια στις συλλογικές συμφωνίες και θα ενίσχυε τον ρόλο των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Παρά τα πιο πάνω, η ΣΕΚ είναι σκεπτική κατά πόσο η άμεση συμμετοχή θα μπορούσε να γίνει εργαλείο της ΔΑΔ, που θα χρησιμοποιηθεί για να μειώσει την δύναμη των συνδικαλιστικών οργανώσεων στους εργασιακούς χώρους όπου δεν υπάρχει δυνατή εκπροσώπηση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, ή ακόμη και καθόλου, ή στους χώρους όπου δεν υπάρχει σωστό σύστημα εργασιακών σχέσεων. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις, η άμεση συμμετοχή θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως διοικητικό εργαλείο της ΔΑΔ για να εκμεταλλεύεται τους εργαζομένους χωρίς αμοιβές. Παρόλο που η ΣΕΚ είναι σκεπτική για την χρήση της άμεσης συμμετοχής, δεν είναι εναντίον της αλλά, όπως δήλωσε ο Γενικός Γραμματέας της ΣΕΚ, υπέρ της ενθάρρυνσης μίας πιο διαδεδομένης προσαρμογής στο σωστό πλαίσιο.⁵⁹

Παρόλο που πολύ λίγα δεδομένα είναι διαθέσιμα, η Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων Κύπρου (ΟΕΒ) πιστεύει ότι η άμεση συμμετοχή μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη παραγωγικότητα, καλύτερα επίπεδα ικανοποίησης της εργασίας και μεγαλύτερη αυτονομία των εργαζομένων, πράγμα που μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην οικονομία και το σύστημα εργασιακών σχέσεων. Η ΟΕΒ πιστεύει ότι το κίνητρο για την διεύθυνση να εισαγάγει την

59 Ανδρέας Μάτσας, Γενικός Γραμματέας, ΣΕΚ, ομιλία στο 3^ο Σεμινάριο DIRECT, Λευκωσία, Ιανουάριος, 2018.

άμεση συμμετοχή είναι η βελτίωση της ικανοποίησης της εργασίας και της παραγωγικότητας, η οποία τείνει να προέρχεται από μονομερή και διοικητικά εργαλεία και στρατηγικές της ΔΑΔ.

Η Ομοσπονδία είναι πεπεισμένη ότι η άμεση συμμετοχή έχει θετικό αντίκτυπο:

- Για τους εργοδότες όσον αφορά την βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας, υψηλότερη παραγωγικότητα, χαμηλότερο ποσοστό απουσιών, καλύτερη εταιρική επίδοση, κτλ.

- Για τους εργαζόμενους όσον αφορά την εξέλιξη των δεξιοτήτων, εμπλουτισμός της εργασίας, μεγαλύτερη αυτονομία, ικανοποίηση από την εργασία, κτλ.

Αφού η Ομοσπονδία πιστεύει ότι μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους τότε, για την Ομοσπονδία, μπορεί οπωσδήποτε να οδηγήσει σε κερδοφόρες καταστάσεις και τα δύο μέρη και ίσως εργασιακές σχέσεις υψηλής εμπιστοσύνης. Ο λόγος είναι ότι η άμεση συμμετοχή δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη κατά την αξιολόγηση της εξέλιξης εργασιακών σχέσεων υψηλής εμπιστοσύνης.

Η ΟΕΒ δεν βλέπει οποιαδήποτε αρνητικά στοιχεία όσον αφορά υψηλότερο φόρτο εργασίας, άγχος των εργαζομένων, έλλειψη αποδοχών και ούτω καθεξής που να προκύπτουν από την εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής. Είναι ενδιαφέρον όσον αφορά τα αρνητικά της αποτελέσματα το ότι η Ομοσπονδία αποδέχτηκε ότι η άμεση συμμετοχή μπορεί να οδηγήσει στην περιθωριοποίηση των συνδικαλιστικών οργανώσεων, όμως αυτός δεν είναι λόγος για την εφαρμογή της.

Ιρλανδία

Το πρόγραμμα καινοτομίας στον εργασιακό χώρο, το οποίο περιλαμβάνει επίσης την άμεση συμμετοχή υποστηρίζεται από τους κοινωνικούς εταίρους και την Κυβέρνηση. Συνεπώς, η SIPTU υιοθέτησε μία πολιτική μη έναρξης βιομηχανικών διαφορών αλλά συνεργασίας με εταιρείες που αντιμετωπίζουν προβλήματα για να τις βοηθήσουν να προστατέψουν την εργοδότηση μέσω της εισαγωγής διευθετήσεων κοινών καινοτομιών στον εργασιακό χώρο. Σκοπός ήταν να γίνουν οι Ιρλανδικές εταιρείες πιο ανταγωνιστικές και να διατηρήσουν τις Ιρλανδικές θέσεις εργασίας. ωστόσο, για να πετύχει αυτό, θα έπρεπε όλα τα μέρη να συμμετέχουν στην διαδικασία, συμπεριλαμβανομένου ανώτατης και μεσαίας διεύθυνσης, το εργατικό δυναμικό και τις συνδικαλιστικές

οργανώσεις. Το Ινστιτούτο IDEAS αποτελεί παίκτη κλειδί στην στρατηγική αυτή, παρέχοντας εκπαίδευση και συμβουλές για όλα τα επίπεδα στις συμμετέχουσες εταιρείες.

Ιταλία

Οι κοινωνικοί εταίροι αναγνωρίζουν ότι η άμεση συμμετοχή είναι πάνω από όλα μία πολιτιστική αλλαγή, ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι οι περισσότερες πρωτοβουλίες προέρχονται από την πλευρά της διοίκησης, βάζοντας τις συνδικαλιστικές οργανώσεις στην άμυνα.⁶⁰ Υποστηρίζεται ότι

Η άμεση συμμετοχή, ειδικότερα όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας, θα πρέπει να ενισχυθεί από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, επειδή είναι ικανή να διεγείρει την καινοτομία της συλλογικής διαπραγμάτευσης.

Παρόλα αυτά, σύμφωνα με την κριτική άποψη αυτού του σημαντικού μελετητή:

... οι Ιταλικές συνδικαλιστικές οργανώσεις εκφράζουν αλλά δεν εκτελούν, κατά συνέπεια, το θέμα της συμμετοχής σε εταιρικό επίπεδο ως μία πραγματική στρατηγική για τις μελλοντικές τους πράξεις. Οι απαντήσεις των συνδικαλιστικών οργανώσεων στις προκλήσεις της εποχής ήταν κυρίως αμυντικές και η αναζήτηση για καινοτόμες στρατηγικές – επίσης λόγω των ιδεολογικών διαφορών ανάμεσα στις συνομοσπονδίες – βρίσκονται ακόμη μακριά από το να υποδείξουν ασφαλή μονοπάτια.⁶¹

Η CISL είναι ιστορικά η πιο πεπεισμένη συνομοσπονδιακή οργάνωση όσον αφορά τις αλλαγές αυτού του νέου ορίζοντα πιστή στην πρωτότυπη έμπνευση, μία επιλογή βάσει της ταυτότητας για συμμετοχή σε όλες τις δυνατές μορφές και αποκεντρωμένη διαπραγμάτευση και μία απροθυμία αποδοχής οποιωνδήποτε επεμβάσεων μέσω νομοθεσίας.⁶² Σε μία από τις δημοσιεύσεις της CISL (2017), εξετάζονται μικρο-οργανισμοί και περιεχόμενα δικτύου σύμφωνα με την στάση τους ως προς

- Αυξήσεις, ή όχι, στο γνωστικό περιεχόμενο των καθηκόντων των εργαζομένων

60 Pero L and Ponzellini A (2015) Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta. In: Carrieri et al. La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese. ASTRID, Bologna: Il Mulino: 45-70.

61 Treu T (2017) Le relazioni industriali dopo la crisi: tendenze italiane ed europee, in l'Annuario del Lavoro.

62 Baglioni G (2011) La lunga marcia della Cisl: 1950–2010. Bologna: Il Mulino.

- Πολυλειτουργικότητα
- Αυτονομία
- Υιοθέτηση ομαδικής εργασίας
- Βελτιώσεις στην εργονομία, ασφάλεια και λιγότερη φυσική εξάντληση
- Ευελιξία χώρου και χρόνου.

Σε σύγκριση με την CISL (και την UIL), η CGIL έχει εξασκήσει μία πιο αντιφατική μορφή συνδικαλισμού, είναι ευνοϊκή σε κεντρικά συντονισμένες συλλογικές διαπραγματεύσεις και εισάγει τις περισσότερες κοινωνικές διαμαρτυρίες. Ως η μεγαλύτερη συνομοσπονδιακή οργάνωση της χώρας και μέσω μίας έντονης εσωτερικής συζήτησης, η CGIL έχει σταδιακά και επιτέλους αποδεχθεί πλήρως την συμμετοχή, συμπεριλαμβανομένου την απορριφθείσα εκπροσώπηση εργαζομένων σε επίπεδο συμβουλίου και την χρηματοδοτική συμμετοχή.

Σήμερα, οι τρεις βασικές συνομοσπονδίες θεωρούν την άμεση συμμετοχή ως μία ευκαιρία επίτευξης μίας πιο δυνατής φωνής των εργαζομένων, βιώσιμων οργανισμών, ισότητας, δικαιοσύνης, ασφάλειας της εργασία και αυξημένη συμμετοχή συνδικαλιστικών μελών. Στις 14 Ιανουαρίου 2016, οι τρεις βασικές Ιταλικές συνομοσπονδίες (CGIL, CISL and UIL) υπέγραψαν μία δια-συνομοσπονδιακή συμφωνία με τίτλο Ένα σύγχρονο σύστημα εργασιακών σχέσεων για οικονομική ανάπτυξη που βασίζεται στην καινοτομία και την ποιότητα της εργασίας. Οι τρεις συνομοσπονδίες συμφώνησαν να εφαρμόσουν τον Συνταγματικό στόχο του Άρθρου 46, με τρεις διαφορετικές τάξεις αποφάσεων:

Εταιρική διακυβέρνηση, με αίτηση για νόμο στο δυαδικό σύστημα και την εκπροσώπηση των εργαζομένων σε επίπεδο συμβουλίου

- b) Οικονομικές και χρηματοπιστωτικές
- c) Οργανωτική συμμετοχή.

Η τελευταία είναι η απόφαση που περιλαμβάνει εστίαση στην άμεση συμμετοχή. Αφορά συγκεκριμένα μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (SMEs) συνεισφέροντας στην διαδικασία καινοτομίας της παραγωγής και ικανοποίησης της εργασίας, όπως συνεργασία για τον σχεδιασμό και οργανωτικά πλάνα τα οποία είναι λειτουργικά για την επιχείρηση και εμπορικές επιλογές, τεχνολογική

καινοτομία, ψηφιοποίηση, διαφοροποίηση, εξειδίκευση, υλοποίηση και εξάπλωση των καινοτόμων και επαγγελματικών δεξιοτήτων, κυρίως για την νέα γενιά εργαζομένων.

Η άποψη ενός διευθυντή, είναι ότι οι λόγοι και τα κίνητρα για άμεση συμμετοχή βασίζονται σε οργανωτικές προοπτικές, όπως η βελτίωση της αποδοτικότητας, η επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η βελτίωση της ικανότητας για καινοτομία, το να γίνεις ελκυστικός εργοδότης, να επιτρέπεις την αποδοχή από τους εργαζόμενους, να επιτρέπεις την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και ΤΠΕ, και η βελτίωση των εργασιακών σχέσεων με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Ο στόχος τους, όσον αφορά αποτελέσματα, είναι η αποδοτικότητα, η βιωσιμότητα, η ανταγωνιστικότητα, η καινοτομία, ικανοποιημένοι πελάτες, η αποτελεσματικότητα, η κερδοφορία και η καλή εικόνα στην αγορά εργασίας. Οι εργοδότες και οι διευθυντές φαίνεται να ευνοούν την άμεση και χρηματοδοτική συμμετοχή, αλλά είναι κατά της στρατηγικής και της εκπροσώπησης σε επίπεδο συμβουλίου. Στο πρόσφατο *OECD Employment Outlook (2017)*, μία γραφική παράσταση καθορίζει την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων όπως αξιολογήθηκε από ανώτερα διοικητικά στελέχη, όσον αφορά τι θεωρούν ότι είναι το επίπεδο της συνεργασίας στις σχέσεις εργαζομένων και εργοδότη. Σε μία τέτοια έρευνα είναι εντυπωσιακό το γεγονός ότι η Ιταλία βρίσκεται στην τελευταία θέση, με την χαμηλότερη ποιότητα.⁶³

Πολωνία

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις της Πολωνίας είναι σκεπτικές ή ακόμη και ενάντιες στην άμεση συμμετοχή, δεδομένου ότι δεν δρουν ως μεσάζοντες σε αυτή την μορφή συμμετοχής.⁶⁴

Δημοσιεύσεις σχετικά με τις εργασιακές σχέσεις δηλώνουν την ύπαρξη διαφόρων τύπων συσχέτισης μεταξύ της ύπαρξης των συνδικαλιστικών οργανώσεων και την κλίμακα της οργανωτικής συμμετοχής. ⁶⁵ Στο πλαίσιο αυτό εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο, τόσο από την οπτική γωνία του

63 OECD Employment Outlook 2017, Paris (βλέπε – https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2017_empl_outlook-2017-en)

64 Rudolf S. (2001), *Partycypacja pracownicza. Echa przeszłości czy perspektywy rozwoju?* [Employee Participation. Traces of Past or Bright Future] Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź..

65 Ackers P, Marchington M., Wilkinson A., Dundon T., 2004, *Partnership and voice, with or without trade unions in Stuard M., Martinez Lucio M. (eds) Partnership and Modernization in Employment Relations*, Routledge.

εργοδότη όσο και των συνδικαλιστικών οργανώσεων, τα συμμετοχικά έργα στον χώρο εργασίας είναι σχεδιασμένα να αποδυναμώσουν ή να υπονομεύσουν τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, ή να εμπλέξουν τις συνδικαλιστικές οργανώσεις σε πράξεις που θα μπορούσαν να επιφέρουν μεγαλύτερες ευθύνες και τους ενθαρρύνουν για μία καλύτερη κατανόηση της περιπλοκότητας των λειτουργιών μίας εταιρείας.⁶⁶

ΗΒ

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η άμεση συμμετοχή είναι περιορισμένη σε λειτουργικά και όχι στρατηγικά θέματα, πράγμα που συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό με τα αποτελέσματα της έρευνας πιο πάνω. Εισάγεται γενικά ως διοικητική καινοτομία και γι' αυτό θεωρείται διοικητικό εργαλείο, για παράδειγμα, μέσω επικοινωνιών, έρευνες εργαζομένων και ενημερώσεις ομάδων, παρά ως ένα μέσο αναδιανομής της εξουσίας και της επιρροής στον χώρο εργασίας. Επιπρόσθετα, δεξιότητες και πόροι είναι απαραίτητοι για να λειτουργήσει η άμεση συμμετοχή, έτσι ώστε να μην θεωρείται απλώς μία μορφή δημοσίων σχέσεων.

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις αποδέχονται γενικά την άμεση συμμετοχή ως μέρος της διοικητικής λειτουργίας, όμως προσπαθούν να την προσαρμόσουν στη δική τους ατζέντα μέσω βελτιωμένων δεξιοτήτων για εκπροσώπους μάθησης και συμφωνίες μάθησης και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις πιστεύουν ότι λειτουργεί καλύτερα μαζί με μορφές εκπροσώπησης και συλλογικής διαπραγμάτευσης. Οι κοινωνικοί εταίροι επίσης συμφωνούν ότι η άμεση συμμετοχή μπορεί να είναι αντιπροσωπευτική και συνεπώς ίσως μετασχηματιστική – ως εκ τούτου «επιφανειακές» μορφές της άμεσης συμμετοχής συνυπάρχουν με «βαθύτερες» μορφές. Αυτές οι βαθύτερες μορφές μεταφέρουν την λήψη αποφάσεων σχετικά με τις διαδικασίες εργασίας και οργάνωσης στους εργαζομένους είτε ατομικά ή (συνήθως) σε ομάδες, και επομένως τροποποιεί τις σχέσεις των εργαζομένων με την διεύθυνση από μία λειτουργία από πάνω προς τα κάτω σε μία αυθεντικά συμμετοχική.

66 Ibid, p.20.

6. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΤΑΣΕΩΝ ΤΗΣ ΑΜΕΣΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΞΙΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΚΡΑΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΕΕ

6.1 ΑΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ

6.1.1 Τομεακές Διαστάσεις – γενικά

Στην **Βουλγαρία**, σύμφωνα με την πλειοψηφία των εκπροσώπων των εργοδοτών και των συνδικαλιστικών οργανώσεων σε τομεακό επίπεδο, η άμεση συμμετοχή χρησιμοποιείται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και μη συνδικαλισμένες εταιρείες. Αυτό, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, περιλαμβάνει μεγάλες Βουλγάρικες εταιρείες και θυγατρικές πολυεθνικών εταιρειών, σε τομείς όπως είναι η κατασκευή, η μεταφορά, η τεχνολογία της πληροφορίας, και η οικονομία, συμπεριλαμβανομένου του τραπεζικού και ασφαλιστικού τομέα. Σε κάποιες οργανώσεις του δημόσιου τομέα, όπως η φροντίδα της υγείας, η εκπαίδευση, η επιστήμη, ο πολιτισμός, συμπεριλαμβανομένου ζωντανών παραστάσεων, οπτικοακουστικών τεχνών, ράδιο και τηλεόραση, υπάρχουν επίσης κάποιες μορφές της άμεσης συμμετοχής, που βασίζονται στις επαγγελματικές δεξιότητες και τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Στην **Ιρλανδία** τάσεις για την εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής εντοπίστηκαν στους κύριους τομείς απασχόλησης, όπως δείχνει μία έρευνα της NCPP:

Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα είναι πολύ πιο πιθανό να αναφέρουν την ύπαρξη της άμεσης συμμετοχής στους χώρους εργασίας τους (53%) από ότι οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα (42%), και οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα είναι πολύ πιο πιθανό να αναφέρουν ότι εμπλέκονται προσωπικά σε μία τέτοια συμμετοχή. Οι εργαζόμενοι στον κατασκευαστικό τομέα είναι πολύ πιο πιθανό να αναφέρουν την ύπαρξη τέτοιων διευθετήσεων (59%) και προσωπικής συμμετοχής (47%) ακολουθούμενοι από τους εργαζόμενους στον εκπαιδευτικό τομέα. Οι εργαζόμενοι στον τομέα οικοδομών είναι λιγότερο πιθανό να αναφέρουν μία τέτοια συμμετοχή.⁶⁷

67 National Workplace Survey 2009 - The Changing Workplace: A Survey of Employees Views and Experiences P O'Connell, H Russell, D Watson and D Byrne, National Centre for Partnership and Performance (NCPP) (Dubin) 2009, page 52

Βρέθηκαν όλες οι κύριες μορφές της άμεσης συμμετοχής:

- Ατομική διαβούλευση
- «Πρόσωπο με πρόσωπο» – συζητήσεις μεταξύ εργαζομένου και άμεσου διευθυντή σχετικά με ειδικά θέματα όπως αξιολόγηση της επίδοσης, εκπαίδευση και εξέλιξη, αξιολόγηση
- «Arms-length» - έκφραση προσωπικών απόψεων μέσω τρίτων ή παρομοίως μέσω ερευνών συμπεριφοράς και σχεδίων εισηγήσεων
- Ομαδικές διαβουλεύσεις – προσωρινές ομάδες για συγκεκριμένους σκοπούς ή μόνιμες ομάδες
- Ατομικές εξουσιοδοτήσεις
- Ομαδικές εξουσιοδοτήσεις.

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μία σημαντική αύξηση στην ομαδική εργασία, με τους εργοδότες ως κύριους υποκινητές, συχνά για την επιδίωξη οργανωτικής αλλαγής. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενες πρωτοβουλίες οι οποίες προέρχονται από τους εργαζόμενους / συνδικαλιστικές οργανώσεις και ήταν σχεδιασμένες για να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής των εργαζομένων.

Στην **Ιταλία**, μία εμπειρική έρευνα πραγματοποιήθηκε σε δύο τομείς: την βιομηχανία μετάλλων και τον τραπεζικό τομέα. Τα σημαντικότερα ευρήματα ήταν ότι η συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων προσεγγίζονται συχνά μέσω ενός περίπλοκου συνόλου συστημάτων επιβράβευσης. Υπάρχουν επίσης κάποιες περιπτώσεις, πιο σπάνιες, όπου η άμεση και η οργανωτική συμμετοχή αντικατοπτρίζεται στην χρηματοδοτική συμμετοχή μέσω σχεδίων συμμετοχής των εργαζομένων σε μετοχές.

Η άμεση συμμετοχή, μέσω άτυπων ομάδων εργασίας είναι τώρα πολύ διαδεδομένη. Ωστόσο, *Ομάδες Βελτίωσης* δεν προβλέπουν την εμπλοκή των συνδικαλιστικών οργανώσεων ή των εκπροσώπων των εργαζομένων

Σύμφωνα με μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την μεγαλύτερη ένωση των εργοδοτών μεταλλουργίας, το 61% των εργαζομένων υπογράμμισαν ότι η συνεργασία μεταξύ εργαζομένων και επιχειρηματιών ήταν κατάλληλη, επειδή συνέφερε σε όλους. Για το 38% θα έπρεπε να είναι η συζήτηση με

τους εργαζόμενους, να εισακούγονται οι ιδέες τους για την εργασία και να εφαρμόζονται. Για έναν ακόμη μεγαλύτερο αριθμό θα έπρεπε να είναι η περιοδική διαβούλευση των εργαζομένων στις πιο σημαντικές επιλογές όσον αφορά τους στόχους της εταιρείας, ενώ μία μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσε ότι ο εργοδότης τους ενημερώνει τους εργαζόμενους με διαφάνεια όσον αφορά τις επιλογές που γίνονται.⁶⁸

Για την μεγαλύτερη και με την μεγαλύτερη επιρροή ένωση εργοδοτών, την Federmeccanica, η *Κεντρικότητα του Προσώπου* αποτελεί παράγοντα κλειδί στον μεταφορντισμό και για την Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση. Βασισμένη σε αποτελεσματικά συμμετοχικά συστήματα, συμβάλλει στην διεθυντική καινοτομία και είναι ουσιώδης για την ευθύνη και την επιτυχία της επιχείρησης.

Η έκταση της άμεσης συμμετοχής στην **Πολωνία**, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, είναι παρόμοια με τον μέσο όρο για την ΕΕ.⁶⁹ Στην βιομηχανία εφαρμόζεται στο 71% των εταιρειών (σε σύγκριση με 79% που είναι ο μέσος όρος για την ΕΕ). Επίσης, το 71% είναι η έκταση στον τομέα των οικοδομών, που είναι υψηλότερο από τον μέσο όρο της ΕΕ για τον τομέα (69%). Στο εμπόριο (85%) και τις εμπορικές υπηρεσίες (82%), τα μερίδια είναι σχεδόν ίσα με τον μέσο όρο της ΕΕ 84% και 81% αντίστοιχα. Η έκταση στην δημόσια υπηρεσία είναι λίγο χαμηλότερη από ότι στην ΕΕ (85% των οργανισμών στην Πολωνία, αντί 87% στην ΕΕ).⁷⁰

Η έρευνα αυτή από το 2011 κάλυψε τόσο τους διευθυντές όσο και τους εργαζόμενους σε 188 επιχειρήσεις που λειτουργούν εντός του βοεβοδάτου του Lubuskie και εργοδοτούν τουλάχιστον εννέα εργαζόμενους. Οι παράγοντες που επιλέχθηκαν από τον συγγραφέα για μελέτη είναι:

Ατομική συμμετοχή (τρόπο εκτέλεσης καθηκόντων, το πεδίο υποχρεώσεις, η επιρροή του είδους διοίκησης του διευθυντή, η επιλογή των μορφών αμοιβής και η επιλογή του χώρου και του ωραρίου εργασίας)

Ομαδική συμμετοχή (ομαδική οργάνωση της εργασίας, συνεδριάσεις ομάδων, κύκλοι ποιότητας ή αυτόνομες ομάδες)

68 Federmeccanica, 2016 (see – <https://www.federmeccanica.it/relazioni-industriali/contratto-collettivo-nazionale-di-lavoro-ccnl.html> (Ιταλία μόνο)

69 Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej K. Skorupińska and S. Rudolf, Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, (Łódź) 2012.

70 *ibid*

Στοιχεία που σχετίζονται με το περιεχόμενο της διαδικασίας συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων (π.χ. επίπεδα συμμετοχής, στάδια στην διαδικασία λήψης αποφάσεων όπου συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι - ο βαθμός αυτής της συμμετοχής είναι εθελοντικός - και αποτελέσματα)

Παράγοντες που επηρεάζουν τις αποφάσεις των ερωτηθέντων να εμπλακούν στην συμμετοχή

Οι τρόποι με τους οποίους λειτουργεί η επιχείρηση (δομή, τρόπο εκτέλεσης καθηκόντων).

Στον τραπεζικό τομέα και τον τομέα τροφίμων της Πολωνίας, η άμεση συμμετοχή φαίνεται να αποτελεί έναν από τους μηχανισμούς με τους οποίους επιτυγχάνεται η οργάνωση της εργασίας, καθώς και ένας τρόπος σχεδιασμού της σχέσης μεταξύ της διεύθυνσης και των εργαζομένων. Φαίνεται ότι αποτελεί επίσης παράγοντα που επηρεάζει τα αποτελέσματα των λειτουργιών των εταιρειών, την οργανωτική τους κουλτούρα και ούτω καθεξής. Μία ποιοτική έρευνα έδειξε ότι ποικιλία τρόπων εμπλοκής στην συμμετοχή είναι εμφανής και στους δύο τομείς, όπως είναι και παράγοντες οι οποίοι μπορούν να ευνοήσουν την εφαρμογή της ως σχετικά ευνοϊκές οικονομικές συνθήκες καθώς και αυτοί που μπορούν να την εμποδίσουν.

6.1.2 Κύριες τάσεις σε συγκεκριμένους τομείς

Βουλγαρία

Οι τομείς που επιλέχθηκαν για τις περιπτωσιολογικές μελέτες στην Βουλγαρία είναι οι τομείς τροφίμων και ποτών και μεταφορών. Αριθμός μερικών ερευνών διεξήχθησαν επίσης σε άλλους τομείς όπως είναι η μεταλλουργία, η κατασκευή μηχανών, το εμπόριο, η τροφοδοσία, ο τουρισμός, προσωπικές υπηρεσίες, η βιοτεχνία και ο τομέας της ανακύκλωσης. Στους περισσότερους από τους τομείς αυτούς η άμεση συμμετοχή είναι κυρίως συμβουλευτικό τόσο στην ατομική όσο και στην ομαδική συμμετοχή.

Στην βιομηχανία της ζυθοποιίας, η άμεση συμμετοχή χρησιμοποιείται στις περισσότερες από τις θυγατρικές των πολυεθνικών και μεγάλων εταιρειών. Σύμφωνα με τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων Μπύρας, φαγητού και ποτού και την θυγατρική της βιομηχανίας της ζυθοποιίας, στα δύο τρίτα των επιχειρήσεων, διεξάγονται έρευνες για τις στάσεις

των εργαζομένων και συγκεντρώνονται εισηγήσεις για την βελτίωση της διαδικασίας εργασίας. Λαμβάνουν επίσης χώρα συνεδριάσεις παραγωγής, ενημερώσεις και διαγωνισμοί για νέες ιδέες.

Η άμεση χρησιμοποιείται στο 20% των εταιρειών της βιομηχανίας τροφίμων με συνδικαλιστικές οργανώσεις (εκτός της ζυθοποιίας και του καπνού), σύμφωνα με τον πρόεδρο της Ομοσπονδίας των ανεξαρτήτων συνδικαλιστικών οργανώσεων στην βιομηχανία τροφίμων, μία θυγατρική της CIPUB. Ο εκπρόσωπος της ένωσης εργοδοτών για επιχειρήσεις επεξεργασίας φρούτων και λαχανικών δήλωσε ότι η άμεση συμμετοχή υπάρχει σε 50 εταιρείες συνδεδεμένες με την ένωση στην βιομηχανία τροφίμων, οι οποίες έχουν χαμηλή παρουσία συνδικαλιστικών οργανώσεων. Σε κάποιες από τις επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων, κυρίως σε θυγατρικές πολυεθνικών εταιρειών, η μερική αυτονομία των ομάδων εργασίας και/ή χώρων εργασίας χρησιμοποιείται ως μέσω άμεσης συμμετοχής.

Ο εκπρόσωπος των εργοδοτών για τον τομέα οδικής μεταφοράς σημείωσε ότι η άμεση συμμετοχή χρησιμοποιείται καθημερινά για την αντιμετώπιση των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία, όπως για παράδειγμα στην διανομή καθυκόντων, συνεδριάσεις μεταξύ της διεύθυνσης και των εργαζομένων, τόσο ατομικά όσο και σε ομάδες εργασίας και στην επικοινωνία.

Στην μεταλλουργία και την κατασκευή μηχανών, ειδικά σε εταιρείες και σε θυγατρικές πολυεθνικών εταιρειών, η άμεση συμμετοχή χρησιμοποιείται επίσης κυρίως ως διευθυντική προσέγγιση για αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας. Πράγματι, η άποψη κάποιων από τους εκπροσώπους των εργοδοτών ήταν ότι η άμεση συμμετοχή απαιτεί ένα καλύτερο επίπεδο ικανοτήτων και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, συμπεριλαμβανομένου μη τεχνικών δεξιοτήτων.

Σύμφωνα με έναν από τους εκπροσώπους του τομέα ανακύκλωσης, η άμεσης συμμετοχή στις επιχειρήσεις μέλη τους είναι κυρίως συμβουλευτική. Συγκεκριμένα, δίνονται οδηγίες για την εφαρμογή νομοθετικών απαιτήσεων, κατά τις οποίες μπορούν να κάνουν εισηγήσεις και συστάσεις, όμως οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται από την διεύθυνση.

6.1.3 Τομές άμεσης συμμετοχής: κύρια θέματα

Τα κύρια ζητήματα που συζητιούνται με τους εργαζόμενους μέσω των δομών

άμεσης συμμετοχής σχετίζονται με την διαδικασία παραγωγής, όπως είναι η τεχνολογία, η ποιότητα, η παραγωγικότητα, το ωράριο εργασίας, υγεία και ασφάλεια στην εργασία και η περιβαλλοντική πολιτική. Σε κάποιες περιπτώσεις μπορεί να συζητηθούν και κοινωνικά ζητήματα και ζητήματα που αφορούν την ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής.

Στην βιομηχανία ζυθοποιίας, το επίκεντρο των συζητήσεων μέσω της άμεσης συμμετοχής αφορούν κυρίως την παραγωγικότητα, την βελτίωση της εργασιακής διαδικασίας, την βελτιστοποίηση και διευκόλυνση της εφαρμογής των εργασιακών καθηκόντων, την οργάνωση της εργασίας, καινοτόμες τεχνολογικές αλλαγές, αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον, έλεγχος της υγείας και ασφάλειας στην εργασία, εξέλιξη των προσόντων και δεξιοτήτων των εργαζομένων και σε κάποιες περιπτώσεις την αμοιβή και την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Στο τομέα της ανακύκλωσης, η άμεση συμμετοχή χρησιμοποιείται κυρίως για να βελτιώσει την ποιότητα της εργασίας και αντιμετωπίζεται ως μία διευθυντική προσέγγιση στη διαχείριση του προσωπικού. Περιλαμβάνει συνεχή βελτίωση της διαδικασίας της εργασίας, οργάνωση της εργασίας και αποδοτικότητας της εργασίας.

Στους τομείς εμπορίου, τουρισμού και υπηρεσιών τα κυρίως θέματα της άμεσης συμμετοχής είναι η οργάνωση της εργασίας, το ωράριο εργασίας, υγεία και ασφάλεια στην εργασία και ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Ιρλανδία

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μία σημαντική αύξηση στις ομάδες εργασίας στην Ιρλανδία (με τους εργοδότες να είναι τώρα οι κύριοι υποκινητές), συχνά για την επιδίωξη οργανωτικής αλλαγής. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με προηγούμενες πρωτοβουλίες οι οποίες προέρχονται από τους εργαζόμενους / συνδικαλιστικές οργανώσεις και ήταν σχεδιασμένες για να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασιακής ζωής των εργαζομένων.

Η εμπειρία με την άμεση συμμετοχή ποικίλει και η έμφαση μπορεί να είναι διαφορετική, ανάλογα με τον τομέα, το μέγεθος της εταιρείας και την κουλτούρα της επιχείρησης. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενθαρρύνει την ομάδα εργασίας ή για να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένα σημαντικά ζητήματα όπως η υγεία και ασφάλεια στον χώρο εργασίας. Φαίνεται ότι υπάρχει καθολική συμφωνία ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε κάποια μορφή άμεσης συμμετοχής.

Ένα μεγάλο εύρος θεμάτων φαίνεται να καλύπτεται από τις διάφορες μορφές της άμεσης συμμετοχής, αλλά κυρίως ο κοινός παρονομαστής στην χρήση της από την διεύθυνση είναι η παρότρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων στην επίλυση δυσκολιών στην παραγωγή και βελτίωση των διαδικασιών. Η παρακολούθηση επίδοσης ασφάλειας και συζήτηση επιχειρησιακών θεμάτων φαίνεται να είναι η πιο κοινή εφαρμογή. Ενώ οι στάσεις των εργαζομένων είναι κυρίως θετικές, υπάρχει ακόμη το στοιχείο της υποψίας ως προς τα κίνητρα της διεύθυνσης, υποδεικνύοντας χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης ως εμπόδια για την πρόοδο που υπάρχει σε πολλούς οργανισμούς.

Ιταλία

ΑΣ στον τομέα μεταλλουργίας

Στην βιομηχανία μετάλλων υπάρχουν κάποιες από τις πιο ουσιαστικές εμπειρίες καινοτομίας στην οργάνωση της εργασίας και συμμετοχή των εργαζομένων. Η άμεση συμμετοχή μέσω ατομικών και συλλογικών ελέγχων, ομαδικής εργασίας και κουτιά εισηγήσεων είναι κάποιες από τις βάσεις των νέων οργανωτικών παραδειγμάτων. Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, υπάρχουν παραδείγματα καλών πρακτικών από κάποιες υψηλά καινοτόμες εταιρείες στους τομείς της αυτοκινητοβιομηχανίας, βιομηχανικής, ρομποτικής και συσκευασίας

Το θέμα της συμμετοχής των εργαζομένων προσεγγίζεται συχνά μέσω ενός περίπλοκου συνόλου συστημάτων επιβράβευσης. Υπάρχουν επίσης κάποιες περιπτώσεις, πιο σπάνιες, όπου η άμεση και η οργανωτική συμμετοχή αντικατοπτρίζεται στην χρηματοδοτική συμμετοχή μέσω σχεδίων συμμετοχής των εργαζομένων σε μετοχές.

Η άμεση συμμετοχή, μέσω άτυπων ομάδων εργασίας είναι τώρα πολύ διαδεδομένη. Ωστόσο, *Ομάδες Βελτίωσης* δεν προβλέπουν την εμπλοκή των συνδικαλιστικών οργανώσεων ή των εκπροσώπων των εργαζομένων.

ΑΣ στον τραπεζικό τομέα

Διάφορες μορφές της άμεσης συμμετοχής εξασκούνται ως μέρος των πολιτικών διεύθυνσης ΑΔ, συμπληρώνοντας τις παραδοσιακές μορφές εκπροσώπησης και κοινωνικού διαλόγου, τα οποία στον τραπεζικό τομέα παραμένουν οι πιο σημαντικές βάσεις των εργασιακών σχέσεων. Ένα από τα πιο κοινά και διαδεδομένα παραδείγματα εδώ είναι οι κλιματικές έρευνες ή οι ομάδες εστίασης με προσωπικό για συγκεκριμένα θέματα.

Η πιο πρόσφατη εθνική τομεακή συμφωνία επικεντρώθηκε στην ευημερία

στον χώρο εργασίας. Οι κοινωνικοί εταίροι προσπαθούν να προωθήσουν μία ατμόσφαιρα συνεργασίας και δημιουργίας στον χώρο εργασίας και σημειώθηκε ότι τα μέρη θα διεξάγον, όταν συμφωνηθούν τα κριτήρια και οι λεπτομέρειες,

... μία τομεακή κλιματική έρευνα μέσω τρίτων μερών με αποδεδειγμένη εμπειρία και προσόντα, τα αποτελέσματα των οποίων θα αναλυθούν από την ίδια την Επιτροπή. Τα μέρη θα εξετάσουν σε μία συγκεκριμένη ομάδα εργασίας οποιαδήποτε φαινόμενα τα οποία μπορεί να είναι σχετικά με το θέμα της ενημερίας στον χώρο εργασίας.

Επίσης, η ετοιμασία των ηθικών κωδικών ή καρτών ακεραιότητας έχει επιτευχθεί μέσω ευρείας συμμετοχής των εργαζομένων.

Ακόμη μία μορφή της άμεσης συμμετοχής συνδέεται με το θέμα της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, που επιδιώκεται μέσω άμεσων συμφωνιών μεταξύ των εργαζομένων και των τραπεζικών στελεχών. Η επονομαζόμενη έξυπνη, ευκίνητη ή ευέλικτη εργασία είναι ο πιο κοινός τρόπος μέσω του οποίου οι τράπεζες και οι εργαζόμενοί τους καθορίζουν εθελοντικά μία ατομική συμφωνία σχετικά με την ευελιξία του ωραρίου εργασίας και της οργάνωσης της εργασίας. Στην Ιταλία, ο χρηματοοικονομικός τομέας είναι ένας τομέας όπου η έξυπνη εργασία κερδίζει σημασία στην αλλαγή της οργάνωσης της εργασίας. ατομικές συμφωνίες πλαισιώνονται μέσα σε κανόνες και οδηγίες που καθορίζονται από τις συλλογικές συμφωνίες, με στόχο την πρόληψη οποιασδήποτε πιθανής διακριτικής χρήσης από τις εταιρείες.

Για παράδειγμα, οι εταιρείες πρέπει να ενημερώνουν τον εργαζόμενο για τις συγκεκριμένες διαδικασίες εργασίας που σχετίζονται με την νέα αυτή μορφή εργασίας. Επιλέγοντας την εργασία εκτός γραφείου ή με μία μη τυποποιημένη ρύθμιση του ωραρίου μπορεί να μην είναι επιβλαβές για τον εργαζόμενο ως προς τις ευκαιρίες που του προσφέρονται για επαγγελματική εξέλιξη ή οποιοδήποτε άλλο αποτέλεσμα της εργασιακής σχέσης. Η χρήση τους θα πρέπει να είναι πλήρως σύμφωνη με κάποιες εγγυήσεις. Το άτομο που εργάζεται εξ αποστάσεως έχει το δικαίωμα να αλλάξει την συμφωνία του ωραρίου εργασίας στην συμβατική αμοιβή που αντιστοιχεί σε αυτήν των άλλων εργαζομένων της ίδιας τάξης που εκτελούν τα καθήκοντά του με παραδοσιακές μεθόδους.

Πολωνία

Άμεση συμμετοχή στον τραπεζικό τομέα

Κατά τη διάρκεια της περιπτωσιολογικής μελέτης, ένας από τους ερωτηθέντες δήλωσε ότι η «άμεση συμμετοχή» ήταν ένας σημαντικός και συντονισμένος

όρος στο πλαίσιο των στόχων της διεύθυνσης και μακροχρόνιων προσπαθειών διασφάλισης επιχειρηματικής ανάπτυξης. Αναλόγως, ένας ερωτηθέντας συνδικαλιστικής οργάνωσης ήταν της απόψεως ότι η ιδέα δεν είναι καλά κατανοητή.

Μία αντίθετη προσέγγιση σε οποιαδήποτε μορφή συμμετοχής εργαζομένων αντιμετωπίστηκε ως κανόνας από αυτούς που υιοθέτησαν ένα καθορισμένο είδος διεύθυνσης, το οποίο συμπεριέλαβε την έκδοση οδηγιών, ιεραρχικών δομών, τίτλων και θέσεων που ορίζονται τυπικά και μία κουλτούρα του κατόχου μετοχών να είναι ανώτερος από τον εργαζόμενο.

Στο τραπεζικό τομέα της Πολωνίας, η άμεση συμμετοχή θεωρείται ως κάτι συγκεκριμένο ως προς τον τρόπο που η διεύθυνση ασχολείται με θέματα και ένα σύστημα μέσω του οποίου επιτυγχάνεται η εξουσιοδότηση, ειδικά όταν πρόκειται για το στήσιμο ενός νέου ομαδικού έργου. Πρόκειται για ένα σύστημα που προϋποθέτει ελευθερία πράξεων, αν και στο πρόσωπο μίας αρχής η οποία σχεδίαζε τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν. Οι διευθυντές δείχνουν την έννοια της οργάνωσης που στηρίζεται στην συμμετοχή, της οποίας ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό είναι η υποστήριξη ανταλλαγής απόψεων όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα καθήκοντα μπορεί να εφαρμοστούν και οι πληροφορίες να διαβιβαστούν, ακόμη και σε περιπτώσεις κρίσεως.

Ένας διευθυντής που εργαζόταν στην θέση αυτή για 10 με 15 χρόνια παρατήρησε ότι κάποιιοι άνθρωποι κάνουν καθημερινή χρήση της έννοιας της συμμετοχής παρόλο που στην θεωρία γίνεται αντιληπτή ως μία μορφή ενδυνάμωσης, ή ένας τρόπος με τον οποίο ένα άτομο νιώθει ότι έχει κάποια επιρροή σε λύσεις που υιοθετούνται από μία εταιρεία. Φαίνεται ως ένας τρόπος διαμόρφωσης του εργασιακού χώρου και επίτευξης της δέσμευσης και ταυτοποίησης των εργαζομένων με τον εργασιακό χώρο και κτισίματος μίας θετικής εμπειρίας για το προσωπικό.

Τονίστηκε ωστόσο η ασφάλεια των τραπεζικών λειτουργιών σχετικά με την ευθύνη που έχουν οι τράπεζες για μεγάλα χρηματικά ποσά – δεν υπάρχει συμμετοχή όπου οι άνθρωποι κρατούνται προσωπικά υπόλογοι.

Οι άνθρωποι απλά συνηθίζουν την ιεραρχία, τις διοικητικές δομές όπου η εξουσία των προϊσταμένων στους υφισταμένους είναι καίριας σημασίας. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι μένουν με περιορισμένο χώρο για ελιγμούς ανεξάρτητης δραστηριότητας.

Υπήρχε ένα ευρέως διαδεδομένο συναίσθημα ότι οι τραπεζικές αρχές και οι περισσότεροι από τους διευθυντές ενθαρρύνουν την συμμετοχή, την κοινή λήψη αποφάσεων, την ενσωμάτωση και την συμμετοχή στην εξουσία σε επίσημο επίπεδο, αλλά, στην πραγματικότητα, η πρακτική είναι πολύ απομακρυσμένη από όλα τα ωραία λόγια και τα συνθήματα. Ένας προϊστάμενος του τμήματος ΑΔ σε μία τράπεζα υπογράμμισε ότι πρέπει να ασκηθεί πίεση στο διευθυντικό προσωπικό για την ευαισθητοποίηση της σημασίας της συμμετοχής, παρόλο που δεν υπήρχε μεγάλη επιτυχία στο να τεθούν οι προϋποθέσεις για την συμμετοχή των εργαζομένων. Ωστόσο, η άποψη του προσωπικού ήταν ότι οι νεαρότεροι σε ηλικία διευθυντές είναι πιο διατεθειμένοι να εργαστούν για να την πρακτική μεγαλύτερης συμμετοχής εργαζομένων και ανταποκρίνονται επίσης περισσότεροι σε τέτοιου είδους ιδέες.

Μία μοντέρνα προσέγγιση στον τραπεζικό τομέα έχει γίνει ολοένα και πιο διαδεδομένη: *Μία σύγκλιση των υποκαταστημάτων λαμβάνει χώρα, με τις τραπεζικές εργασίες στην κατάσταση αυτή σε ανταγωνισμό με πολλούς άλλους τομείς κάνοντας τις κατάλληλες προσαρμογές.*

Συμμετοχή και συγκεκριμένες προκλήσεις του τομέα: βιομηχανία τροφίμων

Σύμφωνα με τους ανταποκριτές μας, η φύση της βιομηχανίας τροφίμων δεν απαιτεί την ανάπτυξη νέων ιδιαίτερων μορφών συμμετοχής – ούτε θέτει σημαντικά εμπόδια στην συμμετοχή. Παρόλα αυτά, κάποιοι από τους ερωτηθέντες υπέδειξαν ότι η παραγωγή είναι πολύ αυτοματοποιημένη και ότι η σχετική εργασία είναι κυρίως ρουτίνα. Αυτό αφήνει πολύ λίγο χώρο για συνεχή αλληλεπίδραση μεταξύ του προσωπικού και της διεύθυνσης. Παρατηρήθηκε ότι υπάρχει η τάση να καθορίζεται, με ακρίβεια πάνω κάτω, η μέθοδος με την οποία πρέπει να εκτελεστεί η εργασία. Σε μία από τις εταιρείες, ένας από τους εργαζομένους παραπονέθηκε όχι τόσο για την έλλειψη συνεργατικής λήψης αποφάσεων όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας, αλλά για έλλειψη συνεργασίας σε κοινωνικά θέματα, ή μεθόδους ενθάρρυνσης των εργαζομένων για καινοτομία.

Η πιο απτή έλλειψη της συμμετοχής φαίνεται στην διαδικασία παραγωγής. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας συντάσσονται από διευθυντές οι οποίοι, σύμφωνα με έναν από τους εργαζομένους, έχουν περιορισμένη αντίληψη των συγκεκριμένων ευθυνών του ρόλου: Εδώ μπαίνει στο παιχνίδι η τέχνη του να ταιριάξεις τον εργαζόμενο σε μία από τις διάφορες γραμμές παραγωγής. Βλέπει την ανάγκη για συμμετοχή στην οργάνωση της εργασίας και τον τρόπο

με τον οποίο αυτό θα μπορούσε να εξοικονομήσει χρήματα για την εταιρεία.

Ένας από τους διευθυντές υπογράμμισε τον τρόπο με τον οποίο η συμμετοχή δεν είναι διαδεδομένη στην Πολωνία. Αυτό είναι το αποτέλεσμα μίας δυνατής φεουδαρχικής παράδοσης, που σχετίζεται με μία συγκεκριμένη μέθοδο οργάνωσης της εργασίας η οποία ήταν κοινή πρακτική για πολλές εκατονταετίες στα γεωργικά κτήματα που άνηκαν στους ευγενείς. Η φεουδαρχία ήταν συγκεκριμένη σε μία εποχή όπου οι δούλοπάροικοι στερούνταν των αστικών και οικονομικών τους δικαιωμάτων. Ήταν δεμένοι στην στεριά και εργάζονταν σε οικόπεδα τα οποία δεν τους άνηκαν. Τώρα, αυτή η φεουδαρχική παράδοση αναφέρεται σε περιπτώσεις όπου υπάρχει μεγάλο κοινωνικό χάσμα μεταξύ των διευθυντών και των εργαζομένων, μαζί με έλλειψη επικοινωνίας, συγκρούσεις καθώς και τάσεις συγκρούσεων.

Οι λεγόμενες ομάδες έργων, δημιουργούνται συχνά για σκοπούς ομαδικών διαβουλεύσεων. Αυτές αναζητούν απόψεις σε νέα προϊόντα, χρήση νέας τεχνολογίας ή νέων μεθόδων οργάνωσης της γραμμής παραγωγής. Ενώ οι ομάδες συναντούνται συχνά, ένας από τους ερωτηθέντες είπε ότι η συμμετοχή στις συνεδριάσεις αυτές είναι σε γενικές γραμμές υποχρεωτική, πράγμα που δεν μπορεί να θεωρηθεί κλασική συμμετοχή. Παρόλα αυτά, όπως τονίζει: οι άνθρωποι δεν πρέπει να πεισθούν για να έρθουν – ανυπομονούν να το κάνουν ανεξάρτητα. Ταυτόχρονα, είναι η διεύθυνση που αποφασίζει για τα εργασιακά καθήκοντα των εργαζομένων. Οι διευθυντές αποφασίζουν επίσης σε ποιο βαθμό οι λύσεις που προτείνει η κάθε ομάδα θα εφαρμοστούν. Ο ηγέτης της ομάδας είναι συνήθως μέλος της διευθυντικής ομάδας.

Η ανατροφοδότηση και η διαβούλευση πραγματοποιούνται συνήθως μέσω συνδικαλιστικών καναλιών αντί άμεσα. Μηνιαίες συνεδριάσεις λαμβάνουν χώρα με τους συμβούλους κατά τις οποίες εγείρονται ζητήματα που σχετίζονται με αυξήσεις μισθών, την διεύθυνση της εταιρείας, το Κοινωνικό Ταμείο και εκπαίδευση των εργαζομένων (στην τελευταία περίπτωση, είναι επίσης παρόντες εκπρόσωποι των ομάδων που οργανώνουν εκπαιδεύσεις, αφού σε πολλές περιπτώσεις τέτοια σεμινάρια διοργανώνονται για την επεξήγηση της χρήσης των διαφόρων μορφών μηχανημάτων). Ένα επίκαιρο «καυτό θέμα» είναι η εργασία την Κυριακή.

6.1.4. Οι απόψεις των κοινωνικών εταίρων

Βουλγαρία

Γενικά, οι περισσότερες συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων έχουν αποδεχτεί τον ορισμό της άμεσης συμμετοχής όπως παρουσιάστηκε στο ερευνητικό έργο του προγράμματος.

Οι περισσότεροι από τους εκπροσώπους εργαζομένων αναγνωρίζουν την σημασία της άμεσης συμμετοχής για παροχή κινήτρων στον εργασιακό χώρο, αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση των εταιρικών αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τους εργαζόμενους, σε πολύ μικρές και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η άμεση συμμετοχή αποτελεί τον πιο φυσικό εργασιακό περιβάλλον, καθώς η επικοινωνία μεταξύ της διεύθυνσης και των εργαζομένων είναι πάντα άμεση!

Κάποιοι από τους ηγέτες των συνδικαλιστικών οργανώσεων στο τομεακό επίπεδο υπέδειξαν ότι η άμεση συμμετοχή έχει κατά καιρούς συζητηθεί μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, συμπεριλαμβανομένου κατά τη διάρκεια διμερών διαβουλεύσεων, καθώς και μέσα στα πλαίσια συλλογικής διαπραγμάτευσης τόσο σε τομεακό όσο και εταιρικό επίπεδο. Ως αποτέλεσμα, σε μερικές από τις συλλογικές συμφωνίες σε τομεακό και εταιρικό επίπεδο υπάρχουν κάποιες διατάξεις για διευθετήσεις άμεσης συμμετοχής.

Ιταλία

Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων για την μελέτη αυτή, από την πλευρά των συνδικάτων, ο Gianni Aliotti, ένας εθνικός δημόσιος υπάλληλος της FIM-CISL, δήλωσε ότι:

Το εργατικό δυναμικό και το κεφάλαιο θα πρέπει να έχουν ίσο αξίωμα και οι εργασιακές σχέσεις θα πρέπει να στηρίζονται σε μία αρχή αμοιβαιότητας, στην αναζήτηση κοινών και βιώσιμων λύσεων. Με αυτή την προοπτική, η άμεση συμμετοχή αποτελεί βασική προστιθέμενη αξία για τις προκλήσεις του σήμερα και του μέλλοντος. Ως συνδικαλιστική οργάνωση, πρέπει να ενθαρρύνουμε και να διαδώσουμε την άμεση συμμετοχή, μαζί με την έμμεση (αντιπροσωπευτική) μορφή συμμετοχής και, πάνω από όλα, την χρηματοδοτική συμμετοχή (συστήματα διανομής κερδών) σε εταιρικό επίπεδο, μέσω συλλογικών διαπραγματεύσεων τα οποία θα διανέμουν στους εργαζόμενους ένα μερίδιο των κερδών της παραγωγικότητας και θα επιφέρουν αποδοτικότητα στην χρήση των πηγών

(από ενέργεια μέχρι υλικά) και ποιότητα προϊόντων. Επιπρόσθετα, για την περιστροφή των θέσεων εργασίας, την ομαδική εργασία, την συμμετοχή σε ομάδες συνεχούς βελτίωσης και ούτω καθεξής θα πρέπει βρεθεί ένας δίκαιος επαγγελματικός τρόπος αναγνώρισης των δεξιοτήτων των εργαζομένων, με ένα νέο αναβαθμισμένο σύστημα ταξινόμησης.

Με μία τέτοια προσέγγιση:

... οι διάφορες μορφές συμμετοχής δεν έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται. Η έμμεση συμμετοχή, που αποτελείται από κοινές επιτροπές για την επίβλεψη κάποιων συμβατικών θεμάτων, θα πρέπει να ενσωματωθούν με την άμεση συμμετοχή για την βελτίωση συγκεκριμένων συνθηκών εργασίας, ανάπτυξη των δεξιοτήτων και μεταβλητούς μισθούς.

Σύμφωνα με έναν άλλο ερωτηθέντα, την Valentina Orazzini, υπεύθυνη διεθνής λειτουργίας για την FIOM-CGIL:

Η άμεση συμμετοχή αντιπροσωπεύει μία προσπάθεια καθιέρωσης μίας πολιτιστικής ηγεμονίας δίπλα από την διεύθυνση. Με την απουσία δυνατών μορφών συμμετοχής εργαζομένων, αυτό που παραμένει είναι μόνο τα κουτιά εισηγήσεων, εφημερίδες και άλλες μορφές άμεσης συμμετοχής, οι οποίες αποτελούν την πιο διαδεδομένη πραγματικότητα στις Ιταλικές εταιρείες μεταλλουργίας.

Σύμφωνα με τον Massimo Brancato, ακόμη ένα εθνικό δημόσιο υπάλληλο της FIOM:

Η καλή άμεση συμμετοχή είναι αυτή που πλαισιώνεται μέσω της συλλογικής διαπραγμάτευσης. Ο ρόλος των κοινών επιτροπών θα πρέπει να ενισχυθεί, αποτρέποντας τις εταιρείες από το να τις χρησιμοποιεί ως εναλλακτική των συμβουλίων εργασίας. Στις εταιρείες, έχουμε ήδη θετικές εμπειρίες, όπου οι αλλαγές και η οργανωτική καινοτομία δεν είναι το μονομερές αποτέλεσμα των στρατηγικών διεύθυνσης αλλά το αντικείμενο μίας πραγματικής αντιπαράθεσης με τους εκπροσώπους των εργαζομένων.

Ο Agostino Megale (Γενικός Γραμματέας της FISAC-CGIL) πιστεύει ότι:

Οι εργασιακές σχέσεις που εμπνέονται από μία συμμετοχική προσέγγιση, η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων και η αναζήτηση καινοτόμων μορφών οργάνωσης της εργασίας είναι τα κανάλια μέσω των οποίων ο τομέας θα μπορέσει να ξεπεράσει την κρίση που τον επηρεάζει. Σε έναν εξαιρετικά συνδικαλισμένο

τομέα, με πολύ έντονα επίπεδα διαπραγμάτευσης και συλλογικής διαβούλευσης, η αναζήτηση για την άμεση συμμετοχή – χωρίς την συμμετοχή των εκπροσώπων των συνδικαλιστικών οργανώσεων – είναι σποραδική.

Ωστόσο, ένας άλλος εθνικός δημόσιος υπάλληλος της FISAC-CGIL είπε ότι:

... η άμεση συμμετοχή με ενοχλούσε πάντα επειδή την θεωρούσα ως μέτρο της εταιρείας για να αποφύγει ή να εξαλείψει τον ρόλο των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Ακόμη και ανάμεσα στους εργαζόμενους, αυτοί που αποδέχονται το σχέδιο αυτό αντιμετωπίζονται με δυσπιστία από τους συναδέλφους οι οποίοι την θεωρούν ως επίθεση στην συναδελφικότητα, σε μία προσπάθεια συνεπιλογής από την διεύθυνση.

Σύμφωνα με τον προϊστάμενο των εργασιακών σχέσεων της *Italian Banking Association (ABI)*, Giancarlo Durante:

Η τεχνολογική καινοτομία είναι ο άξονας γύρω από τον οποίο θα περιστρέφονται οι μελλοντικές σχέσεις μέσα στις τράπεζες. Η αναγνώριση του (τραπεζικού) τομέα απαιτεί όλο και περισσότερη ευελιξία στην εργασία, η οποία στοχεύει επίσης στην ικανοποίηση των αυξανόμενων και μεταβαλλόμενων αναγκών των πελατών.

Πολωνία

Κάποιοι από τους ερωτηθέντες δεν είχαν ξεκάθαρη άποψη για την επιρροή των συνδικαλιστικών οργανώσεων στην συμμετοχή. Ένας από τους ερωτηθέντες σημείωσε ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις επέβαλαν την συμμετοχή, αν και με κατακερματισμένο τρόπο, σε θέματα που αφορούν τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Το αντίκτυπο ωστόσο, δεν έλαβε υπόψη όλες τις περίπλοκες δραστηριότητες των τραπεζών, ή όλο το εύρος των λειτουργιών. Ένας άλλος ερωτηθέν δήλωσε ότι οι δραστηριότητες των συνδικαλιστικών οργανώσεων περιορίζονταν σε διαπραγματεύσεις συστημάτων κινήτρων και επιδομάτων.

Ένας άλλος ερωτηθέν σημείωσε ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δεν εκπροσωπούν το σύνολο του εργατικού δυναμικού και δεν ήταν σε θέση να ενθαρρύνουν μία ατμόσφαιρα συμμετοχής: *Είδα ότι υπήρχαν συνδικαλιστικές οργανώσεις αλλά τα μέλη τους ήταν πολύ λίγα. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έκαναν την εμφάνισή τους για να προστατέψουν ομάδες εργαζομένων ή ακόμη και εργαζόμενους που απειλούνταν με απολύσεις. Γίνονται ενεργές σε περιόδους απειλής.*

Ωστόσο, ένας εκπρόσωπος συνδικαλιστικής οργάνωσης υπέδειξε τις προσπάθειες οργάνωσης έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να έχουν την περισσότερη δυνατή επιρροή στις διαδικασίες υποστήριξης του έργου τους και την περισσότερη δυνατή αυτονομία κατά την εκτέλεση της εργασίας αυτής. Ένας ακτιβιστής της οργάνωσης που εργάζεται στον τομέα τροφίμων και ποτών σημείωσε ότι: *... οι συνδικαλιστικές οργανώσεις στην εταιρεία μου συχνά παίζουν τον ρόλο του μεσάζοντα, μεταξύ του εργοδότη και των εργαζομένων, σε θέματα διανομής καθηκόντων. Ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στα έργα που σχετίζονται με την ανάπτυξη της εταιρείας καθώς και με την κοινότητα.*

Ένας άλλος ακτιβιστής που εργάζεται στον ίδιο τομέα υποστήριξε ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις υπήρχαν για την ευρύτερη δυνατή συμμετοχή των εργαζομένων: *Δεν θέλουμε μόνο ψηλότερους μισθούς. Συναντάμε εκπροσώπους της διεύθυνσης ΑΔ και αυτούς που είναι υπεύθυνοι για την παραγωγή και τους παρουσιάζουμε ιδέες για το πώς μπορεί να ενισχυθεί η συμμετοχή.*

Παρόλα αυτά, το ερώτημα της βασικής θεωρητικής συνάφειας περιστρέφεται γύρω από την στάση των συνδικαλιστικών οργανώσεων ως προς την συμμετοχή, δεδομένης της εύλογης παραδοχής ότι η εμπλοκή τους στην άμεση συμμετοχή είναι περιορισμένη. Από την μία μπορεί οι συνδικαλιστικές οργανώσεις να είναι πολύ αδύναμες για να προσφέρουν υποστήριξη στην συμμετοχή ενώ από την άλλη μπορεί να είναι υπερβολικά αντιφατικές ως προς τις στάσεις τους προς τους ιδιοκτήτες και την διεύθυνση για να επιτρέψουν οποιαδήποτε συνεργασία στην επίλυση θεμάτων που αφορούν την οργάνωση της εργασίας.

6.2 ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ:

Βουλγαρία

Τρεις κύριες εταιρείες επιλέχθηκαν για τις περιπτώσιολογικές μελέτες του έργου – δύο από τον κατασκευαστικό τομέα (επεξεργασία τροφίμων: ζυθοποιία και ποτά) και μία από τον τομέα υπηρεσιών (αερομεταφορές). Οι κατασκευαστικές εταιρείες είναι ιδιωτικές θυγατρικές εταιρείες της MNCs, ενώ η εταιρεία αερομεταφορών είναι μία δημόσια, Κρατική επιχείρηση.

1. Η Carlsberg Bulgaria είναι μια θυγατρική εταιρεία της Δανικής εταιρείας η οποία παρασκευάζει μπίρες και άλλα ποτά με χαμηλή αλκοόλη. Ο συνολικός αριθμός εργαζομένων ανέρχεται στους 509 που εργάζονται σε ένα καθαρό

περιβάλλον παραγωγής. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι παρούσες σε δύο εργοστάσια παραγωγής και σε μία από τις αποθήκες στην Βουλγαρία, με την συμμετοχή του 60% περίπου του εργατικού δυναμικού. Οι τομεακές συλλογικές συμφωνίες για την ζυθοποιία στην Βουλγαρία έχουν εφαρμοστεί στα δύο εργοστάσια και υπάρχουν επίσης συλλογικές συμφωνίες σε εταιρικό επίπεδο και στις δύο μονάδες παραγωγής. Συμφωνίες ενημέρωσης και διαβούλευσης έχουν εφαρμοστεί, αλλά κυρίως μέσω καναλιών των συνδικαλιστικών οργανώσεων ή μέσω εκπροσώπων που διορίστηκαν από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και μέσω ετήσιων συνεδριάσεων της Συνέλευσης των Πληρεξούσιων. Από το 2014 υπάρχει ένας εκπρόσωπος από την Βουλγαρία στο Ευρωπαϊκό Συμβούλιο Carlsberg European Works Council (EWC).

Υπάρχει ένα σύστημα άμεσης συμμετοχής στην θυγατρική της Carlsberg, το οποίο έχει διάφορες μορφές, κυρίως συμβουλευτική μορφή, όμως υπάρχουν επίσης και κάποιες μεταβιβάσεις αρμοδιοτήτων καθώς και ατομική και ομαδική συμμετοχή. Οι κύριες μορφές άμεσης συμμετοχής που χρησιμοποιούνται είναι κανονικές συνελεύσεις με τους επόπτες, συνελεύσεις για αναφορά εφαρμογής των εργασιακών καθηκόντων, ατομικές διαβουλεύσεις για μελέτη των απόψεων των εργαζομένων, μία διαδικασία που ονομάζεται Οι Απόψεις Σας καθώς και σχέδια εισηγήσεων εργαζομένων.

- Η εστίαση της ατομικής άμεσης συμμετοχής είναι ως εξής:
- Αποδοτικότητα της διαδικασίας παραγωγής
- Ποιότητα των προϊόντων
- Υγεία και ασφάλεια στην εργασία
- Επαγγελματική εκπαίδευση.

Η διαβούλευση και αντιπροσωπεία χρησιμοποιούνται επίσης σε ομάδες εργασίας, με τα κυρίως θέματα να περιλαμβάνουν:

- Διανομή των καθηκόντων εργασίας
- Κατανομή του χρόνου και των ωραρίων εργασίας
- Εφαρμογή νέων τεχνολογιών (κυρίως μέσω διαβουλεύσεων)
- Υγεία και ασφάλεια στην εργασία

- Βελτιωμένη παραγωγικότητα.

Σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι ενήμερες σχετικά με την εφαρμογή των διάφορων μορφών της άμεσης συμμετοχής. Συμμετέχουν επίσης σε κάποιες διαπραγματεύσεις κυρίως όσον αφορά την οργάνωση της εργασίας, της ομαδικές εργασίες και τις ατομικές επικοινωνίες.

Οι διευθυντές/επόπτες έχουν σημαντικό ρόλο στην διαδικασία της συμμετοχής. Ταυτόχρονα, έχοντας υπόψη το επίπεδο της έντασης των συνδικαλιστικών οργανώσεων και την ποιότητα των εργασιακών σχέσεων στην εταιρεία, υπάρχουν ευκαιρίες για καλύτερη ενσωμάτωση των μορφών της άμεσης συμμετοχής και της εκπροσώπησης των εργαζομένων. Υπάρχουν επίσης κάποια θετικά αποτελέσματα από την διαδικασία της άμεσης συμμετοχής, κυρίως όσον αφορά τα πιο κάτω:

- Ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού
- Αύξηση παραγωγικότητας και ποιότητας
- Αύξηση των επιπέδων μισθών.

Αυτό σημαίνει ότι η άμεση συμμετοχή έχει γίνει πιο χρήσιμη τόσο για το εργατικό δυναμικό όσο και για την διεύθυνση.

2. Η CocaCola Hellenic Bottling Company (CC-HBC) είναι θυγατρική εταιρεία της US MNC, εγγεγραμμένη κυρίως στην Ελλάδα. Η εταιρεία κατέχει το μεγαλύτερο μερίδιο παραγωγής μη αλκοολούχων ποτών στην Βουλγαρία. Ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων ανέρχεται στους 1,300. Η θυγατρική εφάρμοσε κάποια στοιχεία της διαχείρισης της ποιότητας, προστασίας του περιβάλλοντος και διαχείριση ασφάλειας των φαγητών, σύμφωνα με τα ISO 9001, OHSAS 18001, ISO 22000.

Υπάρχει μια διακρατική εταιρική συμφωνία, η οποία υπογράφηκε από την κεντρική διοίκηση της CC-HBC και του Διεθνούς Συνδικάτου Ενώσεων Εργαζομένων στους κλάδους Τροφίμων, Καλλιέργειας, Ξενοδοχείων, Εστιατορίων, Τροφοδοσίας, Καπνού (IUF) το 2005, η οποία καλύπτει τα δικαιώματα για οργάνωση σε συνδικαλιστικές οργανώσεις, συλλογικές διαπραγματεύσεις και πρόληψη διακρίσεων.

Οι συνδικαλιστικές ενώσεις είναι παρούσες στις ομάδες επιχειρήσεων, όμως

η ένταση είναι χαμηλή (κάτω του 15% του εργατικού δυναμικού). Υπάρχει μία συλλογική συμφωνία στην εταιρεία από το 2016. Υπάρχουν επίσης εκπρόσωποι ενημέρωσης και διαβούλευσης καθώς και η Συνέλευση των Πληρεξουσίων. Οι Βούλγαροι εργαζόμενοι έχουν εκπροσώπους στην CC-HBC EWC

Η άμεση συμμετοχή στην CC-HBC είναι κυρίως συμβουλευτική, παίρνοντας διάφορες μορφές όπως συνεδριάσεις με τους προϊσταμένους, συνεδριάσεις με την γενική διεύθυνση, προσωπικές συνεδριάσεις εργαζομένου/διευθυντή και έρευνες σχετικά με τις απόψεις των εργαζομένων.

Τα κυρίως θέματα των προσωπικών διαβουλεύσεων περιλαμβάνουν:

- Ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών
- Σχέσεις με τους πελάτες
- Υγεία και ασφάλεια στην εργασία
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ικανοτήτων.

Οι συμβουλευτικές μορφές περιλαμβάνουν επίσης ομαδικές εργασίες και ομαδικές διαβουλεύσεις. Αυτές καλύπτουν τα ίδια θέματα με πιο πάνω αλλά περιλαμβάνουν επίσης τεχνικές και τεχνολογικές βελτιώσεις. Σύμφωνα με τον διευθυντή ΑΔ, τόσο οι συνδικαλιστικές οργανώσεις όσο και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, οι οποίοι εμπλέκονται στη διαδικασία ενημέρωσης και διαβούλευσης, είναι ενήμεροι σχετικά με την πρακτική της άμεσης συμμετοχής.

Παρόλο που ένας μεγάλος αριθμός των ζητημάτων τυγχάνει συζήτησης κατά την διαδικασία ατομικών και ομαδικών διαβουλεύσεων, δεν υπάρχει καμία πληροφορία σχετικά με το πιθανό αντίκτυπο της άμεσης συμμετοχής, είτε στην αποτελεσματικότητα και ποιότητα της παραγωγής ή στην βελτίωση της εργασίας και των μισθών.

Η επιρροή των συνδικαλιστικών οργανώσεων, παρόλο που είναι ακόμη αδύναμη, παρουσιάζει κάποια βελτίωση. Φαίνεται ότι υπάρχουν συνθήκες για καλύτερη ενσωμάτωση της άμεσης συμμετοχής και άλλων μορφών εκπροσώπησης των εργαζομένων και για καλύτερα αποτελέσματα για την εταιρεία και τους εργαζομένους. Ωστόσο, αυτό εξαρτάται από την θέληση και τις προσπάθειες της διεύθυνσης και, ως ένα βαθμό, από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις.

3. Το Αεροδρόμιο της Σόφιας.

Το αεροδρόμιο είναι μία Κρατική εταιρεία, παρόλο που έχουν γίνει κάποια διαβήματα το 2017-2018 για διαδικασίες εκχώρησης. Το Sofia Airport EAD κατέχει όλες τις απαραίτητες άδειες, τεχνικό εξοπλισμό, εκπαιδευμένο και διαπιστευμένο προσωπικό. Ως ο κορυφαίος παροχέας υπηρεσιών εδάφους στην Βουλγαρία, η εταιρεία εξυπηρετεί περίπου 10,000 αεροσκάφη ανά έτος, πράγμα που αντιπροσωπεύει το 44% του μεριδίου της αγοράς.

Το αεροδρόμιο έχει 2,100 εργοδοτούμενους και το 55% αυτών είναι μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων. Η εταιρεία έχει μία συλλογική σύμβαση εργασίας και υπάρχουν και τομεακές συλλογικές συμφωνίες. Η εταιρεία έχει σύστημα ενημέρωσης και διαβούλευσης το οποίο έχει εφαρμοστεί μέσω των συνδικαλιστικών οργανώσεων. Συνεδριάσεις *Big Hall* λαμβάνουν χώρα με τους διευθυντές συμπεριλαμβανομένου του Γενικού Διευθυντή.

Η εταιρεία χρησιμοποιεί διάφορες μορφές της άμεσης συμμετοχής, κυρίως συμβουλευτικές, καθώς επίσης και μεταβίβαση αρμοδιοτήτων τόσο σε εργαζόμενους ξεχωριστά όσο και σε ομάδες εργασίας. Ατομικές διαβουλεύσεις διεξάγονται μέσω τακτικών συνεδριάσεων μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών γραμμής, εκπαιδευτικές συνεδριάσεις, συνεδριάσεις αναφοράς προόδου και επίδοσης καθηκόντων. Αυτές οι μορφές σχετίζονται άμεσα και αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της διαδικασίας εργασίας. Μία επιπρόσθετη μορφή διαβούλευσης είναι η χρήση ερευνών για να ακουστούν οι απόψεις των εργαζομένων. Σύμφωνα με τον διευθυντή ΑΔ, τα κυρίως θέματα που τυγχάνουν συζήτησης μέσω της διαδικασίας ατομικής διαβούλευσης έχουν ένα ευρύ φάσμα:

- Οργάνωση της εργασίας
- Ωράριο εργασίας
- Υγεία και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο
- Εκπαίδευση και εξέλιξη του προσωπικού
- Ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών
- Σχέσεις με τους πελάτες
- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών κτλ.

Οι διευθυντές αναθέτουν επίσης ευθύνες σε εργαζομένους όσον αφορά:

- Την προετοιμασία του προγράμματος για τα εργασιακά καθήκοντα
- Την ποιότητα των υπηρεσιών
- Επεξεργασία της διαδικασίας εργασίας
- Συνθήκες εργασίας, προγράμματα καθηκόντων
- Προθεσμίες, κτλ.

Στις ομαδικές εργασίες υπάρχουν ομαδικές διαβουλεύσεις οι οποίες καλύπτουν τα περισσότερα από τα πιο πάνω θέματα καθώς επίσης και την εφαρμογή νέων τεχνολογιών. Η ανάθεση ευθύνης σε ομάδες είναι μικρότερη και καλύπτει κυρίως την διανομή καθηκόντων, την προετοιμασία των προγραμμάτων εργασίας και την ποιότητα της εργασίας.

Τόσο ο διευθυντής ΑΔ όσο και ο εκπρόσωπος της συνδικαλιστικής οργάνωσης επιβεβαίωσαν ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις είναι ενήμερες σχετικά με τις πρακτικές της άμεσης συμμετοχής και σε κάποιες περιπτώσεις συμμετέχουν ακόμα και στον διάλογο για την οργάνωση της εργασίας και την ομαδική εργασία.

Υπήρξαν διάφορα θετικά αποτελέσματα από την άμεση συμμετοχή όπως η βελτίωση της αναγνώρισης των ικανοτήτων, βελτίωση των πολιτικών όσον αφορά την ανάπτυξη των εργαζομένων, εφαρμογή συστημάτων πληρωμής επιδομάτων και ετοιμασία ενός σχεδίου για χρηματοδοτική συμμετοχή.

Η εταιρεία εφαρμόζει ένα σύστημα άμεσης συμμετοχής εργαζομένων (κυρίως συμβουλευτικό, αλλά και εν μέρει εξουσιοδοτημένο). Η ανάπτυξη και βελτίωση της διαδικασίας αυτής στο μέλλον θα μπορούσε να οδηγήσει σε καλύτερα αποτελέσματα. Γίνεται διαπραγμάτευση του μοντέλου με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις οι οποίες το παρακολουθούν σε τακτική βάση και ερευνούν ανεξάρτητα τις απόψεις των μελών όσον αφορά την διαδικασία της άμεσης συμμετοχής και του αντίκτυπου που έχει στις διάφορες πτυχές της εργασίας τους.

Περίληψη, σύγκριση και συμπεράσματα:

Σε όλες τις περιπτώσιολογικές μελέτες, χρησιμοποιούνται οι μορφές ατομικής συμμετοχής και ομαδικής συμμετοχής.

Και στις τρεις εταιρείες, υπάρχουν τακτικές ομάδες εργασίας καθώς και εξειδικευμένες ομάδες, όπως οι κύκλοι ποιότητας ή οι ομάδες έργων. Η διανομή της εξουσίας που ρυθμίζει την ομάδα εργασίας και συγκεκριμένα θέματα προς συζήτηση μοιράζεται είτε μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων ή σε κάποιες περιπτώσεις εξαρτώνται αποκλειστικά από τους εργαζόμενους.

Η άμεση συμμετοχή επικεντρώνεται και στις τρεις περιπτώσιολογικές μελέτες στην παραγωγή και σε θέματα διοικητικής μέριμνας, όπως για παράδειγμα, προγράμματα εργασίας, διανομή εργασιακών καθηκόντων και για τις ομάδες εργασίας, βελτιώσεις στην διαδικασία παραγωγής και εργασίας, ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, σχέσεις με τους πελάτες, εφαρμογή τεχνολογιών και ούτω καθεξής.

Κάποια θέματα εργασίας, τα οποία σχετίζονται με την παραγωγή και την διοικητική μέριμνα, επίσης τυγχάνουν συχνής συζήτησης, όπως η οργάνωση της εργασίας, η υγεία και ασφάλειας στον χώρο εργασίας, εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού.

Υπάρχει εμφανές αντίκτυπο στην διεύθυνση και την οργάνωση, κυρίως όσον αφορά την αναγνώριση και βελτίωση των επιπέδων προσόντων και μισθών στις μονάδες Carlsberg στην Βουλγαρία και στο Αεροδρόμιο της Σόφιας.

Και στις τρεις περιπτώσιολογικές μελέτες, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων είναι ενήμεροι και, σε κάποιες περιπτώσεις συμβουλευονται για τις μορφές της άμεσης συμμετοχής. Στην Carlsberg και στο Αεροδρόμιο της Σόφιας, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις συμμετέχουν επίσης στην διαπραγμάτευση των πρακτικών και των μορφών της άμεσης συμμετοχής. Υπάρχουν κάποιες διαφορές στις απόψεις των εκπροσώπων των συνδικαλιστικών οργανώσεων και των διευθυντών όσον αφορά τις πρακτικές εφαρμογής των ομαδικών εργασιών καθώς και στο αντίκτυπο της άμεσης συμμετοχής στην αποδοτικότητα της παραγωγής. Αυτό σημαίνει ότι είτε οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δεν έχουν όλες τις πληροφορίες ή ότι υπάρχουν διαφορετικές πρακτικές στις διάφορες ομάδες εργασίας. Όσον αφορά την αξιολόγηση του αντίκτυπου της άμεσης συμμετοχής, είναι ξεκάθαρο ότι οι διευθυντές εκτιμούν τα αποτελέσματα πολύ περισσότερο από ότι οι εκπρόσωποι των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Κύπρος

Υπάρχουν δύο περιπτώσιολογικές μελέτες: μία εταιρεία στην βιομηχανία τροφίμων και μία από τον τομέα των τηλεπικοινωνιών.

1. Γαλακτοβιομηχανία Χαραλαμπίδης Κρίστης Λτδ Πρόκειται για μία επιχείρηση στην βιομηχανία τροφίμων η οποία παρασκευάζει και διανέμει γαλακτοκομικά προϊόντα. Το εργατικό της δυναμικό απαριθμεί περίπου 550 εργαζόμενους από τους οποίους το 85% είναι μέλη συνδικαλιστικών οργανώσεων. Οι όροι απασχόλησής καλύπτονται από συλλογικές συμφωνίες σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Όσον αφορά τις μορφές άμεσης συμμετοχής, η διεύθυνση επικοινωνεί και διαβουλεύεται με τους εργαζόμενους ατομικά με διάφορους τρόπους, μέσω:

Τακτικών συνεδριάσεων με άμεση διεύθυνση

Εκπαιδεύσεων και συνεδριάσεων ανασκόπησης, για να αποφασιστεί σε ποιους τομείς χρειάζεται εξέλιξη το προσωπικό για να είναι πιο αποδοτικό

Τακτικών συνεδριάσεων επίδοσης

Ερευνών συμπεριφοράς – οι έρευνες αυτές πραγματοποιούνται κατά καιρούς με σκοπό να προσδιορίσουν την άποψη της διεύθυνσης μεσαίου επιπέδου και της πρώτης γραμμής εργοδοτούμενων, σε συγκεκριμένα θέματα στους διάφορους τομείς του οργανισμού

Σχεδίων προτάσεων.

Τα θέματα για τα οποία η εταιρεία επιδιώκει να μαθαίνει τις απόψεις των εργαζομένων σε ατομική βάση σε μία μηνιαία βάση είναι τα ακόλουθα:

- Θέματα υγείας και ασφάλειας
- Εκπαίδευση και εξέλιξη
- Ποιότητα του προϊόντος και της υπηρεσίας
- Πελατειακές σχέσεις.

Η εταιρεία επιδιώκει να μαθαίνει τις απόψεις των εργαζομένων σε ομαδική βάση για τα ακόλουθα:

- Οργάνωση της εργασίας
- Εκπαίδευση και εξέλιξη
- Ποιότητα του προϊόντος και της υπηρεσίας
- Πελατειακές σχέσεις.

Οι ομάδες εργασίας διαβουλεύονται κυρίως βάσει των αναγκών τους, ανάλογα με τα ζητήματα που έχουν να συζητήσουν και να αντιμετωπίσουν, όμως οι ομάδες με συγκεκριμένο ρόλο, όπως για παράδειγμα το τμήμα πωλήσεων ή το τμήμα παραγωγής, έχουν μηνιαίες συνεδριάσεις. Οι ομαδικές διαβουλεύσεις είναι υποχρεωτικές για τις ομάδες που έχουν δημιουργηθεί από την διεύθυνση αλλά είναι εθελοντικές όταν η εταιρεία ζητάει από τους εργαζόμενους να δημιουργήσουν μία ομάδα για να διαχειριστούν ένα συγκεκριμένο έργο ή για να σκεφτούν μία ιδέα.

Για διαβουλεύσεις και εξουσιοδοτήσεις όσον αφορά σημαντικές οργανωτικές και άλλες αλλαγές, γίνεται συζήτηση με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Για παράδειγμα, οι εκπρόσωποι ενημερώνονται όσον αφορά αλλαγές στην διαδικασία εργασίας, όμως διαβουλεύονται για θέματα που αφορούν τα διοικητικά συστήματα που μπορεί να επηρεάζουν τους εργαζόμενους. Η διεύθυνση αφήνει περιθώριο στην ομάδα εργασίας όσον αφορά την λήψη αποφάσεων και τον τρόπο με τον οποίο θα αναλάβουν το έργο τους χωρίς άμεση αναφορά στο διεθυντικό επίπεδο σε θέματα και ζητήματα όπως είναι η τήρηση χρόνου ή ο έλεγχος παρουσίας και απουσίας.

Η άποψη της εταιρείας είναι ότι η εισαγωγή και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων (τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο) δεν επέφερε αλλαγές στο σύστημα αμοιβών.

2. CYTA (Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου) Η CYTA είναι ένας ημικρατικός οργανισμός ο οποίος ανταγωνίζεται με άλλες ιδιωτικές εταιρείες που λειτουργούν στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Το εργατικό της δυναμικό είναι περίπου 2,500 εργαζόμενους. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις εκπροσωπούνται πολύ δυναμικά στην επιχείρηση αφού το 90% του εργατικού δυναμικού είναι μέλος συνδικαλιστικής οργάνωσης και οι όροι της απασχόλησής τους καλύπτονται από συλλογικές συμφωνίες.

Η διεύθυνση της CYTA προσπαθεί να διαβουλεύεται με τους εργαζόμενους ατομικά με δύο τρόπους: πρώτον μέσω τακτικών συνεδριάσεων επίδοσης για

να προσδιοριστούν τα σημεία στα οποία χρειάζονται βελτίωση οι ικανότητες των εργαζομένων και για να οργανωθούν συγκεκριμένες εκπαιδεύσεις και σεμινάρια ανάπτυξης. Δεύτερον, η διεύθυνση πραγματοποιεί έρευνες συμπεριφοράς από καιρό σε καιρό προσπαθώντας να προσδιορίσουν τις απόψεις της διεύθυνσης μεσαίου επιπέδου και τους εργαζομένους πρώτης γραμμής σε συγκεκριμένα ζητήματα του οργανισμού. Από την άλλη, τα ζητήματα που θέτουν οι εργαζόμενοι σε ατομική βάση είναι τα ακόλουθα:

Η οργάνωση της εργασίας

Θέματα υγείας και ασφάλειας (η CΥΤΑ έχει ορίσει, ως μία από τις προτεραιότητές της, την διατήρηση ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος, όχι μόνο για τους εργαζομένους της αλλά και για τους πελάτες της)

- Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Ποιότητα προϊόντος και υπηρεσίας
- Πελατειακές σχέσεις
- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

Η διεύθυνση συνήθως προσπαθεί να διαβουλευέται με τους εργαζόμενους σε ομαδικό επίπεδο μέσω τακτικών συνεδριάσεων για ομάδες με συγκεκριμένα καθήκοντα σε συχνή βάση, όπως είναι οι κύκλοι ποιότητας σε διάφορους τομείς του οργανισμού και σε προσωρινή βάση για ομάδες που ασχολούνται με συγκεκριμένα καθήκοντα, όπως είναι οι ομάδες εργασίας που εργάζονται στην εισαγωγή νέων προϊόντων και νέων τεχνολογιών.

Σε τέτοιες ομάδες εργασίας οι απόψεις των εργαζόμενων είναι σημαντικές σε ζητήματα όπως:

Η οργάνωση της εργασίας. Η διεύθυνση πιστεύει ότι μπορούν να προσφέρουν πολλά στη διαδικασία αυτή

Εκπαίδευση και ανάπτυξη – οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα από τα πιο πολύτιμα στοιχεία του ενεργητικού του οργανισμού και πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι για να μπορεί ο οργανισμός να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ποιότητα προϊόντος και υπηρεσίας

Οι πελατειακές σχέσεις, είναι ένα από τα κυριότερα θέματα για τον οργανισμό

επειδή οι ικανοποιημένοι πελάτες έχουν ρόλο κλειδί στο μάρκετινγκ. Ο σύνδεσμος μεταξύ του οργανισμού και των πελατών είναι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής

Εισαγωγή νέων τεχνολογιών σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών και της αγοράς γενικότερα

Εισαγωγή νέων συστημάτων διεύθυνσης που προωθούν την ισότητα και δίνουν πρωτοβουλίες στους εργαζομένους

Η διεύθυνση δίνει χώρο στις ομάδες εργασίες για λήψη αποφάσεων και για τον τρόπο που αναλαμβάνουν τα καθήκοντά τους χωρίς αναφορά σε διευθυντικό επίπεδο σε θέματα όπως:

- καταμερισμός εργασίας και προγραμματισμός εργασίας στις ομάδες εργασίας
- τήρηση χρόνου.

Η εταιρεία πιστεύει ότι η εισαγωγή και αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων (τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο) έχει φέρει αλλαγές στο σύστημα αμοιβών στον εργασιακό χώρο και ειδικότερα στα επιδόματα επίδοσης για τους εργαζόμενους σε ωριαία βάση και αφού η άμεση συμμετοχή έχει επιφέρει αλλαγές στο σύστημα αμοιβών, περαιτέρω αλλαγές έχουν απαιτηθεί όσον αφορά τους επίσημους τίτλους δεξιοτήτων – δηλαδή ο οργανισμός δίνει περαιτέρω αυξήσεις για προκαθορισμένους τίτλους, τις πληρωμές επιδομάτων σύμφωνα με προσωπικές συμπεριφορές ή ομαδικές επιδόσεις και την ποιότητα.

Ιρλανδία

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την ομάδα του έργου έδωσε την ευκαιρία να ελεγχθεί η πραγματικότητα της άμεσης συμμετοχής σε δύο Ιρλανδικές εταιρείες, την Fleetwood Paints και την Bord na Móna:

1. Η Fleetwood Paints είναι μία μικρή οικογενειακή εταιρεία παραγωγής χρωμάτων. Σήμερα η εταιρεία εργοδοτεί 115 εργαζομένους. Το 2012 λόγω μίας μεγάλης αναδιάρθρωσης που έλαβε χώρα, χάθηκαν κάποιες θέσεις εργασίες. Αυτή η δύσκολη διαδικασία δεν έτυχε καλής διεύθυνσης και ως αποτέλεσμα δημιουργήθηκε ένα περιβάλλον χαμηλής εμπιστοσύνης. Ωστόσο, διορίστηκε μία νέα προοδευτική ομάδα διαχείρισης η οποία ήταν έτοιμη να εξερευνήσει νέες μεθόδους εργασίας και να ξεκινήσει το κτίσιμο και πάλι σχέσεις εμπιστοσύνης.

Το 2016, με την βοήθεια του IDEAS, άρχισε η ομαδική εφαρμογή της καινοτομίας στον εργασιακό χώρο. Όλο το προσωπικό του εργοστασίου συμπλήρωσε ένα διήμερο μάθημα Εισαγωγή στην Ομαδική Εργασία και, σήμερα (το 2018), τρεις περαιτέρω ομάδες που αποτελούνται από 33 εργαζόμενους, παρακολουθούν το επίσημα διαπιστευμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης για ομαδική εργασία FETAC/QQI/EQF Επίπεδο 5 (βλέπε: <https://www.qqi.ie>).

Η κατάσταση της εταιρείας σήμερα (όποια και να είναι) κατανοείται και συμφωνείται:

Ένα όραμα για το μέλλον ενός εργοστασίου που προσπαθεί, μέσω επένδυσης και σημαντικής συμμετοχής των εργαζομένων (δηλαδή άμεση συμμετοχή), να βελτιώσει την συνολική επίδοση, να αυξήσει την παραγωγικότητα και να παραμείνει ανταγωνιστικό σε μία πολύ δύσκολη αγορά

Να ενθαρρύνει όλο το εργατικό προσωπικό να συμμετέχει στην διαδικασία

Μία ολοκληρωμένη λειτουργική κοινή ένωση / ομάδα διευθυντικών στελεχών (JUMST) με ξεκάθαρο και συμφωνημένο σκοπό, στόχους και αντικείμενα.

Η εταιρεία αυτή έχει περάσει μία δύσκολη περίοδο, όμως με δυνατή διοίκηση και ηγεσία συνδικαλιστικής οργάνωσης, και ξεκάθαρο κοινό όραμα για το μέλλον, έχουν ξεκινήσει ένα ταξίδι συνεχούς βελτίωσης, το οποίο θα οδηγήσει σε βελτιωμένη ανταγωνιστικότητα και συνεπώς αυξημένη επιχειρηματικότητα. Αυτό είναι ένα πραγματικό παράδειγμα της άμεσης συμμετοχής εν δράση.

2. Η Bord na Móna (BnM) είναι μία Κρατική εμπορική εταιρεία η οποία ιδρύθηκε το 1946 για την ανάπτυξη των τυρφώνων στα κεντρικά της Ιρλανδίας. Αυτό περιελάμβανε τον μηχανισμό συγκομιδής της τύρφης για χρήση ως στερεό καύσιμο για οικιακή χρήση και σκοπούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας.

Η BnM έχει πέραν των 2,000 εργαζομένων σε διάφορες τοποθεσίες στην Ιρλανδία, το ΗΒ και τις ΗΠΑ. Το εργατικό δυναμικό είναι πολύ συνδικαλισμένο με μία πολύ παραδοσιακή αντιφατική κουλτούρα. Ενώ η εταιρεία ιδρύθηκε στην αρχή για να προσφέρει μία τοπική φθηνή πηγή φυσικού καυσίμου και για να παρέχει εργασίες που ήταν αναγκαίες στις κεντρικές επαρχίες, έχει εξελιχθεί σε μία διαφοροποιημένη, πολυεθνική εμπορική επιχείρηση. Αυτό δεν ήταν μία εύκολη μεταμόρφωση.

Η εταιρεία έχει μία μακριά παράδοση άμεσης συμμετοχής. Έχει

Τέσσερις εκπροσώπους εργαζομένων σε επίπεδο συμβουλίου (σύμβουλοι εργασίας)

Δυνατή συνεργασία μεταξύ των συνδικάτων μέσω ενός φόρουμ Ομάδας Συνδικάτων

Ετήσιες έρευνες συμμετοχής εργαζομένων

Τακτικές συνεδριάσεις μεταξύ της διεύθυνσης, των ομάδων και των ατόμων

Τοπικές ομάδες με σχέδια Πληρωμής Αναλόγως Επιδόσεως (PRP)

Ωστόσο, υπάρχει μία πολύ ιεραρχική δομή λήψης αποφάσεων η οποία απογοητεύει συνεχώς τις τοπικές ομάδες και τους αρχηγούς των ομάδων καθώς παλεύουν για καινοτομία. Κάποια αποσπάσματα από μία πρόσφατη εκπαίδευση βοηθούν να τονίσουμε το σημαντικό αυτό θέμα:

Εύχομαι αποφάσεις να μπορούν να λαμβάνονται τώρα σε τοπικό επίπεδο

... τώρα η διεύθυνση και οι εκπρόσωποι μπορούν να δουν την θετική πλευρά της προσπάθειας επίλυσης προβλημάτων τοπικά.

Η BnM αντιλαμβάνεται την αληθινή δυνατότητα της άμεσης συμμετοχής, όμως φαίνεται ότι παλεύει με τους μηχανισμούς της καθημερινής εφαρμογής της.

Περίληψη και σύγκριση των δύο μελετών περιπτώσεων

Και οι δύο οργανισμοί, με διαφορετικούς τρόπους, είναι πλήρως ενήμεροι των αληθινών οφελών της άμεσης συμμετοχής.

Η Fleetwood, με μία μικρή πρακτική ομάδα διεύθυνση έτοιμη να υποστηρίξει την άμεση συμμετοχή με το εργατικό δυναμικό, είναι τώρα πρόθυμη να συμμετάσχει. Η εταιρεία έχει ήδη ξεκινήσει με τις μεγάλες άυλες επενδύσεις απαραίτητες για την αλλαγή της εργασιακής της κουλτούρας. Αυτό είναι ένα έργο σε εξέλιξη, όμως, μέχρι σήμερα, τα αποτελέσματα ήταν θετικά.

Η BnM είναι ένας μεγάλος γεωγραφικά διάσπαρτος οργανισμός με αυστηρή ιεραρχική δομή που προωθεί την άμεση συμμετοχή, όμως στην πραγματικότητα φαίνεται να μην έχει τις ικανότητες, ηγεσία, ενέργεια και δέσμευση να αποδώσει τοπικά. Από τότε που ξεκίνησε το έργο IDEAS, η εταιρεία ανακοίνωσε το κλείσιμο ενός εργοστασίου και μίας αποθήκης με αποτέλεσμα τον τερματισμό

172 θέσεων εργασίας. Αυτό δημιούργησε ένα πολύ δύσκολο κλίμα για την προώθηση και εισαγωγή της άμεσης συμμετοχής.

Ιταλία

Ως μέρος της Ιταλικής φάσης της έρευνας, δύο περιπτώσιολογικές μελέτες πραγματοποιήθηκαν στον τομέα της μεταλλουργίας και στον τραπεζικό τομέα.

1. Η FCA (Fiat Chrysler Automobiles) αποτελεί το αποτέλεσμα μίας παγκόσμιας στρατηγικής συμμαχίας στα μέσα του 2009 μεταξύ δύο ιστορικών κατασκευαστών αυτοκινήτων, του Ιταλικού ομίλου Fiat Group και του Αμερικάνικου Chrysler Group. Το 2017, η FCA είχε τζίρο €111,018 δισεκατομμυρίων και καθαρό κέρδος €1,814 εκατομμυρίου. Η FCA λειτουργεί σε 140 χώρες, με 159 εγκαταστάσεις παραγωγής και 236,000 εργαζόμενους. Στην Ιταλία, ο όμιλος έχει 54 εργοστάσια παραγωγής, τα μεγαλύτερα από τα οποία είναι αυτά του Melfi (7,468 εργαζόμενοι), Mirafiori (5,815), Pomigliano (4,750) και Cassino (3,860). Η εταιρεία είναι συνδικαλιζόμενοι και υπάρχουν συλλογικές συμφωνίες, με κάποιες αμφιλεγόμενες συμφωνίες σε εταιρικό επίπεδο που υπογράφηκαν μεταξύ των ετών 2009 και 2011 από δύο από τις τρεις κυριότερες συνδικαλιστικές οργανώσεις (FIM-CISL και UILM-UIL, ενώ FIOM-CGIL δεν συμμετείχε) πράγμα που επέφερε σημαντικές καινοτομίες. Ανάμεσα σε αυτές ήταν και η υιοθεσία και επέκταση του World Class Manufacturing (WCM) σε όλα τα εργοστάσια, ένα νέο μετρικό και εργονομικό σύστημα, ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων μέσω του οποίου μόνο οι υπογράφωντες συλλογικών συμφωνιών των συνδικαλιστικών οργανώσεων έχουν δικαίωμα δικού τους αντιπροσώπου στον εργασιακό χώρο.⁷¹

Το WCM αποτελεί το πρότυπο για την διαδικασία παραγωγής της FCA. Θεωρείται ένα αυστηρό και ολοκληρωμένο σύστημα κατασκευής το οποίο αξιοποιεί την εμπλοκή και εξέλιξη των εργαζομένων. Όπως αναφέρεται στην επίσημη ιστοσελίδα: Αποτελεί *τα θεμέλια όχι μόνο των διαδικασιών παραγωγής μας αλλά πάνω από όλα την βιομηχανική κουλτούρα του Ομίλου*.⁷² Η άμεση συμμετοχή αποτελεί τη στήριξη του νέου συστήματος και εφαρμόζεται μέσω

71 Η εταιρεία άφησε την εθνική οργάνωση εργοδοτών και τα στρωματοποιημένα της συστήματα συμφωνιών, για να υπογράψει μία νέα, πρωτοφανής συμφωνία πρώτου επιπέδου, με ισχύ για όλον τον Όμιλο, και που δεν συνδεόταν με την συμφωνία για την μεταλλουργία σε όλον τον κλάδο. Το νέο σύστημα αναγνωρίζει μία εκπροσώπηση εργασιακού χώρου μόνο για τους υπογράφωντες οργανισμούς (ανεξάρτητα από το πόσα μέλη έχουν ή πόσες ψήφους έλαβαν).

72 Βλέπε - www.fcagroup.com

των προτάσεων των εργαζομένων για συνεχή βελτίωση και επέκταση της χρήσης της ομαδικής εργασίας.

Τα κουτιά εισηγήσεων αποτελούν κοινή πρακτική από το 2008. Πάνω από 800 έργα έχουν εφαρμοστεί για την βελτίωση της διοικητικής μέριμνας, της ποιότητας, της ασφάλειας και του περιβάλλοντος ως αποτέλεσμα των προτάσεων των εργαζομένων. Στο εργοστάσιο του Romigliano για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι έκαναν πέρα των έξι χιλιάδων εισηγήσεων, πάνω από 30 ανά έτος ανά εργαζόμενο, με μείωση των βιομηχανικών κοστών γύρω στα 4% με 5% ανά έτος. Όλα αυτά προϋποθέτουν οι εργαζόμενοι να έχουν μεγαλύτερη πνευματική (και όχι μόνο χειρωνακτική) δέσμευση στη διαχείριση και τον έλεγχο τόσο της διαδικασίας παραγωγής όσο και της ποιότητας του προϊόντος. Στα εργοστάσια του Romigliano και του Melfi, στη νέα γραμμή συναρμολόγησης, ο κάθε εργαζόμενος και κάθε σταθμός εργασίας έχει το δικό του σταθερό iPad συνδεδεμένο με το κεντρικό σύστημα. Η εργασία των εργαζομένων γίνεται όλο και πιο αυτόνομη, έξυπνη και δημιουργική. Φυσικά, υπάρχουν ακόμη κάποιες βρώμικες δουλειές, όπως το καθάρισμα αλλά ακόμη και σε αυτές τις περιπτώσεις υπάρχουν παραδείγματα αυτοματισμού και νέων τεχνολογιών.

Πέρα από τα κουτιά εισηγήσεων, η πραγματική ραχοκοκαλιά του WCM είναι η **ομαδική εργασία**. Το επίτευγμα της μέχρι τώρα είναι άνισο, καθώς δεν την έχουν εφαρμόσει όλα τα εργοστάσια στον ίδιο βαθμό. Το εργοστάσιο του Romigliano είναι ένα από εκείνα που υποτίθεται ότι πρωτοπορούν. Η δομή της ομαδικής ορίζεται στην επίσημη ιστοσελίδα του Ομίλου: *Το προσωπικό στην γραμμή συναρμολόγησης οργανώνεται σε μικρές ομάδες των έξι εργαζομένων, με έναν αρχηγό της ομάδας.*

Παρότι υπάρχει ένας αρχηγός ομάδας για κάθε έξι εργαζομένους, υπάρχει ένας εκπρόσωπος ανά δέκα ομάδες. Οι συνέπειες αυτής της διαφορετικής αναλογίας δεν θα μπορούσαν να είναι πιο διαβρωτικές για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Συνεπώς, οι αρχηγοί των ομάδων γνωρίζουν πολύ καλύτερα την κατάσταση των εργαζομένων, χάρη στη καθημερινή επαγγελματική και προσωπική σχέση. Έτσι, η εταιρεία κτίζει το σύστημα συναίνεσης της, δημιουργώντας τα θεμέλια για να περιθωριοποιήσει τον ρόλο των συνδικαλιστικών οργανώσεων.⁷³

Οι εργαζόμενοι δήλωσαν την ικανοποίησή τους για πράγματα που τους αφορούν – βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, το πνευματικό περιεχόμενο της

εργασία, συστήματα ενημέρωσης και εκπαίδευσης, συμμετοχή σε συνεχής βελτίωση και εναλλαγή εργασιών. Η έρευνα αποκάλυψε επίσης αριθμό κριτικών όπως ομάδες εργαζομένων χαμηλής ειδίκευσης, πολύ λίγος χρόνος για συζήτηση στην ομάδα (35%), λίγη ανατροφοδότηση για εισηγήσεις των εργαζομένων και φτωχή ικανοποίηση με επιδόματα (bonuses) (μόνο 23% θετικό). Οι σχέσεις εξουσίας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης δεν είναι ισορροπημένες.

Σύμφωνα με την FIOM-CGIL, η ένταση της εργασίας έχει αυξηθεί σημαντικά και αποζημιώνεται μόνο μερικώς μέσω κάποιων εργονομικών βελτιώσεων. Μέσω της συστηματικής απομάκρυνσης όλων των δραστηριοτήτων χωρίς αξία, ο έλεγχος των διευθυντών στις επιδόσεις των εργαζομένων, παρόλο που είναι πιο έμμεσες και άνετες, δεν ήταν ποτέ τόσο διαβρωτικός. Πέρα από τις συνθήκες εργασίας, το άλλο κρίσιμο και ανοικτό ζήτημα παραμένει η δημοκρατία στην εργασία και η ευκαιρία προς τους εργαζόμενους να ψηφίσουν ελεύθερα τους αντιπροσώπους τους, είτε στα συμβούλια εργασίας ή στις ομάδες εργασίας, με τον ίδιο τρόπο που ψηφίζουν στα προσχέδια των συλλογικών συμφωνιών.

Για να μπορέσει να επιτύχει το νέο συμμετοχικό της σύστημα, η FCA δεν δίστασε να αποσυνθέσει την σειρά των παραδοσιακών εργασιακών σχέσεων και να υπονομεύσει αντιπροσωπευτικές οργανώσεις όπως είναι η FIOM. Αυτό φάνηκε στις πρόσφατες εκλογές για τους αντιπροσώπους της ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων.⁷⁴ Το μοντέλο που επιδιώκει η FCA, είναι για τη FIOM, *συμμετοχή χωρίς δημοκρατία*.⁷⁵

2. Η Intesa Sanpaolo Bank (ISP) είναι ένας Ιταλικός τραπεζικός όμιλος που προέκυψε από την συγχώνευση το 2007 της Banca Intesa και της Sanpaolo IMI. Η ISP βρίσκεται ανάμεσα στους καλύτερους τραπεζικούς ομίλους στην Ευρωζώνη, με χρηματιστηριακή αξία των €52.2 δισεκατομμυρίων, 1,100 υποκαταστήματα και 90,807 εργαζομένους ανά το παγκόσμιο το 2016. Αποτελεί τώρα τον μεγαλύτερο τραπεζικό όμιλο στην Ιταλία, με περίπου 4,700 υποκαταστήματα, 65,000 εργαζομένους και 12.3 εκατομμύρια πελάτες. Ο Όμιλος είναι κατά

⁷⁴ Σε αντίθεση με τα συμβούλια εργασίας, που ρυθμίζονται από συλλογικές συμφωνίες (και εξαιρουμένης της FIOM), η εκλογή αντιπροσώπων ασφάλειας και υγείας ορίζεται στην νομοθεσία και δεν μπορεί να αποκλείσει όλες τις οργανώσεις παρακάμπτοντας ορισμένα κριτήρια επιλεξιμότητας.

⁷⁵ La FIOM mette FCA sotto inchiesta M. de Palma, (Nat. Resp. Automotive, FIOM-CGIL), "Inchiesta", n.195/2017; p.73

85% συνδικαλισμένος και οι συλλογικές διαπραγματεύσεις είναι σταθερά καθιερωμένες σε όλο το εύρος των ζητημάτων σχέσεων απασχόλησης. Οι εργασιακές σχέσεις εμπνέονται από αρχές δικαιοσύνης και σεβασμού προς τους ρόλους, συμμόρφωση με τους κανόνες και από τον σκοπό συνεχούς επίτευξης σύγκλισης της ανάπτυξης, ανταγωνιστικότητας και βιώσιμης απασχόλησης. Η πληροφόρηση, διαβούλευση και διαπραγμάτευση διεξάγονται μέσω μίας Εθνικής Κοινής Επιτροπής σε θέματα Ευημερίας, Ασφάλειας και Βιώσιμης Ανάπτυξης η οποία αποτελείται από 70 μέλη.

Το 2014, η ISP υπέγραψε κάποιες καινοτόμες συμφωνίες με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, με σκοπό την αναγνώριση μίας μεγαλύτερης οργανωτικής και παραγωγικής δέσμευσης. Με τις συμφωνίες αποφασίστηκε η δωρεάν κατανομή των μετοχών της Intesa Sanpaolo σε εργαζομένους, ένα σχέδιο συγχρηματοδότησης που δίνει την ευκαιρία πρόσβασης σε ένα σχέδιο επένδυσης (το Μοχλευμένο Σχέδιο Συγχρηματοδότησης Εργαζομένων, LECOIP) το οποίο επιτρέπει στους εργαζομένους να συμμετέχουν στην αναμενόμενη ανάπτυξη της αξίας της εταιρείας μέσω της εφαρμογής του Επιχειρηματικού Σχεδίου. Συνολικά, το 70% των εργαζομένων συμμετείχε σε αυτό το σχέδιο ιδιοκτησίας μετοχών.

Η εμπειρία της ευέλικτης εργασίας

Συζητήσεις ξεκίνησαν επίσης το 2014 για ένα έργο έξυπνης εργασίας, όπως ζητήθηκε από την συνδικαλιστική οργάνωση, το οποίο είχε σαν στόχο να πείσει την διεύθυνση για τη χρησιμότητα και τα πλεονεκτήματα για την εταιρεία των νέων λύσεων εργασίας. Η εταιρεία συμφώνησε στο αίτημα και τον Δεκέμβριο του 2014 υπέγραψε συμφωνία για την έναρξη του πειράματος (Ευέλικτη Εργασία) σε διαφορετικές τοποθεσίες από τις συνηθισμένες, για παράδειγμα από το σπίτι, ένα εταιρικό κόμβο ή την τοποθεσία του πελάτη. Το στοιχείο κλειδί του έργου βασίζεται στην ευελιξία του χώρου όπου διεξάγεται η εργασία, ενώ όλες οι υπόλοιπες συνθήκες εργασίας παραμένουν οι ίδιες – ωράριο εργασίας, δικαιώματα και υποχρεώσεις του εργαζομένου και εξουσία του εργοδότη.

Το μοντέλο που υιοθετήθηκε από την ISP προβλέπει ότι οι διευθυντές θα υποδείξουν υποδομές που είναι συμβατές με την εκτέλεση ευέλικτης εργασίας. Στο σημείο αυτό, οι εργαζόμενοι μπορούν να επωφεληθούν από τα σχέδια ευέλικτης εργασίας εφόσον ο ρόλος τους είναι συμβατός με την νέα τοποθεσία εκτός του γραφείου, όπου η εταιρεία θα παρέχει έναν φορητό

υπολογιστή. Η πρόσβαση είναι αυστηρά εθελοντική και μπορεί να ανακληθεί τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από τον διευθυντή του/της με δέκα ημέρες προειδοποίηση.

Η ευέλικτη εργασία θα πρέπει να προγραμματιστεί και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οκτώ ημέρες τον μήνα εάν διεξάγεται από το σπίτι, ενώ δεν υπάρχει όριο εάν διεξάγεται σε ένα κεντρικό σημείο ή στην τοποθεσία του πελάτη. Δεν αλλάζει τα ωράρια εργασίας, την ευελιξία του ατόμου, τα διαλείμματα (δεν υπάρχει έλεγχος και χρονομέτρηση από το σπίτι), ή τα δικαιώματα και τα καθήκοντα των εργαζομένων. Δεν αλλάζει επίσης η διοικητική και πειθαρχική εξουσία του εργοδότη – ο εργαζόμενος θα πρέπει να βρίσκεται σε επαφή (μέσω εσωτερικών μέσων, όπως το Skype).

Έπειτα από μία πρώτη φάση πειραματισμού, το σύστημα καθιερώθηκε με μία νέα συμφωνία που υπογράφηκε το 2015, η οποία επιβεβαίωσε την Ευέλικτη Εργασία ως ένα τρόπο εργασίας που ενώνει τις ανάγκες της εταιρείας με αυτές των εργαζομένων και των οικογενειών τους. Για τους εργαζόμενους που βρίσκονται σε τοποθεσίες όπου δεν είναι ακόμη δυνατή η διεξαγωγή της Ευέλικτης Εργασίας, ένα Πρωτόκολλο για την Βιώσιμη Ανάπτυξη του Ομίλου που υπογράφηκε το 2017, επιτρέπει την ανάπτυξη της Ευέλικτης Εργασίας σε ατομικό επίπεδο για να βοηθήσει τα άτομα της οικογένειας με σοβαρές ασθένειες και αυτούς άνω των 60 με σοβαρές προσωπικές ανάγκες ή θέματα υγείας.

Από την αρχή του πειράματος, η επικοινωνία ήταν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι, με την δημιουργία ενός ξεχωριστού τμήματος στην μονάδα Intranet της εταιρείας και κάποια video clips για την έναρξη των νέων ευκαιριών και ένα μάθημα για τους διευθυντές και τους διευθυντές προσωπικού με εκπαίδευση στο διαδίκτυο για τους συμμετέχοντες. Επιπρόσθετα η online διαδικασία δημιουργήθηκε για να προωθεί την αίτηση για ατομικά αιτήματα και για την κράτηση των σταθμών εργασίας.

Η εμπλοκή των προϊσταμένων και τα «μαθησιακά αποτελέσματα» από το ένα γραφείο στο άλλο έχουν επιτρέψει μία προοδευτική και συνεχής μεγέθυνση του σχεδίου και συνεπώς του αριθμού των εργαζομένων που μπόρεσαν να έχουν πρόσβαση στην Ευέλικτη Εργασία, επιτρέποντας στην καινοτομία αυτή να επιτύχει.

Τώρα, σχεδόν τέσσερα χρόνια μετά το πρώτο πείραμα, τα αποτελέσματα

περιλαμβάνουν: συμμετοχή από περίπου 8,000 εργαζομένους (54% άνδρες και 46% γυναίκες); 91% εργάζονται από το σπίτι, 28.4% μείωση στο φαινόμενο απουσιών και 24.6% μείωση σε μονοήμερες άδειες ασθενείας. Οι συμμετέχοντες εργάζονται υπό την Ευέλικτη Εργασία σε περισσότερα από 500 γραφεία και 59 εταιρικούς κόμβους. Στόχος είναι να αυξηθεί ο αριθμός σε 24,000 μέσα στα επόμενα τρία χρόνια.

Τα πλεονεκτήματα για τους εργαζόμενους είναι ξεκάθαρα και οι εργαζόμενοι εκτιμούν τη νέα αυτή ευκαιρία. Μία έρευνα που διεξάχθηκε μετά την πρώτη φάση του πειράματος, υπογράμμισε μία έντονα θετική αξιολόγηση. Τα οφέλη που εκτιμήθηκαν περισσότερο ήταν:

Η μείωση του χρόνου μετακίνησης από το σπίτι στην εργασία, με την εξοικονόμηση των μεταφορικών εξόδων και καλύτερη ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής, και

Μεγαλύτερη ηρεμία κατά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων.

Για την διοίκηση, η απόφαση εισαγωγής της Ευέλικτης Εργασίας έχει μειώσει τον αριθμό του προσωπικού που εργάζεται στο γραφείο και ως εκ τούτου έχει οδηγήσει σε μείωση των εξόδων.

Για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, η ευέλικτη εργασία δίνει την ευκαιρία να γνωρίσει τις ανάγκες των εργαζομένων, με την διεύρυνση του πεδίου και των αντικειμένων για συλλογική διαπραγμάτευση. Κατά την άποψή τους,

... το μεγαλύτερο αντίκτυπο είναι πάνω στην διεύθυνση. Πράγματι, για τους διευθυντές και τους αρχηγούς ομάδων, απαιτείται αλλαγή στη νοοτροπία και την συμπεριφορά δίνοντας στους εργαζόμενους την ευθύνη και την εμπιστοσύνη στην οργάνωση της εργασίας (σχεδιασμός, αυτονομία, ευελιξία) και στα είδη ηγεσίας (ένταξη ομάδας και διοίκηση). Στα επόμενα χρόνια, οι διευθυντές θα πρέπει όλο και περισσότερο να οργανώνουν εικονικές ομάδες, πράγμα πολύ διαφορετικά από την παραδοσιακή διοίκηση της φυσικής ομάδας, και αυτό θα είναι μία μεγάλη πρόκληση για τις εργασιακές σχέσεις σε εταιρικό επίπεδο, είτε ατομικά είτε συλλογικά.⁷⁶

Πολωνία

Δύο περιπτωσιολογικές μελέτες πραγματοποιήθηκαν από τους Πολωνούς

συνεργάτες του έργου, μία στον τραπεζικό τομέα και μία στον τομέα βιομηχανίας τροφίμων / φιλοξενίας

1. BZ WBK (Τράπεζα) Υλικό σχετικά με την συμμετοχή συμπεριλαμβάνεται στην στρατηγική ΑΔ της τράπεζας, η οποία προσπαθεί να φτάσει συγκεκριμένους δείκτες σε υψηλό επίπεδο δέσμευσης εργαζομένων, να γίνει ο καλύτερος εργοδότης στον τραπεζικό τομέα και να επικρατούν συνθήκες εργασίας που να οδηγούν σε μία θετική εμπειρία εργασίας. Ωστόσο, δεν υπάρχει καμία αναφορά διαδικασιών ειδικά για άμεση συμμετοχή, μεταβίβαση αρμοδιοτήτων ή διαβούλευση.

Επιπρόσθετα, η τράπεζα έχει υιοθετήσει ένα σχέδιο εξέλιξης που αναφέρεται σε μία ευκίνητη οργάνωση της εργασίας. Αυτό προϋποθέτει ένα ευέλικτο και διαδραστικό μοντέλο, το οποίο έχει ως επίκεντρο τους ανθρώπους παρά την διαδικασία, είναι πιο επικεντρωμένο στο πλαίσιο στο οποίο διεξάγεται η εργασία παρά τον σχεδιασμό σχεδίων δράσης. Στόχος είναι η επίτευξη ενός εργασιακού χώρου υψηλά προσαρμόσιμου σε μεταβαλλόμενες συνθήκες. Στο πλαίσιο αυτό, ενθαρρύνεται μία πρακτική συνεχούς αλληλεπίδρασης και επικοινωνίας στην άκαμπτη προσκόλληση σε διαδικασίες για τη διαβίβαση πληροφοριών. Υπογραμμίζεται επίσης η σημασία επικέντρωσης της αποτελεσματικότητας στην επίλυση προβλημάτων (παρά ακριβείς τεκμηριωμένες μέθοδοι επίλυσης προβλημάτων).

Η τράπεζα έχει εφαρμόσει ένα δίκτυο διεπιστημονικών ομάδων για την ανάπτυξη ιδεών που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των στόχων της στον επιχειρησιακό και άλλους τομείς. Ένα μέρος τουλάχιστον των καθηκόντων αυτών ανατίθενται σε εργαζομένους για να ολοκληρωθούν αυτόνομα.

Ένας από τους ερωτηθέντες διευθυντές παραδέχεται ότι κάποιοι εργαζόμενοι στο διευθυντικό επίπεδο έχουν απολυταρχικό στυλ διοίκησης, το οποίο κάποιοι από αυτούς τουλάχιστον, έχουν προσπαθήσει να βελτιώσουν μέσω διαθέσιμων σεμιναρίων.

Κάποιες φορές τα πράγματα ξεφεύγουν στην εργασία καθώς οι άνθρωποι πιστεύουν ότι υπάρχει εκφοβισμός (bullying), το οποίο οδηγεί σε υψηλό ποσοστό εναλλαγής του και αποτελέσματα διαφορετικά από τα προβλεπόμενα.

Συμμετοχή και σταδιοδρομία στον τραπεζικό τομέα

Οι ερωτηθέντες μας επιβεβαιώνουν ότι η πρακτική της συμμετοχής και οι

μορφές της εξαρτώνται από ποια σταδιοδρομία θα ακολουθηθεί. Σύμβουλοι πλούσιων πελατών συνήθως έχουν υψηλό βαθμό αυτονομίας, δεδομένου ότι πληρούν κάποιες παραμέτρους.

Η κατάσταση για τους εργαζομένους πρώτης γραμμής είναι διαφορετική και η εργασία αυτή έχει χαρακτηριστεί ως «*McDonaldisation*». Άλλοι εργαζόμενοι έχουν πρόσβαση σε εύρος διαφόρων τραπεζικών προϊόντων τα οποία μπορούν να πωλούν σε ενδιαφερόμενους. Εδώ, ο βαθμός της συμμετοχής εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται οι εργαζόμενοι. Το πιο προβληματικό χαρακτηριστικό του τομέα αυτού είναι ότι η εργασία συχνά μειώνεται σε αριθμητικούς στόχους (αριθμός προϊόντων που πωλήθηκαν, πελάτες που εγγράφηκαν και ούτω καθεξής).

Από την άποψη αυτή, οι κατευθυντήριες γραμμές της EAT ⁷⁷ που βασίζονται στην Οδηγία ΕΕ 2013/36/EU ξεκινούν να παίζουν ένα αυξανόμενο σημαντικό ρόλο, αφού σχετίζονται με τον σχηματισμό ενός συστήματος αξιολόγησης των τραπεζικών υπαλλήλων που προσφέρουν χρηματοπιστωτικά προϊόντα. Τέτοιες αποδοχές θα εξαρτώνται όχι μόνο από τον όγκο πωλήσεων αλλά επίσης και από την ποιότητά τους (προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες και τις προσδοκίες του πελάτη).

Συμμετοχή και συνδικαλιστικές οργανώσεις

Οι ερωτηθέντες μας δυσκολεύονται να καθορίσουν το αντίκτυπο των συνδικαλιστικών οργανώσεων στο βάθος και την έκταση της πρακτικής της συμμετοχής. Ένας εκπρόσωπος των οργανώσεων υπέδειξε την επιτυχία των προσπαθειών της οργάνωσής του να ασκήσει πίεση για την μεγαλύτερη δυνατή επιρροή των εργαζομένων ως προς την εργασία τους και τον μεγαλύτερο δυνατό βαθμό αυτονομίας στην εκτέλεσή της.

Από την πλευρά τους, οι διευθυντές σημείωσαν ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις ανησυχούν υπερβολικά για θέματα που αφορούν μισθολογικές απαιτήσεις και δεν μπορούν να είναι αποτελεσματικές υποστηρικτές της συμμετοχής: *Ο κύριος τομέας τους είναι η υπεράσπιση κατά των απολύσεων. Όλη τους η εκπαίδευση περιστρέφεται στο πώς να εναντιώνονται. Πέρα από αυτό δεν*

⁷⁷ Κατευθυντήριες γραμμές σωστών πολιτικών αμοιβής σύμφωνα με τα 74(3) και 75(2) της Οδηγίας 2013/36/EU και γνωστοποιήσεις υπό το Άρθρο 450 του Κανονισμού (ΕΕ) Αρ. 575/2013 Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών EBA/GL/2015/22, Δεκέμβριος 2015 (βλέπε: https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1314839/EBA-GL-2015_22+Guidelines+on+Sou+nd+Remuneration+Policies_EN.pdf)

προσφέρουν και πολλά και δεν μπορούν να κατανοήσουν τον κόσμο του σήμερα.

Εμπόδια στην εξέλιξη της συμμετοχής

Σύμφωνα με έναν εκπρόσωπο εργαζομένων, η μεσαία τάξη διεύθυνσης συχνά θέτει οδοφράγματα στη συμμετοχή. Οι διευθυντές ανησυχούν για την δική τους θέση και το κύρος τους και ότι οι υφιστάμενοί τους θα θέλουν να κερδίζουν περισσότερο και να παίρνουν προαγωγές. Κάποιοι απειλούνται περισσότερο από τους υφιστάμενούς τους παρά από τους συναδέλφους διευθυντές και κάποιες φορές τους λείπει η κουλτούρα της ενθάρρυνσης της εξέλιξης των συναδέλφων τους. Ένας εκπρόσωπος εργαζομένων δήλωσε ότι οι στάσεις κάποιων διευθυντών μπορεί να αλλάξει στο εγγύς μέλλον αναλόγως με την μείωση των ποσοστών ανεργίας.

Κατάσταση win-win; Σύμφωνα με έναν εργαζόμενο ερωτηθέντα, οι εργαζόμενοι δεν βλέπουν την συμμετοχή ως ένα σενάριο win-win. Ωστόσο, οι διευθυντές πιστεύουν ότι η συμμετοχή είναι εξίσου ευεργετική για τους εργαζομένους, για τον λόγο ότι τους προσφέρει την ευκαιρία να ακουστούν και να τύχουν εκτίμησης. Πιστεύουν πέρα από κάθε αμφιβολία ότι η συμμετοχή δημιουργεί τις απαραίτητες συνθήκες για αυξημένη παραγωγικότητα, καινοτομία και πειραματισμό με νέες μεθόδους εργασίας.

Κατά την άποψη ενός διευθυντή, οι σύμβουλοι της τράπεζας πιστεύουν ότι η συμμετοχή μπορεί να βοηθήσει στο κτίσιμο της εμπιστοσύνης, να δημιουργήσει αισθήματα συλλογικής ευθύνης και ενός πιο στενού δεσμού μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας τους.

Σύμφωνα με ένα διευθυντή, τα υψηλά πρότυπων διαπροσωπικών σχέσεων στην τράπεζα είναι ευνοϊκά για την συμμετοχή. Υπογραμμίζει την σημασία διατήρησης καλών σχέσεων εξωτερικά με τους πελάτες αλλά και εσωτερικά με τα μέλη άλλων οργανωτικών υποομάδων. Υπάρχει εμφανές επικέντρωση σε αξίες, ειδικότερα στον σεβασμό προς τους άλλους.

Ωστόσο, η ψηφιοποίηση κάποιων λειτουργιών αποτελεί μεγάλη πρόκληση για την τράπεζα επειδή μειώνει την κλίμακα συμμετοχής αυξάνοντας την αυτοματοποίηση των λειτουργιών ρουτίνας. Ο εργαζόμενος έτσι ακολουθεί οδηγίες από ένα υπολογιστή.

Όργανα συμμετοχής

Οι μορφές συμμετοχής εξαρτώνται από την φύση της εργασίας που εκτελείται.

κάποιες μορφές είναι πιο γενικές, όπως ομαδικές διαβουλεύσεις μέσω ανώνυμων ερευνών, οι οποίες επιτρέπουν στον εργαζόμενο να εκφράσει τις απόψεις του ή της για όλα τα θέματα που σχετίζονται με την εργασία, τους διευθυντές και ούτω καθεξής.

Έρευνες που σχετίζονται με την κλίμακα δέσμευσης των εργαζομένων πραγματοποιούνται επίσης από την εταιρεία μελετών Hay, με σκοπό να προσδιορίσουν τα εμπόδια μίας τέτοιας δέσμευσης. Το ερωτηματολόγιο παρέχει χώρο για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να σημειώσουν επιπρόσθετα σχόλια.

Σύμφωνα με έναν από τους διευθυντές, σε κάθε δομή και σε κάθε επίπεδο της τράπεζας, υπάρχει η κουλτούρα οργάνωσης συνεδριάσεων τουλάχιστον μία φορά τον μήνα. Σκοπός τους δεν είναι μόνο να συνοψίσουν τα οικονομικά αποτελέσματα αλλά και να αναλύσουν προβλήματα που εμφανίζονται στην τράπεζα και να αναπτύξουν μεθόδους διοικητικής υποστήριξης για τους εργαζομένους, ανάμεσα σε άλλα θέματα. Ένα σύστημα αστεριών έχει επίσης εφαρμοστεί – ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να υποδείξει ένα συνάδελφο τον/την οποίο/α πιστεύει ότι είναι άξιος/α διάκρισης για κάποια δεδομένη στιγμή και ανταμείβεται με ένα αστέρι. Στη συνέχεια, οι καλύτεροι ανταμείβονται χρηματικός.

Η συμμετοχή συχνά σχετίζεται με θέματα όπως είναι τα μαθήματα εκπαίδευσης των εργαζομένων και η αντιστοιχία των ικανοτήτων των εργαζομένων με τις μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς. Το τμήμα ΑΔ οργανώνει μία σειρά εργαστηρίων όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να φτιάξουν ένα σύστημα διαχείρισης στόχων για να αναλύσουν την αποτελεσματικότητα της επίδοσης καθηκόντων και να αξιολογήσουν την ποιότητα της εργασίας και τα αποτελέσματά της. Διοργανώνονται επίσης εργαστήρια όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να συζητήσουν τις ανάγκες εκπαίδευσής τους.

2. Εταιρεία M Η εταιρεία, η οποία αναφέρεται εδώ ως M, είναι μία οικογενειακή επιχείρηση στη νότια Πολωνία. Επανιδρύθηκε μετά το 1990, και μέλη της οικογένειας διατήρησαν την σχέση της με μία εταιρεία που ιδρύθηκε το 1900 από έναν πρόγονο, παρόλο που αυτό ήταν κατάστημα «αποικιακών» ειδών. Αργότερα, η ίδια οικογένεια άνοιξε εστιατόριο και τέλος μία εταιρεία τοποθέτησης σκυροδέματος.

Συμμετοχή

Ένας συνδικαλιζόμενος εργαζόμενος στην επιχείρηση αναφέρει ότι το εταιρικό κλίμα δεν ευνοούσε την συμμετοχή, ειδικότερα όσον αφορούσε την σχέση μεταξύ των εργαζομένων εργοστασίου με τους προϊσταμένους τους. Οι διευθυντές συμπεριφέρονταν στους εργαζόμενους λες και ήταν μηχανές. Δεν έβλεπαν κανένα λόγο να δέχονται τις απόψεις τους και η διεύθυνση βασιζόταν στον φόβο.

Οι εργαζόμενοι υποψιάστηκαν ότι κάποια θέματα είχαν λυθεί κατά παράβαση των κανόνων. Ένα παράδειγμα ήταν ο διαγωνισμός για τον «συσκευαστή της χρονιάς». Τα κριτήρια επιλογής δεν ήταν ξεκάθαρα και το βραβείο κέρδισε εργαζόμενος εκτός του τμήματος παραγωγής. Μόνο το 2017 ο νέος επικεφαλής παραγωγής υποσχέθηκε ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να επιλέξουν ένα πρόσωπο για το βραβείο. Σύμφωνα με τους νέους κανόνες, τα κριτήρια που θα έκριναν έναν εργαζόμενο άξιο του βραβείου θα πρέπει να συμπεριλάμβαναν περιορισμένο αριθμό παραπόνων (που συμβαίνει όταν γίνεται μπέρδεμα ενός προϊόντος με ένα άλλο). Επιπρόσθετα, οι διευθυντές δεν είχαν λάβει υπόψη την ευθύνη των εργαζομένων να εκπαιδεύσουν νέους συναδέλφους, οι οποίοι μπορούσαν μόνο να μάθουν κατά την διάρκεια της εργασίας, μειώνοντας έτσι την παραγωγικότητα και αυξάνοντας τον αριθμό παραπόνων.

Η ατμόσφαιρα ήταν τέτοια που ο εργαζόμενος έπρεπε να δουλεύει, να μην μιλάει και να είναι χαρούμενος με οποιαδήποτε αμοιβή παίρνει. Σε περιόδους υψηλής ανεργίας, οι διευθυντές απειλούσαν με απόλυση εργαζομένων στην περίπτωση που δεν ακολουθούσαν εντολές ή προκαλούσαν φασαρία. Οι διευθυντές έλεγαν ότι έξω από τις πύλες του εργοστασίου υπήρχαν πολλοί πρόθυμοι να εργαστούν! Σήμερα οι απειλές απευθύνονται κυρίως στους Ουκρανούς εργαζόμενους, οι οποίοι πράγματι εργοδοτούνται συχνότερα στην θέση των τοπικών Πολωνών εργαζομένων και αποτελούν γύρω στο 20% του εργατικού δυναμικού.

Σύμφωνα με έναν από τους ερωτηθέντες, μία επιχείρηση θα χάνει πάντα λόγω κακής μεταχείρισης των εργαζομένων καθώς η ποιότητα της παραγωγής θα μειώνεται και το ποσοστό των επιστροφών των προϊόντων θα αυξάνεται. Κατά την άποψή του, η μεσαία τάξη διοίκησης ευθύνεται για την κακομεταχείριση τουλάχιστον κάποιων από τους εργαζόμενους. Οι προϊστάμενοι παραγωγής παίρνουν πολύ λίγες πρωτοβουλίες μπροστά στους άμεσα προϊσταμένους τους. Το πρόβλημα είναι το χαμηλό επίπεδο ικανοτήτων και εκπαίδευσης

που τους κάνει πολύ δουλοπρεπείς. Για να ενδυναμώσουν τις θέσεις τους, διαβεβαιώνουν συνεχώς τους προϊσταμένους τους ότι είναι αυτοί που εγγυώνται ικανοποίηση στις γραμμές παραγωγής.

Ηνωμένο Βασίλειο

Στο ΗΒ, πραγματοποιήθηκαν δύο περιπτωσιολογικές μελέτες: η πρώτη, στον ιδιωτικό τομέα, στην αυτοκινητοβιομηχανία και η δεύτερη στις δημόσιες υπηρεσίες, σε ένα νοσοκομείο.

1. Αυτοκινητοβιομηχανία Toyota Motor Manufacturing (HB)

Η Toyota Motor Manufacturing (HB) ιδρύθηκε σε δύο τοποθεσίες στο ΗΒ τον Δεκέμβριο του 1989: η κατασκευή και συναρμολόγηση πραγματοποιείται στο Burnaston (Derby) και η κατασκευή των μηχανών στο Deeside (North Wales). Το εργοστάσιο του Burnaston άνοιξε το 1992, και γιόρτασε τα 25^α γενέθλιά του τον Δεκέμβριο του 2017, έχοντας κατασκευάσει μέσα στην περίοδο αυτή 4.2 εκατομμύρια αυτοκίνητα. Σήμερα, κατασκευάζονται εκεί τα μοντέλα Avensis και Auris, με 60% παραγωγής υβριδικών αυτοκινήτων. Το 2017, η Toyota ανακοίνωσε περαιτέρω επένδυση ύψους £240 εκατομμυρίων στο εργοστάσιο του Burnaston.

Η εταιρεία εργοδοτεί 3,000 εργαζόμενους (οι οποίοι είναι γνωστοί ως «μέλη»), με 2,500 στο πρώτο εργοστάσιο και 500 στο τελευταίο. Από αυτούς, το 90% εργάζονται στην παραγωγή και το 10% στα γραφεία και την υποστήριξη και λειτουργεί ως ένα εργοστάσιο με απασχόληση ενιαίου καθεστώτος, και αναγνωρίζει μόνο ένα συνδικάτο, το Unite, με 55% συμμετοχή.

Εκπροσώπηση εργαζομένων Η Συμβουλευτική Επιτροπή των Μελών της Toyota (ΣΕΜΤ), η οποία καλύπτει και τις δύο τοποθεσίες, αποτελείται από 12 μέλη, συν τον πρόεδρο πλήρους απασχόλησης. Από το 2014, όλα τα μέλη της ΣΕΜΤ πρέπει να ανήκουν στο Unite και μόνο τα μέλη του Unite μπορούν να εκπροσωπούνται από το συνδικάτο. Η ΣΕΜΤ καλύπτει όλα τα ζητήματα της εταιρείας, συμπεριλαμβανομένου πληροφοριών, διαβούλευσης, διαπραγμάτευσης του ετήσιου μισθού, θέματα υγείας και ασφάλειας και επίλυση διαφορών.

Πέρα από την ΣΕΜΤ, η Toyota χρησιμοποιεί επίσης διάφορες μεθόδους άμεσης συμμετοχής για να επικοινωνεί με τους εργαζομένους της. Αυτές περιλαμβάνουν εκδηλώσεις με τους συμβούλους της εταιρείας, αλληλουχία ενημερώσεων μέσω ομάδων / τμημάτων: ενημερώσεις ten-ten briefs (10 λεπτά

στις 10:00), χρόνος επικοινωνίας σε κάθε βάρδια και πίνακες ανακοινώσεων και βίντεο στις εισόδους των εργοστασίων. Ο πρόεδρος πλήρους απασχόλησης του Unite δήλωσε: «Η επικοινωνία είναι βασιλιάς».

Ωστόσο, η Toyota είναι καλύτερα γνωστή για τις τεχνικές διοίκησης just-in-time (JIT), οι οποίες απαιτούν υψηλά επίπεδα δέσμευσης και κινήτρων από τους εργαζομένους. Πράγματι, υψηλά επίπεδα δέσμευσης και κινήτρων απαιτούνται για να πετύχει η τεχνική JIT. Η μείωση των αποθεμάτων ίσως να δίνει στους εργαζομένους μεγαλύτερες ευκαιρίες αναστάτωσης της παραγωγής καθώς οι διευθυντές δεν κρατάνε το αναγκαίο στοκ ως προφύλαξη σε περίπτωση διακοπής εργασίας. Οι τεχνικές που έχουν σχεδιαστεί να παρέχουν μία αίσθηση ταυτότητας μεταξύ του εργαζομένου και της εταιρείας είναι, σε τέτοιες περιπτώσεις, όχι μόνο προαιρετικό αλλά ουσιώδες για την διασφάλιση της ομαλής και χωρίς διακοπές ροής της παραγωγής.

Για να μπορέσει να διασφαλίσει ένα ενιαίο πεδίο κανόνων και αξιών μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών, η Toyota εφαρμόζει τόσο μία ατομική αντιπροσωπευτική μορφή της ΑΣ (*kaizen*) και μία ομαδική μορφή (κύκλοι ποιότητας). *Kaizen* – η διαδικασία «συνεχούς βελτίωσης» – καλύπτει ένα εύρος της παραγωγής, όπως είναι η ποιότητα, τα κόστη, το περιβάλλον και τα θέματα υγείας και ασφάλειας. Λειτουργεί σε όλα τα επίπεδα (ομάδες/τομείς), και υπάρχει η προσδοκία ότι ο κάθε εργαζόμενος θα σκεφτεί δύο *kaizen* τον μήνα, μία προσδοκία η οποία τροφοδοτεί το σύστημα αξιολόγησης (δηλαδή, η προαγωγή βασίζεται κατά ένα μέρος τουλάχιστον στην παραγωγή *kaizen*). Επιπρόσθετα, υπάρχουν ειδικά *Y&A kaizen* – δύο Δευτέρες τον μήνα, κατά τα οποία οι ομάδες αξιολογούν μία διαδικασία εργασίας με συγκεκριμένη αναφορά σε θέματα υγείας και ασφάλειας (Y&A). Αντιθέτως, οι κύκλοι ποιότητας αποτελούν μέσο προώθησης των δεξιοτήτων επίλυσης προβλημάτων βάσει ανάθεσης καθηκόντων σε ομάδες, και το οποίο εμβαθύνει περισσότερο στις λεπτομέρειες από το *kaizen*. Πραγματοποιούνται ένας ή δύο κύκλοι ποιότητας ανά έτος σε κάθε κατάσταση, με ένα συγκεκριμένο επιλεγμένο πεδίο για επίλυση προβλημάτων. Συνολικά η Toyota Way αντικατοπτρίζει τον Εκτενής Τύπο 1 της άμεσης συμμετοχής, όπως ορίζεται από το Eurofound.

Μία επίπτωση της μεθόδου παραγωγής JIT είναι ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να κατέχουν πολλές δεξιότητες. Η βελτιστοποιημένη παραγωγή, από την φύση της, απαιτεί ικανότητα προσαρμογής. Για τον λόγο αυτό, η Toyota χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολόγησης χωρίς επαγγελματικές κατηγορίες πέρα από το μέλος,

ηγέτης ομάδας και ηγέτης τομέα. Ο κάθε εργαζόμενος είναι εξειδικευμένος σε τουλάχιστον δύο διαδικασίες παραγωγής (όπως είναι η συναρμολόγηση, βαφή και συγκόλληση), και αυτές οι διαδικασίες σχεδιασμένες και διαμορφωμένες από τους εργαζόμενους που τις χρησιμοποιούν. Με τον καιρό, η πρωτότυπη διαδικασία που σχεδιάστηκε από τους μηχανικούς απλουστεύεται και βελτιώνεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Ο πρόεδρος πλήρους απασχόλησης του Unite συνόψισε τις στάσεις των εργαζομένων σε τέτοιες διαδικασίες εργασίας: «Δεν γνωρίζουμε τίποτα διαφορετικό», δήλωσε: «το kaizen γίνεται δεύτερη φύση».

Μία φυσική ανησυχία όσον αφορά τέτοιου είδους διαδικασίες εργασίας είναι ότι μπορεί να οδηγήσουν σε εντατικοποίηση της εργασίας. Ωστόσο, η «Toyota Way» επικεντρώνεται σε μακροχρόνιες σταθερές εργοδοτήσεις και ο διευθυντής ΑΔ εξήγησε ότι «το kaizen δεν δουλεύει εάν απειλεί τις θέσεις εργασίας». Ο σκοπός είναι η αφαίρεση του περιεχομένου της εργασίας μέσω του kaizen για την μείωση του βάρους στους εργαζόμενους. Η ταχύτητα γραμμής καθορίζεται από την ζήτηση των πελατών, οπότε αυτό που αλλάζει είναι ο αριθμός των διαδικασιών που χρειάζεται για την κατασκευή ενός αυτοκινήτου (για παράδειγμα μείωση από 100 σε 75 κατά την διάρκεια ενός κύκλου παραγωγής).

Η κύρια πηγή διαφορών είναι οι συμβάσεις υπερωριών. Μπορεί να ζητηθεί από τον κάθε εργαζόμενο να εργαστεί το μέγιστο δύο ώρες υπερωρίας την ημέρα με ειδοποίηση 90 λεπτών. Παρόλο που η πολιτική αυτή αναγράφεται στη σύμβαση εργασίας και εγγυάται ευέλικτη παραγωγή για την εταιρεία, αποτελεί μία σημαντική πηγή έντασης ανάμεσα στους εργαζόμενους. Όπως δήλωσε ο Πρόεδρος του Unite: «Ποτέ δε ξέρεις ακριβώς πότε θα γυρίσεις σπίτι».

Λόγοι επιτυχίας

Η Toyota Manufacturing UK έχει αναγνωριστεί ως μία επιχείρηση υψηλής παραγωγικότητας που χαρακτηρίζεται από σταθερή και δεσμευμένη απασχόληση. Υπάρχουν πολλοί λόγοι για την επιτυχία της. Ένας από αυτούς είναι ότι μία αναξιόπλητη περιοχή δημιουργήθηκε από το μηδέν σύμφωνα με τις Ιαπωνικές γραμμές παραγωγής («Δεν γνωρίζουμε τίποτα διαφορετικό»). Με αυτό συνδέεται η διαδικασία πρόσληψης που εφαρμόζει. Έχει πολύ μεγάλο αριθμό αιτήσεων ανά κενή θέση – κατά τον τελευταίο σημαντικό γύρο προσλήψεων το 2016, η εταιρεία έλαβε 11,000 αιτήσεις για 150 θέσεις εργασίας, πράγμα που της επιτρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά τους

αιτητές για καταλληλότητα. Οι αιτητές συμπληρώνουν το έντυπο για μία πρώτη διαλογή, όμως υποβάλλονται και σε δοκιμές on-line, ψυχομετρικές και αριθμητικές διαδικασίες και τότε – εάν επιτύχουν σε αυτά – καλούνται επί τόπου για προσομοίωση εργασίας μίας ημέρας που περιλαμβάνει απομιμήσεις διαδικασιών σε δεξιότητες κλειδιά όπως είναι η σημειακή συγκόλληση, συναρμολόγηση και διοικητική μέριμνα. Η εταιρεία λειτουργεί μία πολύ δυνατή εσωτερική αγορά εργασίας, με εσωτερικές προαγωγές και ανταμοιβές για τους μακροχρόνια εργαζομένους. Ο κύκλος κινήσεως των άμεσα προσληφθέντων εργαζομένων είναι 2%. Ωστόσο, η εταιρεία χρησιμοποιεί επίσης και ένα πρακτορείο (Blue Arrow) για αριθμητική ευελιξία και ως φίλτρο απασχόλησης (10% των εργαζομένων εργοδοτούνται μέσω του πρακτορείου, και είναι σημαντικό το γεγονός ότι ο κύκλος κινήσεως των εργαζομένων είναι πολύ υψηλότερος, στο 20%). Ο μισθός και οι συνθήκες είναι τοπικά ανταγωνιστικές και η εταιρεία εγγυάται κανένα πλεονασμό και εντατικοποίηση της εργασίας. Σημειώνεται επίσης η συνέχιση της διαχείρισης, η οποία βοηθάει στην δημιουργία σταθερότητας στην προσέγγιση της εταιρείας ως προς θέματα ανθρωπίνου δυναμικού.

2. Εκπαιδευτικά Νοσοκομεία του Leeds NHS Trust

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας NHS είναι ο πέμπτος μεγαλύτερος εργοδότης παγκοσμίως, έπειτα από το τμήμα Άμυνας των ΗΠΑ, τον Λαϊκό Απελευθερωτικό Στρατό (Κίνα), το Walmart και τα McDonald's (Nuffield Trust, 2018). Με προσωπικό που απαριθμεί περίπου 1.7 εκατομμύρια εργαζόμενους, αποτελεί τον μεγαλύτερο εργοδότη του ΗΒ. Ωστόσο, τεχνικά το NHS δεν είναι ένας μόνο οργανισμός. Από νομικής απόψεως, κάθε θεσπισμένος οργανισμός είναι ένα νοσοκομείο (για παράδειγμα, σε σχέση με το εργατοδικείο) το οποίο ρυθμίζεται από το Συμβούλιο Ποιότητας Care Quality Council (CQC) του NHS, το NHS Improvement και άλλα τέτοια σώματα. Τα διοικητικά συμβούλια είναι σχεδόν αυτόνομα, με την ιδιότητα μέλους όπως ορίζεται από το νόμο – για παράδειγμα, πρέπει να περιλαμβάνουν ένα Γενικό Διευθυντή, Επικεφαλή Νοσοκόμο, Ιατρικό Διευθυντή και Διευθυντή Οικονομικών, ενώ άλλες θέσεις (όπως ΑΔ ή πληροφορική) είναι θέμα διακριτικής ευχέρειας των Συμβουλίων.

Το συμβούλιο των Leeds Teaching Hospitals NHS Trust αποτελείται από τον Πρόεδρο (διορισμένος τον Φεβρουάριο του 2013), τον Γενικό Διευθυντή (διορισμένος τον Οκτώβριο του 2013), καθώς και από έξι εκτελεστικούς διευθυντές, συμπεριλαμβανομένου του Διευθυντή Ανθρωπίνου Δυναμικού και

της Οργανωτικής ανάπτυξης καθώς και οκτώ μη εκτελεστικούς διευθυντές. Καλύπτει επτά νοσοκομεία τα οποία εργοδοτούν συνολικά σχεδόν 17,000 προσωπικό.

Ένα από τα θέματα κλειδιά της μελέτης της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι ο βαθμός με τον οποίο οι πρακτικές μεταφέρονται με επιτυχία στους οργανισμούς, τομείς και εθνικά συστήματα επιχειρήσεων. Η περίπτωση της «Toyota way» δεν αποτελεί εξαίρεση. Πολλές προσπάθειες έγιναν για εισαγωγή και προσαρμογή στοιχείων της Toyota – όπως η τεχνικές just-in-time, *kaizen* και κύκλοι ποιότητας – τόσο στον κατασκευαστικό τομέα όσο και στον τομέα υπηρεσιών σε σειρά εκβιομηχανισμένων οικονομιών ανά το παγκόσμιο. Το έργο μας εστίαζε στην εισαγωγή στο NHS των στρατηγικών διοίκησης της Toyota έπειτα από μία κρίση στο Νοσοκομείο Mid Staffs Hospital (2005-09), όπου – σύμφωνα με την Έκθεση Έρευνας του Francis (Φεβρουάριος 2013) – η φροντίδα των ασθενών είχε υποβαθμιστεί στην προσπάθεια ελέγχου του κόστους έχοντας ως αποτέλεσμα 400 με 1,200 θανάτους μεταξύ της περιόδου από τον Ιανουάριο του 2005 μέχρι τον Μάρτιο του 2009 στο νοσοκομείο Stafford hospital, ένα μικρό περιφερειακό γενικό νοσοκομείο στο Staffordshire (*Guardian*, 6 Φεβρουαρίου 2013).

Ως αποτέλεσμα του σκανδάλου Mid-Staffs, το NHS (τώρα NHS Improvement, η ρυθμιστική αρχή η οποία από το 2016 ήταν υπεύθυνη για την επίβλεψη ιδρυμάτων trust και των Ιδρυμάτων NHS και επομένως κρατάει υπεύθυνους τους παρόχους) προσέφερε £12.5 εκατομμύρια σε πέντε NHS Trusts⁷⁸ για να αγοράσουν τις εκπαιδευτικές μεθόδους που υποστηρίζονται από το Virginia Mason Institute, ένα ινστιτούτο με έδρα το Seattle το οποίο έχει αφιερωθεί στον εξευγενισμό διοικήσεων στον τομέα της φροντίδας της υγείας (Virginia Mason Institute, 2018).

Το Leeds Teaching Hospitals NHS Trust ήταν ένα από τους πέντε επιτυχείς υποψηφίους, το οποίο οδήγησε στην εισαγωγή της Μεθόδου Βελτίωσης του Leeds (Leeds Improvement Method) (ή το «Leeds Way»), την οποία προασπίστηκε από τον Πρόεδρο και τον Γενικό Διευθυντή κατά τον διορισμό τους το 2013.

78 Αυτά είναι:

Barking, Havering and Redbridge University Hospitals NHS Trust

Leeds Teaching Hospitals NHS Trust

Shrewsbury and Telford Hospital NHS Trust

Surrey and Sussex Healthcare NHS Trust

University Hospitals Coventry and Warwickshire NHS Trust (NHS Improvement, 2018)

Χαρακτηρίστηκε ως «η συνεκτική προσέγγιση συνεχούς βελτίωσης» (Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.(a): 26). Ο όρος «συνεχής βελτίωση» συνδέεται με τον στόχο που θεμελιώνει το kaizen και την χρήση των κύκλων ποιότητας στην Toyota – δηλαδή, την ενστάλαξη μίας κουλτούρας όπου οι εργαζόμενοι προσπαθούν συνεχώς να βελτιώσουν και να απλοποιήσουν τις μεθόδους εργασίας.

Το Trust πραγματοποίησε μία άσκηση πληθοπορισμού σε όλους τους 17,000 εργαζομένους για να καθιερώσουν τις «αξίες μας» (στην οποία συνέβαλαν 5,000). Σκοπός ήταν να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι «κατείχαν» τις αξίες καθώς είχαν βοηθήσει στην δημιουργία των προτεραιοτήτων του Trust (Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.(b): 11):

Ο ασθενής στο επίκεντρο (προσφέροντας συνεχώς υψηλής ποιότητας, ασφαλή φροντίδα)

Δίκαιοι (συμπεριφερόμαστε στους άλλους όπως θα θέλαμε να μας συμπεριφέρονται)

Υπεύθυνοι (ενεργούμε με ακεραιότητα και μένουμε πιστοί στο λόγο μας)

Συνεργάσιμοι (αναγνωρίζουμε ότι είμαστε όλοι μία ομάδα με ένα κοινό σκοπό)

Ενδυνάμωση (ενθαρρύνουμε τους συναδέλφους και τους ασθενείς να παίρνουν αποφάσεις).

Η έρευνα μας επικεντρώθηκε στην τελευταία από αυτές προτεραιότητες, «ενθαρρύνουμε τους συναδέλφους και τους ασθενείς να παίρνουν αποφάσεις». Μαζί με αυτές τις αξίες είναι μία σειρά στόχων που σχετίζονται με: τους ασθενείς, τους ανθρώπους, την έρευνα, την εκπαίδευση και την καινοτομία, την ολοκληρωμένη φροντίδα και τα χρηματοοικονομικά. Αν πάρουμε τους «ανθρώπους» για παράδειγμα, ο στόχος εξηγεί ότι, για να προσελκύσεις το καλύτερο εργατικό δυναμικό, το Trust θα πρέπει να γίνει ένα από τα καλύτερα μέρη για εργασία.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών η Μέθοδος Leeds εισήγαγε διάφορες πρακτικές διοίκησης της Toyota, συμπεριλαμβανομένου του kaizen, «από αχθοφόροι σε καθηγητές» και εβδομάδες ταχείας βελτίωσης. Άλλες, πιο εδραιωμένες μορφές της άμεσης συμμετοχής, όπως είναι οι «συνεδριάσεις τύπου town hall» και «πλήθος ασφάλειας» παρέμειναν.

Kaizen

Οι βελτιώσεις εργασίας μπορεί να προέλθουν από άτομα ή από τεχνικές πληθοπορισμού. Το 2017, οι καλύτερες δέκα προτάσεις από κάθε Διεύθυνση πέρασαν από ψηφοφορία για να εφαρμοστούν. Από τη διαδικασία αυτή το Trust ανακάλυψε ότι οι σύμβουλοι επικοινωνούσαν μεταξύ τους μέσω του εξωτερικού αντί του εσωτερικού ταχυδρομείου, μία αχρείαστη πρακτική η οποία τερματίστηκε. Όλοι οι ερωτηθέντες έδωσαν περαιτέρω παραδείγματα: διασφάλιση ότι οι ασθενείς δέχονταν επίσκεψη από το σχετικό προσωπικό σε ένα γραφείο, αντί να χρειάζεται να περπατάνε σε διάφορα γραφεία, ανακαίνιση των δωματίων εφημερίας όπου το προσωπικό κοιμάται τα βράδια για να είναι πιο άνετα, διασφάλιση προσβάσιμων εγκαταστάσεων αποθήκευσης, απλοποίηση των ελέγχων προ-εργοδότησης, μείωση των ποσοστών λάθους στα ηλεκτρονικά αρχεία του προσωπικού, αναδιάρθρωση των χώρων υποδοχής και αναμονής, και προστασία λαθών των συστημάτων μισθοδοσίας, ανάμεσα σε άλλα. Η διαδικασία που θεμελιώνει όλα αυτά τα παραδείγματα είναι η συνεχής βελτίωση, ένα σημείο που τονίστηκε από όλους τους ερωτηθέντες.

Εβδομάδες ταχείας βελτίωσης

Μία ομάδα εργαζομένων επιλέγει μία διαδικασία εργασίας για βελτίωση και ξεκινάει έντονες συζητήσεις για τον πώς, για παράδειγμα, μπορούν να μειωθούν τα απόβλητα. Μπορεί να περάσουν μία εβδομάδα ετοιμάζοντας και δοκιμάζοντας προτάσεις για δοκιμαστικές περιόδους των 30 ημερών (χρησιμοποιώντας τις τεχνικές 5S: διαλογή, απλοποίηση, γυάλισμα, τυποποίηση και διατήρηση). Παραδείγματα βελτιώσεων που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες συμπεριλαμβάνουν τον εξορθολογισμό των χώρων υποδοχής για νοσοκομειακά καρτσάκια και βελτίωση των αρχείων των ασθενών. Ωστόσο, ο Πρόεδρος του Συμβουλίου Προσωπικού παραδέχτηκε ότι το να δεσμεύεις μία αντιπροσωπευτική ομάδα από την εργασία τους για μία τέτοια περίοδο μπορεί να φανεί «κατακλυσμικό για το τμήμα που αφήνουν πίσω».

Ο Ρόλος του Συμβουλίου Προσωπικού

Άλλες τεχνικές που εισήγαγε το Leeds Way περιλαμβάνουν μία ποικιλία σχεδίων για να αλλαχθεί η κουλτούρα του Trust μέσω προγραμμάτων επαγωγής του προσωπικού και εξέλιξης της ηγεσίας. Ωστόσο, ο ρόλος των Συμβουλίων Προσωπικού θα πρέπει επίσης να τονιστεί. Το Συμβούλιο Προσωπικού απαρτίζεται από δεκατέσσερις «οργανώσεις των

εργαζομένων» συμπεριλαμβανομένου της Unison και του Royal College of Nursing (RCN) ως οι δύο μεγαλύτερες, και ακολουθεί η Unite και η GMB, και άλλες οργανώσεις όπως το Royal College of Midwives και οι εκπρόσωποι ραδιογράφων, φυσιοθεραπευτών και ούτω καθεξής. Η οργανωτική ένταση των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων / Προσωπικού στο Trust είναι γύρω στο 50%. Μία φορά τον μήνα συγκαλείται συνέλευση για να συζητηθούν θέματα για τα οποία πρέπει να καταλήξουν σε συλλογική άποψη για να μεταφερθούν στην διοικητική ομάδα με την οποία συνεδριάζει – επίσης μία φορά τον μήνα – στην Επιτροπή Διαπραγμάτευσης Όρων και Προϋποθέσεων (TCNC). Ενώ η πολιτική αξιολόγησης αποτελούσε μία από τις επιτυχίες της, υπήρξαν άλλοι τομείς όπου αποδείχθηκε ότι ήταν πιο δύσκολο να επιτευχθεί ομοφωνία στις οργανώσεις, όπως η πολιτική απρογραμμάτιστης απουσίας και διευθετήσεις εφημερίες. Ωστόσο, συνολικά, ο Διευθυντής του ΑΔ και της Οργανωτικής Ανάπτυξης πιστεύει ότι στον δημόσιο τομέα «οι συνδικαλιστικές οργανώσεις έχουν παίξει ζωτικό ρόλο στο να ειπωθεί η αλήθεια», προσθέτοντας: «... στο NHS, η εξουσία των συνδικαλιστικών οργανώσεων έχει ενισχυθεί καθώς οι συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι εργοδότες έχουν εργαστεί όλο και περισσότερο ως συνεργάτες, αναγνωρίζοντας παρόμοιες ανησυχίες, όπως για παράδειγμα την αύξηση της ασφάλειας των ασθενών και της ποιότητας της φροντίδας που παρέχουν οι οργανισμοί και έπειτα η εργασία σε συνεταιρισμό για την ανάπτυξη λύσεων» (Royles, 2018: 38).

Toyota και Leeds NHS Trust: συγκρίσεις και αντιθέσεις

Συνοψίζοντας, το Leeds Way αντικατοπτρίζει τον Εκτενή Τύπο 2 της άμεσης συμμετοχής, όπως ορίζεται από το Eurofound, λόγω της εξάρτησής του σε τεχνικές πληθοπορισμού και σε έρευνες εργαζομένων για την εφαρμογή της.

Ωστόσο, η μεταφορά και αντοχή της άμεσης συμμετοχής στην πιο μετασχηματιστική της μορφή – Εκτενής τύπος 2 στην ορολογία του Eurofound – περιλαμβάνει πολλούς παράγοντες, οι οποίοι μπορούν να συνοψιστούν ως ακολούθως:

Αναξιοποίητες / Εγκαταλειμμένες βιομηχανικές περιοχές (Greenfield/brownfield site)

- Συνέχιση της διοίκησης
- Εξάρτηση από προασπιστές
- Έλεγχος προσλήψεων

- Φύση τοπικών αγορών εργασίας

Φύση της ίδιας της εργασίας (Τα Νοσοκομεία είναι πιο περίπλοκα από εργοστάσια αυτοκινήτων)

Και φυσικά, ο ρόλος των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Η έρευνά μας συμπεραίνει ότι η μεταφορά του «Toyota Way» είναι πιθανή μεταξύ χωρών και τομέων, όμως η εφαρμογή και προσαρμογή του απαιτεί μεγάλη προσοχή στη διαμόρφωση αυτών των παραγόντων.

6.3. ΟΡΙΣΜΕΝΕΣ ΓΕΝΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ

6.3.1 Παράγοντες που ευνοούν την συμμετοχή, σύμφωνα με τους κοινωνικούς εταίρους

Στην **Βουλγαρία**, οι περισσότεροι από τους εθνικούς και τομειακούς κοινωνικούς εταίρους, υπέδειξαν την σημασία του καλού κοινωνικού διαλόγου, των υψηλών επιπέδων εργασιακών σχέσεων, της εμπιστοσύνης και ενός καλά προετοιμασμένου και κινητοποιημένου εργατικού δυναμικού για την επέκταση και την αποτελεσματικότητα της άμεσης συμμετοχής. Η συγκεκριμένη υφιστάμενη οργάνωση εργασίας αποτελεί επίσης αναγκαία προϋπόθεση για την άμεση συμμετοχή.

Σύμφωνα με τις απόψεις που εξέφρασαν οι κοινωνικοί εταίροι στην **Κύπρο**, η οργανωτική αλλαγή αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό για τους περισσότερους οργανισμούς. Οι οργανισμοί πρέπει να αναπτύξουν ικανότητα προσαρμογής στην αλλαγή, και η οργανωτική αλλαγή είναι αναπόφευκτη σε μία προοδευτική κουλτούρα. Επομένως, η οργανωτική αλλαγή αναφέρεται στην τροποποίηση των δομικών σχέσεων και των ρόλων των προσώπων και καλεί για αλλαγή στην ατομική συμπεριφορά των εργαζομένων. Είναι προφανές ότι όλα τα θετικά αποτελέσματα τα οποία έχουν εντοπιστεί στο έργο αυτό θα διευκόλυναν σημαντικά την οργανωτική αλλαγή στην οποία πρέπει να υποβληθούν οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν.

Στην **Ιρλανδία**, ο πιο σημαντικός παράγοντας φαίνεται να είναι η προώθηση της καινοτομίας στον εργασιακό χώρο και οι κοινωνικές εταιρικές σχέσεις.

Στην **Ιταλία**, οι περισσότεροι από τους ανταποκριτές υπογράμμισαν την ανάγκη βελτίωσης των κινήτρων για εργασία, αυξάνοντας την παραγωγικότητα

και την ανταγωνιστικότητα πρόληψη της πτώχευσης, την εξέλιξη έξυπνων βιομηχανιών και καινοτομιών, καθώς και την εξέλιξη ευέλικτης οργάνωσης της εργασίας.

Στην **Πολωνία**, κατά την άποψη ενός μέλους συνδικαλιστικής οργάνωσης, η συμμετοχή και συλλογική λήψη αποφάσεων αποτελούν αποτέλεσμα μίας συγκεκριμένης μεθόδου εταιρικής οργάνωσης και ιδεολογίας. Η ένταση της συμμετοχής εξαρτάται από την έκταση στην οποία η ηγεσία της εταιρείας μπορεί να δώσει κίνητρο στους διευθυντές να εκχωρούν καθήκοντα στους εργαζομένους και να τους δίνουν κυριότητα στα έργα τους. Επίσης, η άμεση συμμετοχή θα μπορούσε να εφαρμοστεί, όταν η διεύθυνση είναι πρόθυμη να εκχωρεί καθήκοντα στους εργαζομένους τα οποία να τα ολοκληρώνουν αυτόνομα.

6.3.2. Η αλληλεπίδραση της άμεσης συμμετοχής με τις άλλες μορφές βιομηχανικής δημοκρατίας και τους άλλους μηχανισμούς διαδικασίας εργασιακών σχέσεων

Βουλγαρία

Άμεση συμμετοχή και οι άλλες μορφές βιομηχανικής δημοκρατίας / συμμετοχής εργαζομένων

Οι συνεντεύξεις των περιπτωσιολογικών μελετών έδειξαν ότι οι περισσότεροι από τους εργοδότες και κάποιοι από τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων πιστεύουν ότι η άμεση συμμετοχή και οι άλλες μορφές βιομηχανικής δημοκρατίας αλληλοσχετίζονται και ότι θα μπορούσαν να στηρίξουν η μία την άλλη. Οι περισσότεροι από τους ανταποκριτές συμφώνησαν ότι οι διαφορές μεταξύ των διαφόρων μορφών συμμετοχής των εργαζομένων δεν είναι συνήθως εμφανές, με μερικές εξαιρέσεις – στις περιπτώσεις όπου τα συμφέροντα κάποιων ομάδων εργασίας ή ομάδων εργαζομένων έρχονται σε σύγκρουση με τα συμφέροντα των άλλων εργαζομένων, όπως σε περιπτώσεις εργασιών κατά βάρδιες, θέματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία, πληρωμές και ούτω καθεξής.

Άμεση συμμετοχή και συλλογικές διαπραγματεύσεις σε τομεακό και εταιρικό επίπεδο

Οι εκπρόσωποι της CITUB και οι τομεακές συνδικαλιστικές ομοσπονδίες

πιστεύουν ότι οι διαδικασίες συλλογικών διαπραγματεύσεων μπορούν να σκιαγραφήσουν το πλαίσιο των μορφών άμεσης συμμετοχής που χρησιμοποιούνται. Σε μία ευρύτερη κλίμακα, οι εκπρόσωποι της CITUB υποδεικνύουν ότι σε αρκετές συλλογικές συμβάσεις εργασίες σε εταιρικό επίπεδο, η διαπραγμάτευση πληροφοριών και διαδικασιών διαβούλευσης που αφορούν την εφαρμογή των διαδικασίας μέσω εκπροσώπων αποτελεί κοινή πρακτική, καθώς επίσης και άμεση με την ενεργή συμμετοχή όλων των εργαζομένων μέσω παραγωγής ή συναντήσεων αναφοράς, διαβουλεύσεων και συνεδριάσεων. Τέτοιες συμβάσεις περιλαμβάνουν διαδικασίες για λήψη ανατροφοδότησης από τους εργαζομένους για να μπορούν να μελετηθούν οι απόψεις τους στα θέματα υπό συζήτηση. Οι συμβάσεις στον χώρο της ζυθοποιίας περιλαμβάνουν διάφορες μορφές ενθάρρυνσης των προτάσεων των εργαζομένων για βελτίωση της διαδικασίας εργασίας.

Κύπρος

Σύμφωνα με την ανάλυση είναι εμφανές ότι η άμεση συμμετοχή δεν έχει ξεκάθαρη σχέση με τα εθνικά χαρακτηριστικά του συστήματος εργασιακών σχέσεων της χώρας. Από την άλλη, ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένη η οικονομία και ο τρόπος με τον οποίο έχει στηθεί το σύστημα εργασιακών σχέσεων, έχουν ευνοήσει την αντιπροσωπευτική, έμμεση συμμετοχή. Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει κάποια ξεκάθαρη ένδειξη από την έρευνα ότι υπάρχει κάποια σχέση μεταξύ της άμεσης συμμετοχής και του θεσμικού πλαισίου. Ο συντονισμός των μισθών παραμένει στα χέρια των συνδικαλιστικών οργανώσεων όπου οι εργαζόμενοι είναι συνδικαλισμένοι και εκεί όπου οι εργαζόμενοι δεν είναι συνδικαλισμένοι, εναπόκειται καθαρά στους εργοδότες και φαίνεται ότι οι κοινωνικοί εταίροι υποστηρίζουν τις μορφές αντιπροσωπευτικής συμμετοχής. Από την έρευνα δεν φαίνεται να ζητάνε την άμεση συμμετοχή οι συνδικαλιστικές οργανώσεις. Μπορεί να μην αντιτίθενται σε αυτή αλλά σίγουρα θα την υποστηρίξουν μέχρι το σημείο που θεωρούν ότι δεν θα αποτελέσει απειλή για αυτές. Δεν υπάρχει επίσης καμία ένδειξη ότι οι κυβερνήσεις έχουν παρέχει, κατά την πάροδο των χρόνων, κίνητρα στους κοινωνικούς εταίρους για προώθηση της άμεσης συμμετοχής.

Ιρλανδία

Στην Ιρλανδία υπάρχει ένα καλά εξελιγμένο σύστημα συλλογικής διαπραγμάτευσης, ειδικότερα στο εργασιακό επίπεδο. Υπάρχει κάποια αντιπροσωπευτική συμμετοχή μέσω συμβουλίων εργαζομένων και επιτροπών

υγείας και ασφάλειας καθώς και μέσω εκπροσώπησης σε επίπεδο συμβουλίου σε Κρατικές εταιρείες. Η καινοτομία στον χώρο εργασίας και η άμεση συμμετοχή είναι έννοιες συνώνυμες στην άμεση εξέλιξη των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, εκφράστηκαν κάποιες ανησυχίες ότι η άμεση συμμετοχή μπορεί να μειώσει την επιρροή των συνδικαλιστικών οργανώσεων, με μόνο ένα ποσοστό της τάξεως του 33% των ανταποκριτών να πιστεύει ότι αυτό δεν θα πραγματοποιηθεί.

Ιταλία

Υπάρχουν πολλές ενδείξεις ότι η άμεση συμμετοχή υποστηρίζεται από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, στη βάση όμως που η άμεση συμμετοχή ενσωματώνεται σε ολόκληρο το σύστημα των εργασιακών σχέσεων σε εταιρικό επίπεδο. Αυτό περιλαμβάνει τις συλλογικές διαπραγματεύσεις, την άμεση συμμετοχή καθώς και άλλες μορφές. Οι εκπρόσωποι των συνδικαλιστικών οργανώσεων παραδέχονται ότι η άμεση συμμετοχή θα πρέπει να αποτελεί μέρος ολόκληρου του συστήματος εργασιακών σχέσεων στον χώρο εργασίας και ότι θα πρέπει να υποστηρίζει το σύστημα εκπροσώπησης των εργαζομένων.

Το ΗΒ

Η άμεση συμμετοχή εισάγεται γενικά ως πρωτοβουλία διοίκησης, και γι' αυτό αντιμετωπίζεται ως εργαλείο διοίκησης (για παράδειγμα: επικοινωνίες, έρευνες εργαζομένων, ενημερώσεις ομάδας), αντί ως μέσο ανακατανομής εξουσιών και επιρροών στον χώρο εργασίας. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις αποδέχονται γενικά την άμεση συμμετοχή ως μέρος της λειτουργίας της διοίκησης, αλλά προσπαθούν να την προσαρμόσουν στην δική τους ατζέντα, για παράδειγμα ενισχύοντας δεξιότητες, και πιστεύουν ότι λειτουργεί καλύτερα μαζί με συνδικαλιστικές μορφές εκπροσώπησης και συλλογικής διαπραγμάτευσης. Οι κοινωνικοί εταίροι συμφωνούν ότι η άμεση συμμετοχή μπορεί να είναι αντιπροσωπευτική και επομένως πιθανόν μετασχηματιστική – ως εκ τούτου «επιφανειακές» μορφές ΑΣ συνυπάρχουν με «βαθύτερες» μορφές. Αυτές οι βαθύτερες μορφές μεταφέρουν την λήψη αποφάσεων όσον αφορά διαδικασίες εργασίας και οργάνωσης στους εργαζόμενους είτε ατομικά ή (συνήθως) σε ομάδες, και επομένως μετατρέπει τις σχέσεις των εργαζομένων με την διοίκηση από πάνω προς τα κάτω σε μία πραγματικά συμμετοχική σχέση.

6.3.3. Το αντίκτυπο της άμεσης συμμετοχής στην διοίκηση και τον

επαγγελματικό βίο

Στις περισσότερες από τις συνεργαζόμενες χώρες, οι ανταποκριτές αναγνώρισαν την σημασία της άμεσης συμμετοχής για την βελτίωση της διοίκησης (συμπεριλαμβανομένου της οργάνωσης της εργασίας, παραγωγικότητας, κινήτρου στην εργασία και ούτω καθεξής). Σε κάποιες περιπτώσεις, και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις αναγνώρισαν το θετικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, το έμμεσο αντίκτυπο στην αύξηση μισθών και βελτιώσεις στα θέματα υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, κάποιες φορές παρατηρήθηκαν κάποια αρνητικά αντίκτυπα στην ένταση της εργασίας, στο άγχος που σχετίζεται με την εργασία και το εργασιακό περιβάλλον.

6.3.4. Το μέλλον της άμεσης συμμετοχής

Στην **Ιταλία**, πολλοί από τους ανταποκριτές πιστεύουν ότι η τεχνολογική και οργανωτική καινοτομία ενισχύουν την άμεση συμμετοχή. Για τους διευθυντές, αυτό μπορεί να επιφέρει τεράστια πλεονεκτήματα, μέσω για παράδειγμα των εισηγήσεων των εργαζομένων που μπορεί να επηρεάσουν την επίλυση προβλημάτων. Οι πιο κοινές μορφές άμεσης συμμετοχής είναι ακόμη ατομικές και άτυπες και γενικά αδύναμες. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες πρακτικές όπου η χρήση της ομαδικής εργασίας λειτουργεί καλά, ή όπου η χρήση των κοινωνικών δικτύων ανάμεσα στους εργαζόμενους, ενισχύει την οριζόντια συνεργασία και την κοινωνικοποίηση τεχνικών δεξιοτήτων.

Πολλοί ανταποκριτές στην **Πολωνία** παρατήρησαν ότι το μέλλον της συμμετοχής εξαρτάται κυρίως από το επίπεδο της εμπιστοσύνης και της πεποίθησης ανάμεσα στους διευθυντές και στην κατανόηση ότι ο απλός εργαζόμενος θέλει και αυτός το καλύτερο για το εργοστάσιο και έχει τις ικανότητες να λάβει μέρος σε κοινή λήψη αποφάσεων. Αυτό εξαρτάται περισσότερο από προσωπική κουλτούρα παρά από επίσημες κατευθυντήριες γραμμές για συμμετοχή.

Στο **ΗΒ**, η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η μεταφορά των «βαθύτερων» μορφών μετασχηματιστικής άμεσης συμμετοχής είναι πιθανή σε διάφορους τομείς, όμως ότι η εφαρμογή και προσαρμογή της εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του κατά πόσο περιλαμβάνει μία αναξιοποίητη ή εγκαταλειμμένη βιομηχανική περιοχή (greenfield or brownfield site), επιχειρησιακή συνέχεια, του ελέγχου των προσλήψεων και του ρόλου

των συνδικαλιστικών οργανώσεων.

Σε άλλες χώρες οι ανταποκριτές επίσης υποστηρίζουν την άποψη ότι η άμεση συμμετοχή θα μπορούσε να επεκταθεί στο μέλλον ως ένα μέσω γνωριμίας νέων προκλήσεων τεχνολογικής καινοτομίας, κρίσεων και έλλειψης εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, ανάμεσα σε άλλους παράγοντες.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

7.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

1. Υπάρχουν πρακτικές άμεσης συμμετοχής και στις έξι χώρες. Ωστόσο, σε κάποιες είναι πιο διαδεδομένο και/ή πιο προχωρημένο. Υπάρχει τόσο η συμβουλευτική όσο και η αντιπροσωπευτική και τόσο η ατομική όσο και η ομαδική συμμετοχή. Η άμεση συμμετοχή χρησιμοποιείται σε διάφορους τομείς και σε εταιρείες διαφόρων μεγεθών, αλλά κυρίως σε εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους, συμπεριλαμβανομένου των θυγατρικών πολυεθνικών εταιρειών.

2. Οι περισσότεροι εκπρόσωποι συνδέσμων εργοδοτών και συνδικαλιστικών οργανώσεων αποδέχονται και επιβεβαιώνουν τον κοινώς αποδεκτό ορισμό της άμεσης συμμετοχής στην θεωρία και στην πράξη. Υπάρχουν κάποιες διαφορές όσον αφορά την κατανόηση από τους εργοδότες και τους συνδέσμους τους και των συνδικαλιστικών οργανώσεων σε διάφορα επίπεδα, αλλά οι περισσότεροι με θετικές αξιολογήσεις και συμπεράσματα σχετικά με την επιρροή της.

3. Δεν υπάρχει κανένα κανονιστικό πλαίσιο στις περισσότερες από τις συμμετέχοντες χώρες, με την εξαίρεση κάποιων κανονισμών στην Βουλγαρία και την Ιρλανδία και κάποιων διατάξεων στις συλλογικές και εθνικές συμφωνίες στην Ιταλία και την Ιρλανδία.

4. Οι απόψεις των κοινωνικών εταίρων είναι υποστηρικτικές ως προς την άμεση συμμετοχή, υπογραμμίζοντας τις επιδράσεις της στην αποτελεσματικότητα της διεύθυνσης, την παραγωγικότητα, το κίνητρο των εργαζομένων και την δημοκρατία στην εργασία καθώς και τα πιθανά αποτελέσματα στην εξέλιξη των ικανοτήτων, τα θέματα υγείας και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, τις αμοιβές και την καινοτομία στον εργασιακό χώρο. Ωστόσο, κάποιιοι από τους εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων, παρόλο που είναι θετικοί

ως προς την άμεση συμμετοχή, έχουν κάποιους ενδοιασμούς όσον αφορά τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις στις συνθήκες εργασίας, όπως η ένταση άγχους, η πιθανή εξατομίκευση των εργασιακών σχέσεων και, κατά συνέπεια, η διάβρωση της επιρροής των συνδικαλιστικών οργανώσεων (στην Βουλγαρία, Κύπρο και Ιρλανδία). Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις υπέδειξαν επίσης ότι πρόκειται για μία διοικητική προσέγγιση, μία άποψη που μοιράζονται οι εκπρόσωποι των εργοδοτών και κάποιοι διευθυντές. Κάποιοι από τους εργοδότες δεν πιστεύουν στις ικανότητες των εργαζομένων έτσι ώστε να εμπλακούν στην (Βουλγαρία) ή είναι ακόμη υπερβολικά απολυταρχικοί (Πολωνία). Κάποιοι από τους εκπρόσωπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων ανέφεραν ότι η άμεση συμμετοχή θα μπορούσε να ενσωματωθεί καλά στα υπάρχοντα συστήματα εργασιακών σχέσεων και εκπροσώπησης εργαζομένων (Βουλγαρία, Ιρλανδία και Ιταλία).

5. Σε κάποιες από τις χώρες (Ιρλανδία και Ιταλία) οι κοινωνικοί εταίροι καθώς και η Κυβέρνηση (Ιρλανδία) ασχολούνται με προγράμματα για την βελτίωση των σχέσεων στον εργασιακό χώρο, συμπεριλαμβανομένου της προώθησης της άμεσης συμμετοχής και της καινοτομίας στον εργασιακό χώρο.

6. Η συγκριτική αυτή έρευνα φαίνεται να εισηγείται ότι η επιτυχία της άμεσης συμμετοχής εξαρτάται, ανάμεσα σε άλλους παράγοντες, από συγκεκριμένες μορφές οργάνωσης της εργασίας και τεχνολογίας, καινοτομία στον εργασιακό χώρο, το ύψος και τις προσεγγίσεις της διοίκησης, την επιχειρηματική νοοτροπία, την καλή θέληση των εργοδοτών, το επίπεδο των ικανοτήτων και την κουλτούρα του εργατικού δυναμικού, καθώς και την εμπιστοσύνη μεταξύ των εργοδοτών και των εργαζομένων και τον σωστό κοινωνικό διάλογο και εργασιακές σχέσεις. Ο ρόλος των αναξιοποίητων περιοχών (greenfield sites) μπορεί επίσης να είναι σημαντικός.

7. Στις περισσότερες χώρες, η άμεση συμμετοχή δεν είναι τόσο ενσωματωμένη στο σύστημα εργασιακών σχέσεων και εκπροσώπησης των εργαζομένων. Στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχουν αρκετές αποδείξεις ότι η επιρροή των συνδικαλιστικών οργανώσεων έχει διαβρωθεί από την άμεση συμμετοχή. Αυτό ίσως να μην οφείλεται από την άμεση συμμετοχή καθαυτή αλλά από τις συγκεκριμένες μορφές οργάνωσης της εργασίας (όπως είναι η ευέλικτη εργασία και οι ατομικιστικές σχέσεις στον χώρο εργασίας). Ωστόσο, η άμεση συμμετοχή θα μπορούσε να εφαρμοστεί και σε μη συνδικαλισμένες εταιρείες.

8. Το θετικό αντίκτυπο της άμεσης συμμετοχής στην διοίκηση και στην

ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, καθώς και σε θέματα εργασίας, θα πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη. Κάποιοι από τους ανταποκριτές, κυρίως εκπρόσωποι συνδικαλιστικών οργανώσεων, ανησυχούσαν για το πιθανό αρνητικό αντίκτυπο νέων μορφών οργάνωσης της εργασίας και άμεση συμμετοχή στις συνθήκες εργασίας, όπως το άγχος, η εντατικοποίηση της εργασίας, οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων στις ομάδες εργασίας και μεταξύ των ομάδων.

7.2. ΣΥΣΤΑΣΕΙΣ

1. Το θετικό αντίκτυπο της άμεσης συμμετοχής απαιτεί περαιτέρω θεωρητική, λογική, εμπειρική και αναλυτική έρευνα, καθώς και αιτιολογημένη συζήτηση μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, κρατικών διοικήσεων και ακαδημαϊκών κοινοτήτων για την προώθηση της περαιτέρω εξέλιξης και διάδοσής της. Η διάδοση αυτή επιβάλλεται από την ταχύτητα της εξέλιξης νέων τεχνολογιών, της ψηφιοποίησης και των ανησυχιών ότι οι εργαζόμενοι ίσως αντικατασταθούν από μηχανές σε κάποιους τομείς.

2. Οι κοινωνικοί εταίροι μπορούν σε τομεακό και εθνικό επίπεδο, να οργανώσουν διάφορες μορφές ανταλλαγής εμπειριών και προώθηση καλών πρακτικών άμεσης συμμετοχής σε μεμονωμένες επιχειρήσεις. Οι καλές πρακτικές άλλων χωρών μπορούν να διαδοθούν μέσω των έργων των Ευρωπαϊκών συμβουλίων εργαζομένων. Μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν πληροφορίες συνδικαλιστικών οργανώσεων και οργανώσεων εργαζομένων από ομόλογους σε άλλες χώρες και από Ευρωπαϊκούς και διεθνείς οργανισμούς.

3. Οι κοινωνικοί εταίροι θα πρέπει επίσης να ασχοληθούν πιο ενεργά με πιο συγκεκριμένα θέματα της άμεσης συμμετοχής και της εφαρμογής της, έτσι ώστε να παρέχουν ευκαιρίες και πλαίσια σε συλλογικές διαπραγματεύσεις σε τομεακό και εταιρικό επίπεδο. Ταυτόχρονα, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις μπορούν να προτείνουν την διατύπωση κανόνων για την εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής σε επιχειρήσεις, είτε ατομικά, ενσωματωμένοι σε κώδικες συμπεριφοράς, ή μέσω ξεχωριστών συμφωνιών που θα υπογραφούν με τους εργοδότες. Οι διευθυντές στα διάφορα επίπεδα θα πρέπει να παρέχουν περισσότερες και πιο ξεκάθαρες πληροφορίες όσον αφορά τις διάφορες μορφές της άμεσης συμμετοχής στις συνδικαλιστικές οργανώσεις και άλλους εκπροσώπους των εργαζομένων και να καταβάλλουν προσπάθειες προώθησης των διαφόρων μορφών άμεσης συμμετοχής και των αποτελεσμάτων τους στους εργαζομένους.

4. Οι διευθυντές επιχειρήσεων, με την υποστήριξη των συνδικαλιστικών οργανώσεων, θα πρέπει να προσπαθούν να βελτιώσουν τον συντονισμό μεταξύ των διάφορων μορφών συμμετοχής και εκπροσώπησης (συμπεριλαμβανομένου της άμεσης συμμετοχής) και των διαφόρων δομών και σωμάτων εταιρικής διακυβέρνησης. Ο σκοπός θα πρέπει να είναι η επίτευξη όσων περισσότερων θετικών αποτελεσμάτων τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζόμενους. Οι ίδιες οι μορφές άμεσης συμμετοχής μπορούν να αποτελέσουν πηγή χρήσιμης πληροφόρησης για τους διευθυντές και τα σώματα διοίκησης, καθώς και για τα συστήματα ενημέρωσης και διαβούλευσης, τις επιτροπές εργασιακών συνθηκών και άλλες δομές εκπροσώπησης.

5. Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις μπορούν να κάνουν καλύτερη χρήση της πληροφόρησης από την άμεση συμμετοχή για την προετοιμασία συλλογικών διαπραγματεύσεων και για την πρόληψη συλλογικών εργασιακών διαφορών. Επιπρόσθετα, οι πληροφορίες που προσφέρουν κάποιες πρακτικές, όπως οι έρευνες απόψεων των εργαζομένων και οι ομαδικές διαβουλεύσεις, αποτελούν σημαντική πηγή υλικού για να μπορέσουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις να αναπτύξουν τις πολιτικές και τις δραστηριότητές τους και για να αυξήσουν την επιρροή τους ανάμεσα στους εργαζομένους.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ackers P, Marchington M, Wilkinson A and Dundon T (2004) Partnership and voice, with or without trade unions. In: Stuart M. and Martinez Lucio M. (eds) *Partnership and Modernization in Employment Relations*. Routledge. London and New York.

ADAPT (2017) *La contrattazione collettiva in Italia (2016)*. Adapt University Press.

Alaimo A (2014) *L'eterno ritorno della partecipazione: il coinvolgimento dei lavoratori al tempo delle nuove regole sindacali*. WP, CSDLE 'Massimo D'Antona', 219.

Baccaro L. and Howell C. (2017) *Trajectories of Neoliberal Transformation. European Industrial Relations Since the 1970s*. Cambridge, Cambridge University Press

- Baglioni G (1995) *Democrazia impossibile? I modelli collaborative nell'impresa*. Bologna: Il Mulino.
- Baglioni G (2011) *La lunga marcia della Cisl: 1950–2010*. Bologna: Il Mulino.
- Barrington (1983) *Report of the Commission of Inquiry on Safety Health and Welfare at Work*. Government Stationery Office, Dublin
- Bentivogli M et al. (2015) *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, FIM-CISL.
- Biasi M (2013) *Il nodo della partecipazione dei lavoratori in Italia. Evoluzione e prospettive nel confronto con il modello tedesco ed europeo*. Milan: Egea.
- Blisnakov Y (1996) Institutionalized and non-institutionalized participation in management-In: Tripartite partnership. Textbook (Институционализирано и неинституционализирано участие в управлението.:В-Тристранното партньорство.Учебник.) CITUB. ИИОМ"ОКОМ". Paisiy Hilendarski University of Plovdiv. Sofia.
- Blumberg P (1968) *Industrial Democracy: The Sociology of Participation*. London: Constable.
- Blyton P and Turnbull P (2004) *The Dynamics of Employee Relations*. Basingstoke: Macmillan.
- Bohle D and Greskovits B (2006) Capitalism without Compromise: Strong Business and Weak Labor in Eastern Europe's New Transnational Industries. *Studies in Comparative International Development*, Spring, 41(1).
- Bryson A (2004) Managerial responsiveness to union and non-union worker voice in Britain, *Industrial Relations*, 43(1).
- Budd JW (2004) *Employment with a human face: balancing efficiency, equity and voice*. ILR Press.
- Budd JW, Gollan PJ, Wilkinson A (2010) New approaches to employee voice and participation in organizations. *Human Relations*, 63(3): 303-310.
- Burgess K (1975) *The Origins of British Industrial Relations. The Nineteenth Century Experience*. London: Croom Helm.
- Cabrera EF, Cabrera A and Ortega J (2001) Employee Participation in Europe, Business Economics Series 2. Available at: <http://docubib.uc3m.es/WORKINGPAPERS/WB/wb010602.pdf>.
- Cabrera EF, Ortega J and Cabrera A (2003) An Exploration of the Factors that Influence Employee Participation in Europe, *Journal of World Business*, No. 38.
- Campagna et al. (eds) (2015) *Le persone e la fabbrica. Una ricerca sugli operai*

Fiat Chrysler in Italia. Guerini Associati.

Caragnano R (2011) *Il Codice della partecipazione*. Giuffrè.

Carrieri M, Nerozzi P and Treu T (eds) (2015) *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Il Mulino.

Cella GP (2008) Le culture sindacali nel secolo industriale. In: Causarano, P (ed.) *Mondi operai, culture del lavoro e identità sindacali*. Ediesse.

Christofides L N, Hadjispyrou S and Pashardes P (2000) *Background Study on the Labour Market in Cyprus* Department of Economics, University of Cyprus,

Corapi D and Pernazza F (eds) (2011) *La società europea, Fonti comunitarie e modelli nazionali*. Giappichelli.

Cremers J, Stollt M and Vitols S (2013) *A decade of experience with the European Company*, ETUI.

Czarczasty J and Kulpa-Ogdowska A (2006) Związki zawodowe od konfrontacji do kooperacji, Fundacja im. Friedricha Eberta, SGH, Warsaw. Available at: http://www.feswar.org.pl/fes2009/e-books/Zw_zaw_od_konf_do_koo.pdf

Czarczasty J (2009) Warunki pracy i kultura organizacyjna. In Gardawski, J (ed.) *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*. Wyd. Naukowe Scholar, Warszawa.

Data base for MNC-s, collected for the project 'Decent work in the MNC-supply chains' (2016-2017) (2018) CITUB, CEIBG and BIA (2016-2019). Operational program 'Human resource development 2014-2021'. Sofia, Bulgaria.

Daskalova N, Ribarova E, Tomev L, Ivanova V, Antova R and Kratunkova F (2014) *Multinational companies in Bulgaria 2008-2013: the crisis, the social model and industrial relations* (Мултинационалните компании в България 2008- 2013- Кризата, социалният модел и индустриалните отношения.). Sofia. ISTUR at the CITUB.Sofia: Friedrich Ebert Foundation.

Daskalova N, Ribarova E and Mihailova T (2014) *Social Dialogue in Micro and Small Companies. National context and case-studies*. Working paper, prepared for the purposes of the EUROFOUND project Social Dialogue in Micro and Small Companies, with contract of IRES-CGIL-Rome, Italy. Sofia: ISTUR.

De Palma M (2017) La FIOM mette FCA sotto inchiesta, *Inchiesta*, n. 195.

Dimitrov D (2001) *Management of human resources* (Управление на човешките ресурси). Sofia.

Department of Jobs, Enterprise and Innovation (Ireland) 2015. *Enterprise Policy 2025 - Input Future Ways of Working: Implications for Enterprise Policy*.

Dobbins T (2001) *New National Centre for Partnership and Performance established*. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/articles/new-national-centre-for-partnership-and-performance-established>
[Accessed 19 September 2017].

Dundon T, Curran D, Maloney M and Ryan P (2008) The Transposition of The European Employee Information and Consultation Directive Regulations in the Republic of Ireland. *Working Series Research Paper No.26*. Galway: Centre for Innovation and Structural Change (CISC), National University of Ireland.

European Banking Authority (2015) *Guidelines on sound remuneration policies under Articles 74(3) and 75(2) of Directive 2013/36/EU and disclosures under Article 450 of Regulation (EU) No 575/2013* EBA/GL/2015/22, December 2015

European Commission (1991) Social Europe 3/1991 (supplement) *The PEPPER Report (Promotion of Participation by Employed Persons in Profits and Enterprise Results)*. Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission (1996) *Report from the Commission: PEPPER II*
Brussels: Commission of the European Communities.

European Commission (1997) *Partnership for a new organisation of work*. Brussels.

European Commission (1998) *Modernising the organisation of work – A positive approach to change*. Brussels.

European Commission (2008) *Social Dialogue and Social Systems: The Case of Cyprus*, Kapartis C. In: *The Evolution of Labour Law in the EU-12 (1995-2005) Vol 3*

European Commission (2015) *Industrial Relations in Europe*. Brussels.

European Parliament, the Council and the Commission (2017) *European Pillar of Social Rights*. Brussels.

EUROFOUND (1995) *Humanise Work and Increase Profitability*. Regalia I. EPOC Study. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.

EUROFOUND (1997) *New Forms of Work Organisation – Can Europe Realise its Potential?* EPOC Research Group, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin

EUROFOUND (1997) *Social Dialogue in Micro and Small Companies*. Voss E, Giacconne, M and Corral A et al. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Available at: <http://www.eurofound>.

europa.eu

EUROFOUND (2000) *Direct Participation and the Modernisation of Work Organisation* Sisson K (ed.) European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2006) *Review on the Position of the Social Partners on Direct Participation*, Regalia I. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2009) *Workplace social dialogue in Europe: An analysis of the European Company Survey* Bryson A, Forth J and George A. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

EUROFOUND (2013) *Fifth European Working Conditions Survey: Overview Report*. Available at: www.eurofound.europa.eu/surveys/ewcs/2010/weighting.htm.

EUROFOUND (2015a) *Third European Company Survey. Patterns, performance and well-being* M. Karkaranc, G. v. Houten. European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2015b) *Third European Company Survey. Direct and indirect employee participation*. A. Akkerman. R. Sluiten, G. Jansen, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu>

EUROFOUND (2017) *Working Anytime, Anywhere*. ILO, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Dublin.

ETUI (2004) Kohl H and Platzer HW *Industrial relations in central and Eastern Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU Member States*, Brussels: European Trade Union Institute.

ETUI (2014) Wilke, Maack & Partner, *Country reports on Financial Participation in Europe*. Brussels: European Trade Union Institute Prepared for www.worker-participation.eu. Reports first published in 2007 and fully updated in 2014. Available at: www.worker-participation.eu [Accessed 22 June 2017].

ETUI (2016a) Maschke M *Digitalization: challenges for company codetermination*, Policy Brief, No. 7

ETUI (2016b) *Workplace Representation*. Brussels: European Trade Union Institute. Available at: <https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Ireland/Workplace-Representation>

Equipe 2020 (2017) *Efficienza, qualità del sistema, innovazione, produttività ed*

equilibrio vita lavoro, Ref ricerche ANPAL.

Famiglietti A (2015) *Delusioni e speranze della partecipazione: i casi Electrolux e Finmeccanica*.

Farrelly R (2014) *Ireland: Industrial relations profile*, IRN Publishing, in EIRO Eurofound. Available at: <http://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/comparative-information/national-contributions/ireland/ireland-industrial-relations-profile>

Federemeccanica (2016) *Partecipazione: la "via italiana" al coinvolgimento*, Community Media Research.

Ferraro F (2017) *Scenario Risorse Umane 2017-18*, ISPER Edizioni, n. 415.

Fondazione Unipolis (2017) *La partecipazione dei lavoratori nelle imprese. Realtà e prospettive verso nuove sperimentazioni*, Il Mulino.

Fondazione Di Vittorio (2016) *Contrattazione integrative e retribuzioni nel settore privato*. Available at:

http://www.fondazionedivittorio.it/sites/default/files/content/attachment/Contrattazione_2_livello_2016.pdf

Fox A (1985) *History and Heritage. The Social Origins of the British Industrial Relations System*. London: Allen & Unwin.

Francis, R (2013) *Report of the Mid Staffordshire NHS Foundation Trust Public Enquiry* UK Department for Health, London.

Gardawski J (2009) *Ewolucja polskich związków zawodowych*, in *Polacy pracujący a kryzys fordyzmu*, Wyd. Warsaw: Naukowe Scholar.

Gill C and Krieger H (2000) Recent Survey Evidence on Participation in Europe: Towards a European Model? *European Journal of Industrial Relations*,6(1).

Girgenti (2017) *Dalla bilateralità alla partecipazione. Le relazioni sindacali del settore credito e finanziario*, Edizioni Lavoro

Gollan PJ and Xu Y (2015) Re-engagement with the employee participation debate: beyond the case of contested and captured terrain. *Work, Employment and Society* 29(2).

Gonzalez MC (2010) Workers' direct participation at the workplace and job quality in Europe, *Journal of European Social Policy*, 20(2)

Gottardi D (2014) *Ultima chiamata per il sistema dualistico: la partecipazione negata dei lavoratori e i rischi di sistema*. *Diritti Lavori Mercati* 3.

Guarriello F (2013) I diritti di informazione e partecipazione. In: Cinelli M et al.

(eds) *Il nuovo mercato del lavoro*. Giappichelli.

Hristov Ch., Mikova, V et al (2002) *The fundamental workers' rights and promotion of the collective bargaining*. In ILO project: *Promotion of the fundamental workers' rights and support of the trade unions in Bulgaria and Romania*

(Фундаменталните работнически права и поощряване на колективното трудово договаряне. Учебно помагало. Проект на МОТ "Поощряване на фундаменталните права на работното място и укрепване на синдикалните дейности в България и Румъния"). Sofia: CITUB. ILO

Irish Independent (2004) 'MRSA Scandal'. 7 December. Available at: <https://www.independent.co.uk/life-style/health-and-families/health-news/mrsa-scandal-23574.html> (accessed 2 July 2018).

Irish Independent (2003) *Why worker directors have had their day*. Available at: <http://www.independent.ie/opinion/analysis/why-worker-directors-have-had-their-day-25940011.html> [Accessed 25 September 2017].

Irish Times (2008) MacCormaic R *20 years of social partnership agreements, 1987-2007*. Available at:

<https://www.irishtimes.com/news/20-years-of-social-partnership-agreements-1987-2007-1.926032>

[Accessed September 2017].

IPA (2014) *Meeting the Challenge: Successful Employee Engagement in the NHS*. April. London: Involvement and Participation Association.

Kamenov D (eds) et al (2010) *Industrial relations*. Textbook. Project *Security via law, flexibility via collective bargaining* CITUB and BIA. Operational programme *Human resource development 2007-2013. Bulgaria* (Индустриални отношения. Учебник. Проект „Сигурност чрез закона, гъвкавост чрез колективно трудово договаряне“ КНСБ.БСК. ОП „Развитие на човешките ресурси“ 2007-2013.България). Sofia.

Keegan R and O'Kelly E (2004) *Applied Benchmarking for Competitiveness*. Oak Tree Press, Cork.

Knudsen H (1995) *Employee Participation in Europe*. London: Sage.

Knudsen H Busck O and Lind J (2011) *Work environment quality: the role of workplace participation and democracy in Work, Employment and Society* 25(3): 379–396.

Kohl H, Platzer H W (2004). *Industrial Relations in Central and Eastern*

Europe. Transformation and integration. A comparison of the eight new EU member states. ETUI. Brussels.

Krzywdzinski M (2017) Accounting for cross-country differences in employee involvement practices: Comparative case studies in Germany, Brazil and China, *British Journal of Industrial Relations*, 55 (2): 321-346.

Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.), *Leeds Teaching Hospitals NHS Trust*.

Leeds Teaching Hospitals NHS Trust (n.d.) *Our Five Year Strategy 2014-2019*.

Leonardi S (2016) Employee participation and involvement: the Italian case and trade union issues. *Transfer, European Review of Labour and Research*, 22.

Leonardi S and Pedersini R (2018) *Multi-employer bargaining under pressure. Decentralization trends in five European countries*. Brussels: ETUI.

Liker JK (2004) *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. London: McGraw-Hill.

Łochnicka D (2016) *Przedsiębiorstwo pracownicza i jej wpływ na efektywność organizacji*, Wydawnictwo UŁ, Łódź.

Lopes H, Calapez T and Lopes D (2015) The determinants of work autonomy and employee involvement: A multilevel analysis, *Economic and Industrial Democracy*, e-publication in advance of the printed version, 20 April. DOI: 10.1177/0143831X15579226.

Macpherson CB (1987) *The rise and fall of economic justice and other essays*. Oxford University Press.

Marginson P (2015) Coordinated bargaining in Europe. From incremental corrosion to frontal assault? *European Journal of Industrial Relations* 21(2): 97-114.

Mendel T (2001) *Partycypacja w zarządzaniu współczesnymi organizacjami*, Akademia Ekonomiczna w Poznaniu, Poznań.

Monden Y (1994) *Toyota Production System*. London: Chapman & Hall.

Mosca and Tomassetti (eds) (2015) *La trasformazione del lavoro nei contratti aziendali: un'analisi di buone prassi aziendali*, ADAPT, No. 44.

Moczulska A (2011) *Bezpośrednia partycypacja pracowników w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Możliwości, przesłanki, uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Uniwersytetu Zielonogórskiego, Zielona Góra.

Mrachkov V et al (eds.) (2017) *Labour relations - 2017* (Трудови отношения - 2017). Sofia: Trud I parvo.

National Health Service (NHS) (UK) *2017 National NHS Staff Survey - Results from Leeds Teaching Hospitals NHS Trust* (2017). Available at: http://www.nhsstaffsurveys.com/Caches/Files/NHS_staff_survey_2017_RR8_full.pdf (accessed 17 July 2018)

NHS Improvement *NHS Partnership with Virginia Mason Institute* (2018). Available at: <https://improvement.nhs.uk/resources/virginia-mason-institute/> (accessed 26 June 2018)

Nuffield Trust (2018) *The NHS Workforce in Numbers*. London. Available at: <https://www.nuffieldtrust.org.uk/resource/the-nhs-workforce-in-numbers> (accessed 21 June 2018)

O'Connel P, Russell H, Watson D and Byrne D (2009) *National Workplace Survey 2009 - The Changing Workplace: A Survey of Employees Views and Experiences*. National Centre for Partnership and Performance, 2 (7).

OCSEL-CISL (2017), *La contrattazione decentrata supera la crisi*. Available at: www.cisl.it/attachments/article/6161/Presentazione_Report_Ocsele_2015-16.pdf

Oeij, Rus and Pot (2017) *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice* Available at: https://books.google.ie/books?id=d3oqDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Workplace+Innovation:+Theory,+Research+and+Practice.+%5BOnline%5D++Available+at:&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=Workplace%20Innovation%3A%20Theory%2C%20Research%20and%20Practice.%20

Pałubska D (2012) Participative forms of work organisation as a source of intrapreneurship in a company. *International Journal of Business and Management Studies*, 4(1).

Pałubska D (2013) *Zakres i efekty stosowania bezpośredniej partycypacji pracowniczej w polskich przedsiębiorstwach*, Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Bankowej we Wrocławiu, 4(36).

Panayotov D et al (eds) (2014) *Management of human resources*. (Управление на човешките ресурси). Sofia: New Bulgarian University.

Pashardes P and Hajispyrou S (2003) *The economic effects of the Turkish invasion on the Greek Cypriots*. November. Available at: https://www.ucy.ac.cy/erc/documents/Effects_of_Tourkish_Invasion.pdf

Petkov K, Atanasov B, Dimitrova V, Gradev G and Ribarova E (eds) (1996) *The industrial relations and trade unions*. (Индустриалните отношения и синдикатите. Учебник) СІТUB. ИОМ"ОКОМ". Paisiy Hilendarski University of Plovdiv.

- Pedrazzoli M (2005) *Partecipazione, costituzione economica e art. 46 della Costituzione*. RIDL.
- Pero L (2015) *Industry 4.0: tecnologie, organizzazione e ruolo del sindacato*. In: Bentivogli M. et al., *Sindacato Futuro in Industry 4.0*, FIM-CISL.
- Pero L and Ponzellini A (2015) *Il nuovo lavoro industriale tra innovazione organizzativa e partecipazione diretta*. In: Carrieri et al. *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Bologna: Il Mulino, pages 45-70.
- Pini P (eds) (2008) *Innovazioni, relazioni industriali e risultati d'impresa*, Franco Angeli.
- Poole M (1982) Theories of industrial democracy: the emerging synthesis. *Sociological Review* 30 (2): 181–207.
- Raidió Teilifís Éireann (RTÉ) (1987) Ireland's National Public Service Broadcaster 1987. *Ireland's first social partnership deal in 1987 brought about a new phase in industrial relations. RTÉ News reports on the Programme for National Recovery*. Available at: <http://www.rte.ie/archives/exhibitions/1861-strikes-pickets-and-protests/470324-programme-for-national-recovery/> [Accessed September 2017].
- Regan A (2016) *The rise and fall of social partnership: do governments need trade unions?* Available at: <http://www.irisheconomy.ie/2016/07/page/4/> [Accessed September 2017].
- Ribarova E (2012) *The Role of Information and Consultation of Employees and Workers at National and European Levels for the Improvement of Competitiveness, Employment growth and Better Implementation of the European Social Model*. The Bulgarian national report, INFORMIA II Project (VS/2011/0277) <http://informiaproject2.org>
- Rinehart J, Huxley C and Robertson D (1997) *Just Another Car Factory? Lean Production and its Discontents*. ILR Press, Cornell University Press: Ithaca and London
- Royles D (2018) *Hard Work or Good Work? Industry 4.0 in the Public Sector*. In *Working Well: Perspectives on Good Work and Why it Matters*. London: Involvement and Participation Association, pages 37-39.
- Rudolf S (2009) *Sposoby pozyskiwania zasobów intelektualnych pracowników w nowoczesnym przedsiębiorstwie*, in *Człowiek i praca w zmieniającej się organizacji*, (eds) M Gableta, A Pietroń-Pyszczek, Wyd. Uniwersytetu

Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław, pages 260-61.

Rudolf S (2014) *Analiza statystyczna bezpośrednich form partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, in *Rola statystyki w badaniach naukowych i praktyce gospodarczej* (ed. A Piotrowskiej-Piątek) Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomii, Prawa i Nauk Medycznych im. prof. Edwarda Lipińskiego w Kielcach, Kielce

Sai M (2016) *Il Vento dell'Est*. Ediesse.

Sai M (2017) *Industria 4.0: innovazione digitale e organizzazione del lavoro, QRS*, n. 3.

Senatori I et al. (2015) Going up the high road: Rethinking the role of social dialogue to link welfare and competitiveness. *Quaderni Fondazione Marco Biagi Recherche*, Modena, Italy (Final report, March: VS/2013/0349). Available at: <http://www.fmb.unimore.it>.

Shimizu KA (1998) *New Toyotatism?* In: Freyssenet M, Mair A, Shimizu K and Volpato G (eds) *One Best Way? Trajectories and Industrial Models of the World's Automobile Producers*. Oxford: Oxford University Press, Oxford, pages 63-90.

Shimokawa K (1994) *The Japanese Automobile Industry*. London: The Athlone Press.

Sisson K and Storey J (2002) *The Realities of Human Resource Management. Managing the Employment Relationship*. Buckingham: Open University Press.

Skorupińska K and Rudolf S (2012) *Bezpośrednie formy partycypacji pracowniczej. Polska na tle starych krajów Unii Europejskiej*, Wyd. Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź, page 94.

Skorupińska K (2015) *Rola państwa w rozwoju partycypacji pracowniczej w Polsce*, *Studia Ekonomiczne*, no.209, pages 179-187.

Skorupińska K (2013) *Direct employee participation in the management of Polish Companies*, *Journal of Positive Management*, 4(1): 83.

Sredkova K (2001) *Employers' obligation to provide information to the workers and employees according to the EU acquis communautaire* (Задъжението на работодателя да предоставя информация на работниците и служителите според правото на Европейския съюз). – *Information bulletin on labour* № 11, Sofia.

Summers J and Hyman J (2005) *Employee participation and company performance. A review of the literature*. University of Aberdeen: Joseph Rowntree Foundation.

Szelągowska-Rudzka K (2014) *Zakres partycypacji bezpośredniej pracowników w procesie decyzyjnym uwarunkowany konsultatywnym stylem kierowania*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, pages 360–370.

Szelągowska-Rudzka K (2016a) Czynniki wpływające na partycypację bezpośrednią pracowników - przegląd literatury, *Przegląd Organizacji*, No. 12, pages 48-54.

Szelągowska-Rudzka K (2016b) Determinanty partycypacji bezpośredniej pracowników. In: Czubasiewicz H, Grajewski P and Waśniewski J (eds) *Perspektywy spojrzenia na czynniki sukcesu organizacji XXI wieku*. Gdańsk: Wydział Zarządzania Uniwersytetu Gdańskiego.

Szelągowska-Rudzka K (2016c) Partycypacja bezpośrednia pracowników a innowacje i innowacyjność organizacji, *Przegląd Organizacji*, No. 5, pages 23-29.

TASC (2012) *Good for Business? Worker Participation on Boards*. Available at: https://www.tasc.ie/download/pdf/worker_directors_final130712.pdf [Accessed September 2017].

Telljohann V (2015) *Le nuove piste di Lamborghini e Ducati* in Carrieri M et al. *La partecipazione incisiva. Idee e proposte per la democrazia possibile nelle imprese*. ASTRID, Bologna: Il Mulino, pages 71-92

Tomev L, Ribarova E, Daskalova N, Mihailova T, Ivanova V, Antova R, Kostov L and Ivanov M (2017) *Bulgaria in the Labour Europe* (България в трудова Европа). Publication, based on translation of the *Benchmarking Working Europe. 2016*. ETUI, with additional chapters especially for Bulgaria. ETUI. ISTUR at the CITUB. Friedrich Ebert Foundation.

Traxler F (1995) Farewell to Labour Market Institutions? Organized versus Disorganized Decentralization as a Map for Industrial Relations. In: Crouch C and Traxler F (eds) *Organized Industrial Relations in Europe: What Future?* Avebury: Aldershot, pages 3-19.

Treu T (2017) *Le relazioni industriali dopo la crisi: tendenze italiane ed europee*. In: *l'Annuario del lavoro*.

Tuccino F (2011) *Il nuovo modello di organizzazione del lavoro in FIAT: il sistema WCM-Ergo-Uas*. *Lavoro & Economia* 2.

Unison (2017) *Report on Patient Transport Services – the impact of privatisation and a better way forward*. April. London: Unison. (2017). Available at: <https://www.unison.org.uk/content/uploads/2017/04/Patient-Transport-Services->

report.pdf (Accessed 2 July 2018).

Vackova E (2007) *Management of human resources - Bulgarian and world experience*. (Управление на човешките ресурси.Българският и световен опит). Sofia.

Van Wanrooy B, Bewley H, Bryson A, Forth J, Freeth S, Stokes L and Wood S (2011) *The 2011 Workplace Employment Relations Study: First Findings*. London: Department of Business, Innovation and Skills.

Vincieri M (2016) Riflessioni in tema di coinvoglimento dei lavoratori e pariteticità. In: *LD*, n. 4.

Virginia Mason Institute (2018) *Who We Are*. Available at: <https://www.virginiamasoninstitute.org/who-we-are/#history> (accessed 26 June 2018).

Wallace J, Gunnigle P, McMahon G and O'Sullivan M (2013) *Industrial Relations in Ireland*. 4th eds. Dublin: Gill and MacMillan.

Webb S and Webb B (1897) *Industrial Democracy*. London: Longmans.

Wilkinson A and Barry M (2016) Voices from across the divide: an individual relations perspective on employee voice. *German Journal of Human Resource Management*, 38(3): 339-344.

Womack JP, Jones DT and Roos D (1991) *The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production*. New York: Harper Perennial.

Zybała A (2009) System wsparcia eksperckiego dla uczestników dialogu społecznego w Polsce. In: Zybała A (ed.) *W kierunku dialogu opartego na wiedzy*. Warsaw: Ministry of Labour and Social Policy of the Republic of Poland.

Zoli C (ed.) (2015) *Lavoro e impresa: la partecipazione dei lavoratori e le sue forme nel diritto del lavoro italiano e comparato*, Giappichelli.

Websites:

<http://www.amy-castro.com/8-reasons-regular-staff-meetings-must/>

<http://www.cyprusprofile.com/en/economy>

<https://www.eurofound.europa.eu/country/ireland#collective-bargaining>

<https://www.eurofound.europa.eu/bg/country/united-kingdom#collective-bargaining>

<http://www.dialog.gov.pl/gfx/mpips/userfiles/s.krajewska/MONITORING/2017/LISTOPAD%202017%20-%20monitoring%20konfliktow%20spol..pdf>

<https://www.eurofound.europa.eu/country/cyprus>

<http://www.worker-participation.eu/index.php/National-Industrial-Relations/Countries/Poland>

<https://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/10444061311316780>

<http://www.goldairhandling.bg>

<https://hiring.workopolis.com/article/7-reasons-performance-reviews-still-important-small-business/>

<http://www.innovatingworks.org.uk>, 2014. *Workplace Innovation*. [Online]

<https://www.interact-intranet.com/blog/the-impact-of-managers-on-workplace-engagement-and-productivity/>

<https://www.investorsinpeople.com/solutions-accreditation/>

<https://www.linkedin.com/pulse/10-ways-reduce-conflict-your-organization-tyrone-holmes-ed-d-cpt>

<https://www.mokate.com.pl/grupa-mokate,adam-mokrysz,275.html>

http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/page05_en/page05_en?OpenDocument

<http://www.nsi.bg>

<http://sofia-airport.bg>

<http://www.solidarnosc.org.pl/bbial/solidarnosc/solidarnosc-w-spolce-mokate-zwiazkowe-poczatki/>

<http://www.swissport.bg;>

<https://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Cyprus/Workplace-Representation>

<http://www.worker-participation.eu/National-Industrial-Relations/Countries/Cyprus/Financial-Participation/Basic-Data-on-Profit-Sharing-Employee-Share-Ownership>

www.fcagroup.com

<https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1972987/Final+Guidelines+on+Internal+Governance+%28EBA-GL-2017-11%29.pdf>