

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

DIRECT VS/2016/0305

# **ΑΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ ΕΘΝΙΚΗ 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

**ΕΤΑΙΡΟΙ:**

**Συνομοσπονδία Ανεξάρτητων Συνδικάτων στη Βουλγαρία (CITUB) - Βουλγαρία**

**Βουλγαρική Βιομηχανική Ένωση (BIA) - Βουλγαρία**

**Κύπρος: Συνομοσπονδία Εργαζομένων Κύπρου (ΣΕΚ)**

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

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

**Πολωνία: Szkoła Główna Handlowa w Warszawie (SGH)**

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

**ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ:**

Χρίστος Καρύδης

Χρίστος Πελεκάνος

Ευάγγελος Ευαγγέλου

# **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b>	<b>4</b>
<b>ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>	<b>6</b>
<b>ΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ</b>	<b>8</b>
<b>ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΤΗΣ ΑΣ</b>	<b>12</b>
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ</b>	<b>25</b>
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ</b>	<b>34</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>41</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>43</b>

## ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η έκθεση αυτή αποτελεί μέρος του Έργου Direct (Η εξέλιξη της Άμεσης Συμμετοχής Εργοδοτούμενων και το Αντίκτυπό του στις Βιομηχανικές Σχέσεις σε Εταιρικό Επίπεδο - The Development of Direct Employee Participation and its Impact on Industrial Relations at Company Level (DIRECT) (VS/2016/0305)) και αποτελεί μία προσπάθεια παροχής της εικόνας σε εθνικό επίπεδο. Οι συγγραφείς έχουν ερευνήσει το θέμα άμεσης συμμετοχής σύμφωνα με τους όρους της εθνικής βιβλιογραφίας, παρόλο που πρέπει να σημειωθεί ότι ήταν αρκετά δύσκολο να βρεθεί οποιαδήποτε βιβλιογραφία με συγκεκριμένη αναφορά σε άμεση συμμετοχή εργοδοτούμενων, επομένως το μεγαλύτερο μέρος της ανάλυσης έχει στηριχθεί στις απόψεις των κοινωνικών εταίρων (Συνδικαλιστικές Οργανώσεις και Συνδέσμους Εργοδοτών) καθώς και στις μελέτες περιστατικών. Οι απόψεις της Συνομοσπονδίας Εργατών Κύπρου (ΣΕΚ), των Βιομηχάνων της Κύπρου και της Ομοσπονδίας Εργοδοτών και Βιομηχάνων για τους κοινωνικούς εταίρους και της Γαλακτοβιομηχανίας Χαραλαμπίδης Κρίστης Λτδ και της Αρχής Τηλεπικοινωνιών Κύπρου (CyTA) για τις μελέτες περιστατικών έχουν αναλυθεί στην έκθεση. Κατά την διάρκεια του έργου, οι συγγραφείς της έκθεσης βρήκαν τον Κυπριακό Σύνδεσμο Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού και προσπάθησε να επικοινωνήσει μαζί του και να μάθει την άποψή του όσον αφορά την άμεση συμμετοχή. Αυτό όμως δεν ήταν εφικτό.

Οι συγγραφείς της έκθεσης έχουν προσπαθήσει να πραγματοποιήσουν την έρευνα, ανάλυση και τα συμπεράσματά τους βάσει του ορισμού της άμεσης συμμετοχής όπως έχει ορισθεί και συμφωνηθεί από όλα τα μέρη του έργου. Επομένως, για λόγους διευκρίνισης, ο ορισμός που χρησιμοποιήθηκε όσον αφορά την άμεση συμμετοχή είναι ο ακόλουθος: «Ευκαιρίες που παρέχονται από την διεύθυνση, ή πρωτοβουλίες στις οποίες παρέχει την υποστήριξή της στο εργασιακό περιβάλλον, για διαβούλευση με ή/και μεταβίβαση αρμοδιοτήτων και εξουσία για λήψη αποφάσεων στους υφιστάμενούς τους είτε σε ατομικό είτε ομαδικό επίπεδο, σχετικά με το άμεσο εργασιακό καθήκον, την οργάνωση εργασίας ή/και των συνθηκών.»

Οι συγγραφείς έχουν προσπαθήσει να αναγνωρίσουν τον τρόπο με τον οποίο οι οικονομικές καταστάσεις έχουν επηρεάσει την άμεση συμμετοχή και τον ρόλο που έπαιξαν στην προώθηση της έμμεσης κυρίως συμμετοχής, την διαμόρφωση του συστήματος εργασιακών σχέσεων της χώρας έπειτα από την ανεξαρτησία

της και να υπογραμμίσουν ότι ο τρόπος με τον οποίο έχει δημιουργηθεί το σύστημα ήταν προωθώντας την έμμεση συμμετοχή. Προχωρώντας στις αντιλήψεις των κοινωνικών εταίρων είναι εμφανές ότι δεν έχουν μία καθαρή εικόνα όσον αφορά την έκταση της άμεσης συμμετοχής, κυρίως επειδή το ζήτημα της άμεσης συμμετοχής δεν υπήρξε ποτέ θέμα συζήτησης στην επίσημή τους ατζέντα. Και οι δύο συμφωνούν ότι η άμεση συμμετοχή συμπληρώνει την έμμεση συμμετοχή και είναι εμφανές ότι οι εργοδότες θα αντιλαμβάνονταν την πλήρη εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής ως ένα μέσω ενδυνάμωσης της θέσης τους στη διαδικασία συμφωνίας συλλογικής διαπραγμάτευσης ενώ, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, ενώ δεν έχουν τίποτα εναντίον της άμεσης συμμετοχής, είναι σκεπτικές όσον αφορά την φιλοσοφική ιδέα πίσω από αυτό. Φυσικά οι μελέτες περιστατικών παρουσιάζουν μία κάπως διαφορετική εικόνα, όπου βλέπουμε δύο επιτυχείς επιχειρήσεις (οργανισμούς) οι οποίες εφαρμόζουν πτυχές του ορισμού της άμεσης συμμετοχής απλά επειδή θέλουν να είναι πιο ανταγωνιστικές και βιώσιμες στο μέλλον. Και οι δύο αυτές εταιρείες δηλώνουν ότι οι εφαρμοστέες πτυχές της άμεσης συμμετοχής αποτελούν μέρος της πολιτικής τους για να εμπλέκουν τους εργοδοτούμενους τους στη διαδικασία που θεωρούν κατάλληλη και δηλώνουν ότι αυτή η εμπλοκή και άμεση συμμετοχή των εργοδοτούμενων ήταν επιτυχής.

Υπάρχει ακόμη δρόμος για την επίτευξη της άμεσης συμμετοχής στην έκταση που προτείνεται από τον ορισμό μας αλλά το τι πρέπει να γίνει θα αποτελέσει μέρος των συμπερασμάτων μας. Επομένως, θα προχωρήσουμε τώρα στην ανάλυση της έκθεσης.

Χρίστος Πελεκάνος, Χρίστος Καρύδης και Ευάγγελος Ευαγγέλου

Λευκωσία, Σεπτέμβιος 2018

## ΙΣΤΟΡΙΚΕΣ ΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Από την έναρξή της το 1960 και παρόλο την τραυματική κάμψη της Τουρκικής εισβολής το 1974, η Κυπριακή Δημοκρατία έχει επιτύχει και διατηρήσει πολύ υγιούς μακροοικονομικούς δείκτες. Η απόδοση της αγοράς εργασίας της είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακή, ειδικά σε σχέση με τα Κράτη Μέλη της Ε.Ε., πόσο μάλλον με υποψήφιες χώρες. Μεταξύ των ετών 1985-98, το άθροισμα των αυξήσεων των πραγματικών μισθολογικών κλιμάκων έφτασε στο 71,1%, υποδηλώνοντας ετήσιο ποσοστό αυξήσεως της τάξεως τους 3,9%. Η επίδοση αυτή είναι πολύ εντυπωσιακή. Κατά την ίδια περίοδο, η απασχόληση αυξήθηκε σημαντικά, και παρόλο τις σχετικές μισθολογικές αυξήσεις για γυναίκες, το ποσοστό εργοδότησης γυναικών αυξήθηκε ενώ αυτό των ανδρών μειώθηκε. Το συνολικό ποσοστό συμμετοχής ήταν σταθερό με αυτό των γυναικών να αυξάνεται κατά περίπου πέντε τοις εκατό και αυτό των ανδρών να μειώνεται κατά περίπου έξι τοις εκατό. Το 1998, το συνολικό ποσοστό ανεργίας έφτασε το 3, %, ή χονδρικά το ένα τρίτο των χωρών της Ε.Ε. Πράγματι, η δύναμη της οικονομίας ήταν τέτοια που, το 1998, υποστήριζε πέραν των 20000 ξένων εργατών, κυρίως σε δραστηριότητες χαμηλής εξειδίκευσης. Από τις αρχές του 2000 μέχρι το τέλος του 2011, η Κύπρος τα πήγαινε εξαιρετικά καλά, κυρίως λόγω της υψηλής εξέλιξης της κτηματαγοράς. Το 2013, κατά την έξαρση της κρίσης της ευρωζώνης, η Κύπρος έγινε το πέμπτο Κράτος Μέλος της Ε.Ε. το οποίο ζήτησε πακέτο χρηματικής συνδρομής από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο – γνωστά και ως Τρόικα. Το bailout της Κύπρου το 2013 τράβηξε την προσοχή του κόσμου, καθώς ήταν το πρώτο και μοναδικό bailout ανά το παγκόσμιο με προϋπόθεση την επιβολή bail-in στις τραπεζικές καταθέσεις – ένα μέτρο αδιανόητο μέχρι τότε. Έπειτα από την συμφωνία των 10 δις. Ευρώ και της αμφιλεγόμενης αποφάσεως του Eurogroup, η αναδιοργάνωση της οικονομίας και η αποκατάσταση της αξιοπιστίας των Κυπριακών τραπεζών αποτέλεσαν πρώτη προτεραιότητα – και, πιστή στην παράδοση, η οικονομική αποκατάσταση της χώρας ήταν ταχύτερη απ'ότι πολλοί αρχικά πίστευαν. Η ταχεία επιστροφή της Κύπρου στις διεθνείς αγορές αποτέλεσε θετικό βήμα προς την αποκατάσταση της εμπιστοσύνης και της αξιοπιστίας στα μάτια της διεθνούς επιχειρηματικής κοινότητας. Η Κύπρος από το 2015 επέστρεψε σε ανάπτυξη, με ποσοστό ανάπτυξης 1,7% για εκείνο το έτος και 2,8% το 2016,

σύμφωνα με την Στατιστική Υπηρεσία. Παρόλο τους σκληρούς όρους των διεθνών δανειστών της Κύπρου, η χώρα εκμεταλλεύτηκε στο έπακρο την αυστηρή επιτήρηση και το πρόγραμμα μεταρρυθμίσεων έτσι ώστε να διορθώσει θεμελιώδεις αδυναμίες στο χρηματοοικονομικό της σύστημα. Με γνώμονα μία έντονη ιδιωτική απαίτηση και υποστηριζόμενη από την υποτίμηση του ευρώ και τις χαμηλές τιμές ενέργειας, η οικονομία της Κύπρου για ακόμη μία φορά ξεπέρασε τις προσδοκίες και επέστρεψε στην ανάπτυξη κατά το πρώτο μισό του 2015 και βγήκε επίσημα από την οικονομική ύφεση κατά το δεύτερο μισό του 2015.

Καθόλη τη διάρκεια της ιστορίας της, η οικονομία της Κύπρου έχει βιώσει εξωτερικά κτυπήματα έπειτα από τα οποία ακολούθησαν εκπληκτικές αναβιώσεις. Μελετώντας την οικονομία της Κύπρου μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι ιστορικά οι συνθήκες έχουν εξαναγκάσει κάπως την οικονομία να ακολουθήσει την πιο παραδοσιακή αντιπροσώπηση των εργοδοτούμενων. Στην αρχή ήταν η περίοδος της Τουρκικής εισβολής, η οποία οδήγησε στην υποβάθμιση των εργασιακών συνθηκών και οι εργοδοτούμενοι βρέθηκαν σε ανάγκη δυνατών ενώσεων. Από την άλλη, η περίοδος που ακολούθησε της Τουρκικής εισβολής οδήγησε σε δυνατή εξέλιξη και κατά συνέπεια αυτό οδήγησε στην αύξηση της πυκνότητας των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων, *αφού οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις ήταν απαραίτητες για την υψηλή ζήτηση Εργατικού Δυναμικού και οι εργοδότες ζητούσαν Εργατικό Δυναμικό από τις Συνδικαλιστικές Οργανώσεις όπου υπάρχει έλλειψη.*

Οι συνδικαλιστικές ενώσεις είχαν ενεργό ρόλο στην εκπροσώπηση των εργοδοτούμενων και κατά την άνθηση του χρηματιστηρίου και τη φούσκα που ακολούθησε. Επίσης, μετά την κρίση του χρηματιστηρίου, ακολούθησε η άνθηση της κτηματαγοράς κατά την οποία και πάλι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις συμμετείχαν ενεργά για αξιοπρεπείς συνθήκες εργασίας. Όλα αυτά οδήγησαν στην οικονομική κρίση η οποία οδήγησε στην κατάρρευση της οικονομίας και για ακόμη μία φορά οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις έπρεπε να πάρουν ενεργό ρόλο για την διασφάλιση των δικαιωμάτων των εργοδοτούμενων. *Η ιστορία του έθνους και η κοινωνική πτυχή* οδήγησαν κατά κάποιο τρόπο τις Συνδικαλιστικές Οργανώσεις στην πατρότητα των εργοδοτούμενων και όλα αυτά έχουν συσχετιστεί σε υψηλό βαθμό με την έμμεση συμμετοχή των εργοδοτούμενων. *Περαιτέρω, οι εργοδότες από την άλλη πλευρά, δεν είχαν τον χρόνο να ασχοληθούν με πτυχές Ανθρωπίνου Δυναμικού και να εισαγάγουν κάπως πτυχές της άμεσης συμμετοχής. Υπήρξαν περιστατικά όταν άνηζε η οικονομία,*

*και περιστατικά όταν η οικονομία βρισκόταν σε ύφεση. Παρά τα πιο πάνω, μέχρι και το 2004 όταν η χώρα προσχώρησε στην Ε.Ε., η οικονομία ήταν κάπως προστατευμένη από κανόνες και κανονισμούς, οι οποίοι δεν δημιουργούσαν τις προϋποθέσεις οι οποίες θα υποχρέωναν τους εργοδότες να εργαστούν με έντονο ανταγωνισμό, κάτι που θα τους ανάγκαζε να ξεκινήσουν να σκέφτονται διάφορες μορφές άμεσης συμμετοχής.*

Η οικονομία έπαιξε κάπως τον ρόλο της όσον αφορά την προώθηση της έμμεσης συμμετοχής από την μία αλλά από την άλλη, το σύστημα των βιομηχανικών σχέσεων έπαιξε και αυτό τον ρόλο του.

## **ΑΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ**

Μέχρι το 1960, η Κύπρος αποτελούσε αποικία της Μεγάλης Βρετανίας και η αποικιακή αυτή αρχή έλεγχε όλο το φάσμα της οικονομίας. Οι εργασιακές σχέσεις ήταν περιορισμένες σε συλλογικές διαπραγματεύσεις. Ωστόσο, κατά τα τελευταία έτη της αποικιακής κυριαρχίας, έκανε την εμφάνισή του ένα στοιχείο που αποτέλεσε τον κύριο λόγο συχών συγκρούσεων.

Η Κύπρος κατέστη ανεξάρτητο κράτος το 1960 με την ίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας και το 1962, το νέο κράτος, έχοντας την ομόφωνη έγκριση όλων των κοινωνικών εταίρων, ίδρυσε την «βασική συμφωνία επίλυσης εργασιακών διαφορών», η οποία αποτέλεσε το προοίμιο του «Κώδικα Βιομηχανικών Σχέσεων» ο οποίος ισχύει μέχρι σήμερα. Έτσι, από την ίδρυση της Κυπριακής Δημοκρατίας, ο κοινωνικός διάλογος εξελίχθηκε, έγινε αποδεκτός και εφαρμόστηκε, στα πλαίσια μίας τριμερούς συνεργασίας (κράτος, συνδικαλιστικές οργανώσεις και εργοδότες).

Η πρακτική που ακολουθείται από την κυβέρνηση, βασίζεται στην φιλοσοφία κοινού, μαζί με τους κοινωνικούς εταίρους, προσδιορισμούς της πολιτικής της. Επιπλέον, η κυβέρνηση συνήθως υιοθετεί τις συμφωνίες μεταξύ των συνδικαλιστικών οργανώσεων και των συνδέσμων εργοδοτών.

Ο κοινωνικός διάλογος ακολουθείται επίσης από την Βουλή, η οποία συμβουλευέται από τους κοινωνικούς εταίρους για όλα τα σημαντικά θέματα που την αφορούν, υιοθετώντας όταν είναι δυνατόν, τις συμφωνίες μεταξύ των κοινωνικών εταίρων και της κυβέρνησης. Η Βουλή επικυρώνει επίσης χωρίς οποιαδήποτε τροποποίηση, όλες τις προτεινόμενες νομοθεσίες οι οποίες απορρέουν από τον κοινωνικό διάλογο.



Θα πρέπει να αναφέρουμε, σχετικά με τον ρόλο του κοινωνικού διαλόγου και των κοινωνικών εταίρων, ότι η όλη διαδικασία εναρμόνισης στα θέματα εργασιακών σχέσεων εξετάστηκε και συναποφασίστηκε μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, μέσω καθιερωμένων τεχνικών επιτροπών οι οποίες ήταν υπεύθυνες για την οριστικοποίηση των προτεινόμενων νομικών κειμένων τα οποία εν τέλει εγκρίθηκαν από την Κυπριακή Βουλή.

Ο Κώδικας Βιομηχανικών Σχέσεων, ο οποίος υπογράφηκε το 1977, αναγνωρίζει το δικαίωμα οργάνωσης, τόσο για τους εργοδοτούμενους όσο και για τους εργοδότες, τονίζοντας την σημασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης και κοινής διαβούλευσης στο πνεύμα καλής πίστης και εμπιστοσύνης. Επιβεβαίωσε επίσης ότι ο κύριος τρόπος προσδιορισμού των μισθών και των αποδοχών, καθώς και των όρων εργοδότησης, είναι μέσω ελεύθερης συλλογικής διαπραγμάτευσης, υποδεικνύοντας επίσης τρόπους και διαδικασίες επίλυσης διαφορών.

Δεν θα ήταν υπερβολή να σημειώσουμε ότι η αρχή του κοινωνικού διαλόγου σχετικά με την τριμερές φύση του Κώδικα Βιομηχανικών Σχέσεων, έχει συμβάλει εκτενώς στην επίτευξη και διατήρηση προϋποθέσεων για μακροχρόνια βιομηχανική ειρήνη. Είναι επίσης σημαντικό να σημειώσουμε ότι ο Κώδικας Βιομηχανικών Σχέσεων δεν έχει καμία νομική ισχύ ή καθεστώς, καθώς αποτελεί μία συμφωνία κυρίων η οποία ωστόσο έχει γίνει αποδεκτή και σεβαστή από όλα τα μέρη που εμπλέκονται στην εφαρμογή εργασιακών σχέσεων στην Κύπρο.

Η Κύπρος έχει μεγάλη παράδοση δυνατών οργανισμών εργατών και εργοδοτών και πέραν του 60% των εργατών της είναι οργανωμένοι σε Συνδικαλιστικές Οργανώσεις. Ο Κώδικας Βιομηχανικών Σχέσεων αναγνωρίζει την ελευθερία μίας ένωσης τόσο των εργατών όσο και των εργοδοτών, υπογραμμίζοντας την σημασία της συλλογικής διαπραγμάτευσης και κοινής διαβούλευσης στο πνεύμα καλής πίστωσης.

Επιβεβαιώνει επίσης ότι ο βασικός τρόπος για τον καθορισμό των μισθών και των όρων απασχόλησης αποτελούν ελεύθερη συλλογική διαπραγμάτευση και καθορίζει διαδικασίες για την επίλυση διαφόρων διαφορών. Δεν θα ήταν υπερβολή να δηλώσουμε ότι η αρχή του κοινωνικού διαλόγου σύμφωνα με τον τριμερή Κώδικα Βιομηχανικών Σχέσεων, έχει συνεισφέρει στην επίτευξη μακροχρόνιας βιομηχανικής ειρήνης.

Οι Οργανώσεις στην Κύπρο είναι κυρίως οργανωμένες κατά βιομηχανία, κι

όχι απασχόληση, και ανήκουν σε δυνατές ομοσπονδίες ή συνομοσπονδίες, οι σημαντικότερες των οποίων είναι:

- Η Συνομοσπονδία Εργαζομένων Κύπρου – ΣΕΚ (συνδεδεμένη με την Ι.Τ.Ο.Κ και την Ε.Τ.Ο.Κ)
- Η Παγκύπρια Εργατική Ομοσπονδία – ΠΕΟ
- Η Δημοκρατική Εργατική Ομοσπονδία Κύπρου – ΔΕΟΚ

Τέσσερις συνδικαλιστικές οργανώσεις διαπραγματεύονται ανεξάρτητα με την κυβέρνηση όσον αφορά τον δημόσιο τομέα:

- ΠΑΣΥΔΥ (δημόσιοι υπάλληλοι)
- ΠΟΕΔ (δάσκαλοι δημοτικών σχολείων)
- ΟΕΛΜΕΚ (καθηγητές γυμνασίου)
- ΟΛΤΕΚ (καθηγητές τεχνικών σχολών)

Επιπρόσθετα, οι τραπεζικοί υπάλληλοι έχουν οργανωθεί στις δικές τους ανεξάρτητες συνδικαλιστικές οργανώσεις, κυρίως η ΕΤΥΚ, η οποία διαπραγματεύεται συλλογικές συμφωνίες με την Ένωση Τραπεζών.

Οι εργοδότες είναι οργανωμένοι στους ακόλουθους βιομηχανικούς συνδέσμους:

- Η Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων – ΟΕΒ (συνδεδεμένη με την Ι.Ο.Ε και την U.N.I.C.E)
- Το Κυπριακό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο – ΚΕΒΕ (συνδεδεμένο με την U.E.A.P.M.E και του Eurochambres)

Το σύστημα διαχείρισης βιομηχανικών σχέσεων όσον αφορά όρους εργασίας και κοινωνικής ασφάλισης, είναι επίσης τριμερές και το είδος αυτό τριμερούς συνεργασίας επιτυγχάνεται μέσω ενός δικτύου συμβουλευτικών οργάνων, επιτροπών και συμβουλίων, τόσο μόνιμων όσο και ad-hoc.

Το δίκτυο αυτό, ασχολείται με διάφορα εργασιακά και κοινωνικά θέματα, όπως για παράδειγμα την απασχόληση, τις εργασιακές συνθήκες, την υγεία και ασφάλεια στον εργασιακό χώρο καθώς και την κοινωνική ασφάλιση και ευημερία.

Επιπλέον, οι διμερείς σχέσεις είναι πολύ σημαντικές στην Κύπρο η συλλογική διαπραγμάτευση (σε τομεακό και επιχειρησιακό επίπεδο) θεωρείται η ραχοκοκκαλιά του συστήματος εμπορικών σχέσεων, αφού η πλειοψηφία των ορών απασχόλησης καθορίζεται από συλλογικές συμφωνίες.

Ο κοινωνικός διάλογος αποτελεί στην Κύπρο μία μακροχρόνια και καλά εδραιωμένη πρακτική ανάμεση στην κυβέρνηση, τους εργοδότες και τις συνδικαλιστικές οργανώσεις, έχοντας θέσει το πλαίσιο και την βάση των εθνικών κοινωνικών και εργασιακών πολιτικών. Ο κοινωνικός διάλογος έχει γίνει αποδεκτός από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη από την αρχή της τις αρχές της δεκαετίας του 60'.

Το σύστημα βιομηχανικών σχέσεων και η διαδικασία επίλυσης διαφορών όπως ορίζεται στον Κώδικα Βιομηχανικών Σχέσεων. Διάφορα τριμερή συμβουλευτικά σώματα έχουν θεσπιστεί στο πλαίσιο κοινωνικού διαλόγου, τα σημαντικότερα εκ των οποίων είναι το Εργατικό Συμβουλευτικό Σώμα και η Συμβουλευτική Οικονομική Επιτροπή. Μία πολύ πρόσφατη εξέλιξη ήταν η ίδρυση της Εθνικής Επιτροπής Απασχόλησης.

Το Εργατικό Συμβουλευτικό Σώμα αποτελείται από κυβερνητικούς εκπροσώπους, εκπροσώπους των συνδικαλιστικών οργανώσεων και των οργανώσεων εργοδοτών και συνεδριάζει τακτικά σύμφωνα με συγκεκριμένη ατζέντα. Το Συμβούλιο αυτό συμβουλεύει τον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων σε θέματα που αφορούν την κοινωνική ασφάλιση, κοινωνική προστασία, κοινωνική ευημερία, συνθήκες εργασίας, επαγγελματική κατάρτιση, θέματα υγείας και ασφάλειας κτλ. Η πλειοψηφία των προτάσεων της συνήθως εφαρμόζεται ως πολιτική απασχόλησης ή νομοθεσία.

Η Συμβουλευτική Οικονομική Επιτροπή συνεδριάζει σε ετήσια βάση και προεδρεύεται από τον Υπουργό Οικονομικών. Η Επιτροπή αποτελείται από εκπροσώπους συνδικαλιστικών οργανώσεων, εκπροσώπους οργανώσεων εργοδοτών καθώς και από άλλους αξιωματούχους και ιδρύματα όπως για παράδειγμα τον Υπουργό Εμπορίου και Βιομηχανίας, τον Υπουργό Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, τον Διοικητή της Κεντρικής Τράπεζας και κάποιους ανεξάρτητους εμπειρογνώμονες. Κατά την διάρκεια των συνελεύσεων, γίνεται διάδοση πληροφοριών σχετικά με όλες τις πτυχές της Κυπριακής οικονομίας, ανταλλάσσονται διάφορες ιδέες και τέλος γίνεται διαβούλευση για τον μελλοντικό σχεδιασμό για την καθιέρωση ενός βελτιωμένου οικονομικού περιβάλλοντος.

Στο πλαίσιο της ίδιας φιλοσοφίας, η Εθνική Επιτροπή Απασχόλησης αναλαμβάνει και ασχολείται με θέματα που αφορούν την προώθηση της απασχόλησης σε εθνικό επίπεδο, την βελτίωση των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης καθώς και της πρόσβασης των εργατών σε τέτοια προγράμματα, την αντιμετώπιση και εξάλειψη της ανεργίας, την διασφάλιση της ισότητας και

την εξάλειψη οποιουδήποτε είδος διάκρισης και σε γενικούς όρους, στοχεύει στην δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος με όσο το δυνατόν λιγότερα προβλήματα.

Τέλος, διάφορες ad-hoc επιτροπές έχουν καθιερωθεί σύμφωνα με τις εξελίξεις και συγκεκριμένες ανάγκες, για να μπορούν να συζητούν και να εργάζονται σε διάφορα θέματα στο πλαίσιο της τριμερούς συνεργασίας.

## ΑΝΤΙΚΤΥΠΟ ΤΗΣ ΑΣ

Η συμμετοχή των εργατών στη λήψη αποφάσεων – το είδος συμμετοχής του Γερμανικού μοντέλου όπως είχε ξεκινήσει στη βιομηχανία άνθρακα και χάλυβα – δεν υπάρχει στην Κύπρο, Ωστόσο, υπάρχουν συμβούλια εργαζομένων και λειτουργούν με αρκετά ικανοποιητικό τρόπο.

Στα συμβούλια εργαζομένων συμμετέχουν συνήθως εκπρόσωποι εργατών μαζί με εκπροσώπους της διαχείρισης. Τα κυριότερα θέματα που απασχολούν τα συμβούλια εργαζομένων είναι: ασφάλεια και υγεία, συστήματα παραγωγής, διανομές χρόνου εργασίας, πειθαρχία και προσωπικά παράπονα.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, τόσο η οικονομία όσο και το τρόπος με τον οποίο έχουν εξελιχθεί οι βιομηχανικές σχέσεις έχουν οδηγήσει στην εύνοια της έμμεσης συμμετοχής για τους εργοδοτούμενους. *Αυτό υποστηρίζεται κατά κάποιον τρόπο από όλα τα υποβοηθητικά έγγραφα τα οποία εντοπίστηκαν μέσω της έρευνας αυτής. Η συζήτηση που ακολουθεί βασίζεται στον ορισμό της άμεσης συμμετοχής όπως αποφασίστηκε από την ομάδα του έργου και στο γεγονός ότι η συμμετοχή εργοδοτούμενων μπορεί να λάβει τρεις ευρείς και συγγενικές μορφές συμμετοχής.*

### ΕΜΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Όταν αναφερόμαστε στην έμμεση συμμετοχή, αναφερόμαστε στην αντιπροσώπευση των συνδικαλιστικών οργανώσεων μέσω των εκλεγμένων εκπροσώπων ή άλλους σε δομές επιχειρησιακής πληροφόρησης ή διαβούλευσης συμπεριλαμβανομένων των ΕΣΕ καθώς και την αντιπροσώπευση των εργοδοτούμενων σε διοικητικά συμβούλια εταιρειών. Από τα ευρήματα της έρευνας και βάσει του ισχύοντος συστήματος από το 1960, φαίνεται ότι για την περίπτωση της Κύπρου εφαρμόζεται η μορφή της έμμεσης συμμετοχής εργοδοτούμενων. *Βάσει της έρευνας αυτό υποδεικνύεται από αριθμό πηγών.*

*Πρώτα απ'όλα, όλα όσα συζητήθηκαν σχετικά με το σύστημα βιομηχανικών σχέσεων, δείχνουν ότι το σύστημα έχει κτιστεί γύρω από την έμμεση συμμετοχή. Επιπρόσθετα, βάσει της έρευνας του L. Fulton (2015) «Εκπροσώπηση Εργατών στην Ευρώπη», δηλώνεται ότι «Η εκπροσώπηση του εργασιακού περιβάλλοντος στην Κύπρο γίνεται μέσω της συνδικαλιστικής δομής». Πέρα από τον τομέα υγείας και ασφάλειας, όπου θα πρέπει να εκλεχθεί επιτροπή από όλους τους εργοδοτούμενους σε εργασιακά περιβάλλοντα με πέραν των 10 εργοδοτούμενων, δεν υπάρχει άλλο σώμα που να εκπροσωπεί τους εργοδοτούμενους. Η εκπροσώπηση του εργασιακού περιβάλλοντος είναι επίσης σύμφωνη με το υπόλοιπο σύστημα βιομηχανικών σχέσεων της Κύπρου, το οποίο δεν ρυθμίζεται αυστηρά από την νομοθεσία. Ωστόσο, ο κώδικας βιομηχανικών σχέσεων κάνει συγκεκριμένη αναφορά στη διαβούλευση δηλώνοντας ότι ο εργοδότης θα πρέπει να «δεσμεύεται σε κοινή διαβούλευση» σε οποιαδήποτε περίπτωση όπου η οργάνωση ή οι εργοδοτούμενοι πιστεύουν ότι «μία απόφαση ... θα μπορούσε να τους επηρεάσει αρνητικά [τους εργοδοτούμενους] ή μπορεί να έχει αντίκτυπο στις σχέσεις τους με τον εργοδότη τους». Επιπρόσθετα, η νομοθεσία που υιοθετήθηκε το 2005 για την εφαρμογή της Ευρωπαϊκής οδηγίας όσον αφορά την πληροφόρηση και την διαβούλευση έχει ενισχύσει το νομικό πλαίσιο για την εκπροσώπηση του εργασιακού περιβάλλοντος.*

Στην πράξη, τα τοπικά συνδικαλιστικά σώματα ασχολούνται με προσφυγές των εργοδοτούμενων, με τις προτάσεις εργοδοτών και με καθημερινές υποθέσεις του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι επιτροπές των οργανώσεων συνήθως ασχολούνται με θέματα όπως η υγεία και ασφάλεια, εργασιακή οργάνωση, πειθαρχία και εφαρμογή της συλλογικής συμφωνίας. Ο κώδικας βιομηχανικών σχέσεων αναφέρει ότι στην συγκεκριμένη περίπτωση απόλυσης μεγάλης κλίμακας, ο εργοδότης θα πρέπει να ειδοποιεί την οργάνωση το συντομότερο δυνατόν και να ξεκινήσει διαβούλευση. Η πληροφόρηση και διαβούλευση κατευθείαν από τις τοπικές επιτροπές οργανώσεων έχει ενισχυθεί από την νομοθεσία του 2005 σχετικά με την πληροφόρηση και την διαβούλευση, η οποία απαιτεί όπως παρέχεται πληροφόρηση όσον αφορά την εξέλιξη της επιχείρησης και η επιτροπή θα πρέπει να συμβουλευτεί σε θέματα που πιθανόν να επηρεάσουν τα επίπεδα απασχόλησης ή τις εργασιακές πρακτικές. Περαιτέρω, σύμφωνα με το Eurofound για τις Συνθήκες Διαβίωσης και Εργασίας του 2017, αναφέρονται, ανάμεσα σε άλλα, τα πιο κάτω: «η Κύπρος έχει αδύναμη παράδοση όσον αφορά τις υπάρχουσες δομές για εκπροσώπηση των εργοδοτούμενων στο ιδρυσιακό επίπεδο. Στο πλαίσιο αυτό, οι κυρίως δομές εκπροσώπησης αναφέρονται στις εκπροσώπησης συνδικαλιστικών οργανώσεων και επιτροπών

ασφαλείας, ενώ οι πρόσφατα καθιερωμένες δομές όπως τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια Εργαζομένων (ΕΣΕ) δεν φαίνονται ιδιαίτερα βιώσιμες. Στο πλαίσιο του μεσολαβητικού του ρόλου, ο Υπουργός ενθαρρύνει τους κοινωνικούς εταίρους όπως προωθούν την καθιέρωση σωμάτων πληροφόρησης και διαβουλεύσεως (I&C). Ως αποτέλεσμα, αριθμός συλλογικών αποφάσεων τόσο σε τομεακό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο έχουν τώρα ενσωματωθεί σε ειδική ρήτρα η οποία αναφέρεται στην πρόθεση των κοινωνικών εταίρων να καθιερώσουν σώματα πληροφόρησης και διαβουλεύσεως σύμφωνα με τις πρόνοιες του Νόμου 78(I)/2005 περί της θέσπισης Γενικού Πλαισίου Ενημέρωσης και Διαβούλευσης των Εργοδοτούμενων. Ωστόσο, μέχρι τώρα δεν έχει φέρει οποιαδήποτε πρακτικά και ουσιαστικά μέτρα. Ταυτόχρονα, παρόλο που οι κοινωνικοί εταίροι συμφωνούν ότι η υιοθέτηση του Νόμου 78(I)/2005 είναι σημαντική καθώς θέτει το δικαίωμα των εργοδοτούμενων για πληροφόρηση και διαβούλευση σε ένα ευρύ φάσμα σημαντικών ζητημάτων, δεν έχουν κίνητρα για την εισαγωγή διευθετήσεων σωμάτων πληροφόρησης και διαβουλεύσεως, καθώς κατά την γνώμη τους τα δικαιώματα των σωμάτων πληροφόρησης και διαβουλεύσεως διασφαλίζονται από το ίδιο το σύστημα βιομηχανικών σχέσεων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι επιτροπές ασφαλείας υπάρχουν σε εγκαταστάσεις με 10 ή περισσότερους εργοδοτούμενους, όπως προνοείται από την νομοθεσία περί υγείας και ασφαλείας στην εργασία (Νόμος 89(I)/1996) και τους σχετικούς κανονισμούς περί επιτροπών ασφαλείας (Κανονιστική Διοικητική Πράξη 134/1997). Στις εταιρείες αυτές, όπου η συλλογική διαπραγμάτευση εκτελείται σε εταιρικό επίπεδο, οι επιτροπές μπορούν να αναμειγνύονται, ωστόσο συνήθως ένας αξιωματούχος πλήρους απασχόλησης παίζει τον ρόλο κλειδί. Επίσης, η συμμετοχή εργοδοτούμενων με εκλογή στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών δεν είναι τόσο συνηθισμένη στην Κύπρο. Οι εργοδοτούμενοι δεν έχουν κανένα θεσμοθετημένο δικαίωμα να εκπροσωπούνται σε τέτοιο επίπεδο στην Κύπρο, αν και υπάρχουν εκπρόσωποι οργανώσεων στα συμβούλια δύο τραπεζών. Δεν υπάρχει κανένα νόμιμο δικαίωμα στην Κύπρο για εργοδοτούμενους να εκπροσωπούνται σε τέτοιο επίπεδο. Το 2006 και το 2007 η πίεση των οργανώσεων οδήγησε στον διορισμό ενός εκπροσώπου της Ένωσης Τραπεζικών Υπαλλήλων ΕΤΥΚ στα συμβούλια δύο μεγάλων τραπεζών. Ωστόσο, έπειτα από την τραπεζική κρίση, η εκπροσώπηση των οργανώσεων στο επίπεδο αυτό σταμάτησε. (Μάλιστα μία από τις τράπεζες αυτές δεν υπάρχει πλέον). Επίσης, σύμφωνα με τον κοινωνικό διάλογο στον Χώρο Εργασίας στην Ευρώπη: Ανάλυση της Έρευνας για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις του 2009 – η μόνη μορφή εκπροσώπησης

στην Κύπρο είναι αυτή των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων.

Επομένως, σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι εμφανές ότι η έμμεση συμμετοχή εργοδοτούμενων είναι αρκετά εμφανής όσον αφορά την εκπροσώπηση εργοδοτούμενων στην Κύπρο.

## ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Η μορφή αυτή συμμετοχής είναι επίσης αρκετά σπάνια στην Κύπρο. Στο βιβλίο του «Κοινωνικός Διάλογος και Κοινωνικά Συστήματα – Η περίπτωση της Κύπρου», ο Κώστας Καπαρτής δηλώνει ότι στην Κύπρο μπορεί να δίνονται μετοχές στους εργοδοτούμενους υπό την μορφή μπόνους αλλά όχι λόγω μίας συμβατικής υποχρέωσης. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με μία έρευνα η χρηματοδοτική συμμετοχή εργοδοτούμενων υπό τη μορφή κτήσης μετοχών ή συμμετοχής στα κέρδη παίζει μόνο ένα πολύ μικρό ρόλο στην Κυπριακή οικονομία.

Το δημόσιο και πολιτικό συμφέρον στο θέμα αυτό είναι σχετικά χαμηλό. Οι συνεταιρισμοί αποτελούν την πιο σημαντική μορφή συμμετοχής εργοδοτούμενων. Ο Κυπριακός τομές συνεταιρισμού είναι μεταξύ των πιο αναπτυγμένων στον κόσμο. Υπολογίζεται ότι ένα ποσοστό λίγο κάτω από το μισό όλων των εργοδοτούμενων στην Κύπρο είναι μέλη συνεταιρισμού. Το πιο πάνω φάνηκε επίσης σε μία έρευνα των Wilke, Maack and Partner (2014) σε εκθέσεις ανά χώρα στην Χρηματοδοτική Συμμετοχή στην Ευρώπη, όπου αναφέρεται ότι η συμμετοχή των εργοδοτούμενων στο μετοχικό κεφάλαιο και στα κέρδη δεν είναι διαδεδομένη στην Κύπρο και ότι η οργάνωση των εργατών σε συνεταιρισμούς είναι σημαντική. Σύμφωνα με την Πέμπτη Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας (EWCS) το ποσοστό διείσδυσης μοντέλων συμμετοχής στα κέρδη στην Κύπρο είναι γύρω στο 3,2% και αυτό των μοντέλων συμμετοχής των εργοδοτούμενων στο μετοχικό κεφάλαιο γύρω στο 0,9%. Αυτές οι χαμηλές αξίες οφείλονται κυρίως στο γεγονός ότι υπάρχουν μόνο λίγες μεγάλες εταιρείες στην Κύπρο (το 2011 υπήρχαν 76 εταιρείες με πέραν των 250 εργοδοτούμενων) και υπάρχει μεγάλη μερίδα αυτοεργοδοτούμενων (το 2010 αποτελούσε το 17% της απασχόλησης). Σύμφωνα με την έρευνα για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις, μόνο το 6% των ιδιωτικών εταιρειών με πέραν των 10 εργοδοτούμενων προσέφεραν συμμετοχή στα κέρδη. Σε σύγκριση με την Ευρώπη αυτό είναι κάτω από τον μέσο όρο (ο μέσος όρος στις 30 χώρες που ερευνήθηκε είναι 14%). Το ποσοστό διείσδυσης μοντέλων συμμετοχής των εργοδοτούμενων στο μετοχικό κεφάλαιο, σύμφωνα με την Έρευνα είναι 4%.



Σύμφωνα με την έρευνα Cranet του 2011 στην Κύπρο, η διανομή των μοντέλων συμμετοχής των εργοδοτούμενων στο μετοχικό κεφάλαιο είναι κάτω από τον μέσο όρο (σε εταιρείες με 100 ή περισσότερους εργοδοτούμενους). Συγκεκριμένα, η συμμετοχής των εργοδοτούμενων στο μετοχικό κεφάλαιο δεν είναι διαδεδομένη στην Κύπρο. Μόνο το 10% των εταιρειών που ερευνήθηκαν ανέφεραν ότι υπάρχει το μοντέλο συμμετοχής των εργοδοτούμενων στο μετοχικό κεφάλαιο στην εταιρεία τους. Ο μέσος όρος όλων των χωρών που ερευνήθηκαν είναι 23%. Για τους σκοπούς της έρευνας, οι Διευθυντές Ανθρωπίνου Δυναμικού σε 29 χώρες ρωτήθηκαν σχετικά με την διάδοση των μοντέλων χρηματοδοτικής συμμετοχής στις εταιρείες τους. Είναι αρκετά εμφανές από την έρευνα ότι η χρηματοδοτική συμμετοχή των εργοδοτούμενων δεν αποτελεί μία από τις κύριες μορφές συμμετοχής εργοδοτούμενων.

## ΑΜΕΣΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ

Όσον αφορά την μορφή άμεσης συμμετοχής, η οποία αποτελεί ένα από τα κύρια ενδιαφέροντα του έργου, και όπως θα σημειωθεί από τους Κοινωνικούς Φορείς καθώς και από τις μελέτες περιστατικών, *αποδεικνύεται ότι η άμεση συμμετοχή δεν είναι επίσης ευρέως διαδεδομένη. Στο κομμάτι αυτό της έκθεσης θα προσπαθήσουμε να αναγνωρίσουν την έκταση της χρήσης της άμεσης συμμετοχής δια διάφορων ερευνών και εκθέσεων και ερευνών των κοινωνικών εταίρων και οι μελέτες περιστατικών θα συζητηθούν στο Μέρος II και το Μέρος III της έκθεσης αυτής.*

Σύμφωνα με την 3<sup>η</sup> Έρευνα για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις από το *Eurofound*, κάτω από 9% των εταιρειών έχουν αυτόνομες ομάδες. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, επιπτώσεις προσεγγίσεων σε λήψεις αποφάσεων για καθημερινές εργασίες είναι λιγότερο πιθανό να υπάρξουν σε εγκαταστάσεις στην Κύπρο. Επίσης, από την ίδια έκθεση, η αναλογία των εγκαταστάσεων που προσφέρουν την πιθανότητα στους εργοδοτούμενους – σε συγκεκριμένα όρια – να επιλέξουν την ώρα έναρξης και λήξης της εργάσιμης τους μέρας («ελαστικό ωράριο εργασίας») είναι σε άνοδο και έχει αυξηθεί στις περισσότερες χώρες της Ε.Ε., ενώ έχει παραμείνει το ίδιο στην Κύπρο.

Επιπρόσθετα, η 5<sup>η</sup> Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας προσπαθεί να εξακριβώσει την διακριτική ευχέρεια που παρέχεται στους εργοδοτούμενους σε διάφορες χώρες της Ε.Ε., σχετικά με το επίπεδο ελέγχου που οι εργοδοτούμενοι θα μπορούσαν 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. Επίσης, σύμφωνα με την ίδια έρευνα, η ικανότητα Ανθρωπίνου Δυναμικού στην Κύπρο δεν είναι ιδιαίτερη συνδεδεμένη με την ύπαρξη υψηλών εμπλεκόμενων οργανισμών.

Περαιτέρω, ο Κος Καπαρτής στο βιβλίο του συμφωνεί ότι η Διαχείριση Ανθρωπίνου Δυναμικού ως τμήμα της επιχείρησης για την ανάπτυξη των εργοδοτούμενων και της απόδοσής τους, η ομαδική εργασία ως μέθοδος επίτευξης αποτελεσμάτων και οι ΔΟΠ ως σφαιρική άποψη επίτευξης στόχων, έχουν αντίκτυπο στην διοικητική λήψη αποφάσεων, και δηλώνει ότι δεν αποτελούν την περίπτωση και δεν μπορούν να θεωρούν ως μορφή άμεσης συμμετοχής για την περίπτωση της Κύπρου.

Παρόλο που η βιβλιογραφία σχετικά με την έμμεση συμμετοχή δεν είναι πολύ εκτενής, από όλες τις πηγές που μπορέσαμε να εξακριβώσουμε για τους σκοπούς της έκθεσης αυτής, είναι αρκετά εμφανές ότι για την περίπτωση της Κύπρου, η Άμεση Συμμετοχή όπως έχει οριστεί για τους σκοπούς του έργου δεν είναι ευρέως διαδεδομένη. Μπορεί να υπάρχουν κάποια περιστατικά άμεσης συμμετοχής όπως φάνηκε από τις μελέτες περιστατικών αλλά αυτά αποτελούν περισσότερο πρωτοβουλίες και δεν έχουν μεγάλη θέση στο σύστημα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού και ως μορφή μορφή διαχείρισης εργοδοτούμενων παρά ως πρωτοβουλία για ενεργή εμπλοκή των εργοδοτούμενων στην διαχείριση των οργανισμών.

Σύμφωνα με την ανάλυση της βιβλιογραφίας και όπως έχει αναφερθεί από τους συγγραφείς της έκθεσης αυτής, ή έκταση της ΑΣ για την Κύπρο είναι αρκετά δύσκολο να εξακριβωθεί και ακόμη κι αν υπάρχει, αποτελεί περίπτωση μειοψηφίας και όχι πλειοψηφίας. Θα ήταν επομένως αρκετά δύσκολο για τους συγγραφείς να βρουν οποιαδήποτε βιβλιογραφία που να έχει αναπτυχθεί ειδικά για την περίπτωση της Κύπρου και που θα μπορούσε να εξηγήσει την σχέση μεταξύ της ΑΣ και των εθνικών χαρακτηριστικών και του εθνικού πλαισίου. Οι συγγραφείς θα προσπαθήσουν ωστόσο να στηρίξουν τις θεωρίες τους στην πιο γενική προοπτική του πώς η άμεση συμμετοχή μπορεί να εξελιχθεί ως εργαλείο του Ανθρώπινου Δυναμικού και θα προσπαθήσουν να στηρίξουν τις θεωρίες τους σε μία πιο γενική προοπτική.

Σύμφωνα με την ανάλυσή μας είναι αρκετά εμφανές ότι η άμεση συμμετοχή δεν έχει ξεκάθαρη σχέση με τα εθνικά χαρακτηριστικά. Από την μία ο τρόπος με τον οποίο έχει δομηθεί η οικονομία και ο τρόπος με τον οποίο το σύστημα Βιομηχανικών Σχέσεων έχει καθιερωθεί φαίνονταν να ευνοούσαν πάντα την έμμεση συμμετοχή. Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει ξεκάθαρη ένδειξη που να

απορρέει από την έρευνά μας που να μπορεί να δηλώνει ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της άμεσης συμμετοχής και του θεσμικού πλαισίου. Ο συντονισμός των μισθών παραμένει ακόμη στα χέρια των συνδικαλιστικών ενώσεων όπου οι εργοδοτούμενοι είναι οργανωμένοι και, στα τμήματα που οι εργοδοτούμενοι δεν είναι οργανωμένοι σε συντεχνίες, βρίσκεται απόλυτα στα χέρια των εργοδοτών και φαίνεται ότι όλοι οι κοινωνικοί εταίροι είναι υπέρ της άμεσης συμμετοχής. Από την έρευνα δεν φαίνεται ότι οι συνδικαλιστικές οργανώσεις το απαιτούν. Μπορεί να μην εναντιώνονται αλλά σίγουρα θα το υποστηρίξουν στο σημείο που δεν θα αποτελεί απειλή για αυτές. Δεν υπάρχει επίσης καμία ένδειξη ότι οι κυβερνήσεις κατά την πάροδο των χρόνων έχουν παρέχει οποιαδήποτε κίνητρα στους κοινωνικούς εταίρους έτσι ώστε να προωθήσουν την άμεση συμμετοχή.

Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι υπήρξαν αρκετές δυσκολίες στην εύρεση βιβλιογραφίας που να αναφέρεται αποκλειστικά στην άμεση συμμετοχή στην Κύπρο και τα περισσότερα αποτελέσματα προέκυψαν από τις απαντήσεις των κοινωνικών εταίρων καθώς και από τις μελέτες περιστατικών. Μεγάλη προσπάθεια έγινε ώστε ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού να παρέχει την εμπειρογνωσία του όσον αφορά τα κυριότερα χαρακτηριστικά της άμεσης συμμετοχής αποκλειστικά από την πλευρά της διεύθυνσης και του ΑΔ, αλλά δυστυχώς δεν μπόρεσαν να συμμετέχουν. Επομένως, όπως δηλώθηκε και πιο πάνω, τα χαρακτηριστικά της άμεσης συμμετοχής που παρέχουν την εικόνα για την οικονομία της Κύπρου θα προέλθουν από τις μελέτες περιστατικών. Επίσης, στα πιο κάτω μέρη της έκθεσης θα αναφερθούν και απόψεις των κοινωνικών εταίρων.

Σύμφωνα με την ανάλυσή μας και έχοντας πάντα υπόψη τον ορισμό του έργου, μπορούμε να δηλώσουμε ότι τα πιο κάτω χαρακτηριστικά αποτελούν άμεση συμμετοχή στην Κύπρο είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο.

- Τακτικές συνεδριάσεις με την άμεση διεύθυνση
- Συνεδριάσεις ανασκόπησης εκπαίδευσης και εξέλιξης
- Τακτικές συνεδριάσεις επίδοσης
- Έρευνες συμπεριφοράς
- Σχέδια προτάσεων
- Οι οργανισμοί της εργασίας
- Θέματα υγείας και ασφάλειας

- Ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας. Το θεωρούν ως το κύριο πλεονέκτημα όταν έκαναν σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους
- Πελατειακές σχέσης
- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών

Δεν μπορούμε να είμαστε σίγουροι ότι αυτά είναι τα μόνα μέρη που αποτελούν την άμεση συμμετοχή σε γενικές γραμμές ή ότι αυτά είναι τα μόνα που χρησιμοποιούνται στα πλαίσια της έρευνας, όμως, όσον αφορά τους δύο τομείς που έχουν εξακριβωθεί για τους σκοπούς της έρευνάς μας και στις δύο εταιρείες που έχουμε επιλέξει, τα πιο πάνω αποτελούν κάποια μορφή άμεσης συμμετοχής σύμφωνα με τον ορισμό που έχει τεθεί από το έργο. Κατά την άποψη των συγγραφέων, η επιστήμη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού έχει βελτιωθεί κατά πολύ κατά την τελευταία δεκαετία στην Κύπρο και υπάρχουν σίγουρα πολλές εταιρείες, ιδιαίτερα πολυεθνικές ή μεγάλες τοπικές, οι οποίες μπορεί να προσφέρουν περισσότερα από ότι ο ορισμός της άμεσης συμμετοχής όπως καθορίστηκε για τους σκοπούς του έργου. Σήμερα, υπάρχουν πολλές εταιρείες, τόσο τοπικές όσο και πολυεθνικές, οι οποίες κατέχουν την πιστοποίηση του *Investors in People*. Η διάκριση αυτή επικεντρώνεται στα ακόλουθα:

- Καλύτεροι ηγέτες
  - Ανάπτυξη δυνατότερων ηγετών σε κάθε επίπεδο του οργανισμού. Διασφάλιση ότι όλοι οι διευθυντές που έχουν να κάνουν με προσωπικό είναι εξοπλισμένοι για να παρέχουν την καλύτερη υποστήριξη στις ομάδες τους.
- Ανατροφοδότηση που μπορεί να μετρηθεί
  - Βελτίωση της επίδοσης συγκρίνοντας την ανατροφοδότηση των εργαζομένων με το μοντέλο *IIP*, το οποίο δείχνει τι δουλεύει και υπογραμμίζει τις ευκαιρίες βελτίωσης.
- Αποδοτική Δομή, Αποτελεσματική Ομάδα
  - Η Δομή φέρνει ευεξία – με την σωστή οργανωτική δομή θα ξεκλειδώσετε τις δυνατότητες των υπαλλήλων σας, βοηθώντας να μειώσετε τους μελλοντικούς επιχειρηματικούς κινδύνους και να διασφαλίσετε βιώσιμη επιτυχία.
- Συνεχής Βελτίωση

- Αποδεχτείτε κι αγκαλιάστε την συνεχή αλλαγή και συνεχίστε να βελτιώνεστε με την βοήθεια ενός απλού χάρτη για αριστεία.
- Αφοσιωμένοι Εμπειρογνώμονες
- Βασιστείτε στις ικανότητες και την εμπειρία μας – το μοντέλο *IIP* είναι η μόνη διαπιστευμένη λύση ως προς την διαχείριση προσωπικού η οποία παρέχει πρόσβαση σε αφοσιωμένο και υψηλά έμπειρο Επαγγελματία.
- Καθορίστε την Κουλτούρα σας
- Ενισχύστε την οργανωτική σας δομή και καταλάβετε πώς να χρησιμοποιείτε τις αξίες σας για την λήψη αποφάσεων σε κάθε επίπεδο, ενδυναμώνοντας το προσωπικό σας ώστε να αποδώσει ακριβώς ότι χρειάζεται να αποδώσει.
- Επιχειρηματική Επωνυμία
- Προάγετε την φήμη σας ως σπουδαίος εργοδότης ο οποίος είναι αποφασισμένος να προσελκύσει και να κρατήσει ταλαντούχους ανθρώπους, μία επιχείρηση η οποία πραγματικά ασχολείται με και επενδύει στο προσωπικό της.
- Συγκριτική Αξιολόγηση - *Benchmarking*
- *Benchmark and compare against your industry and peers and secure boardroom buy-in for HR and people strategies by bringing data to the table.*

Επομένως, όπως φαίνεται από την Διάκριση, είναι φανερό ότι καλύπτει περισσότερα από ότι ο ορισμός του έργου δηλώνει όσον αφορά την άμεση συμμετοχή, οπότε αυτό μπορεί να είναι μία ένδειξη ότι η άμεση συμμετοχή μπορεί να είναι πιο ευρέως διαδεδομένη αλλά αυτό είναι παρά μόνο μία θεωρία των συγγραφέων οι οποίοι αναλύουν κάποια δεδομένα και δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί ή να απορριφθεί βάσει της έρευνας. Παρέχεται απλά σε μία προσπάθεια να τεθεί το ερώτημα ότι η άμεση συμμετοχή θα μπορούσε να είναι πιο διαδεδομένη από ότι αρχικά πιστευόταν.

Σύμφωνα με την ανάλυση των μελετών περιστατικών μπορούμε να φτάσουμε στο συμπέρασμα ότι η άμεση συμμετοχή μπορεί να είναι τόσο ατομική όσο και ομαδική αλλά στην πλειοψηφία των περιπτώσεων είναι συμβουλευτική, κάτι που επίσης θα αναλυθεί όταν θα αναφερθούμε στις μελέτες περιστατικών. *Φαίνεται ωστόσο από τις μελέτες περιστατικών, ότι οι ανώτερες μορφές άμεσης συμμετοχής είναι οι πιο κάτω:*

- Τακτικές συνεδριάσεις με την διοίκηση

- Έρευνες συμπεριφοράς και σχέδια προτάσεων

Υπάρχει επίσης αναφορά στις συνεδριάσεις Αξιολόγησης Επιδόσεων και συνεδριάσεων επιτροπών Υγείας και Ασφάλειας όμως επειδή αυτά δεν αποτελούν μέρος του ορισμού της άμεσης συμμετοχής θεωρούμε ότι δεν αποτελούν μέρος των ανώτερων μορφών άμεσης συμμετοχής. Θα υπάρξει αναφορά σε αυτά στην ανάλυση των μελετών περιστατικών. Ακόμη ένα θέμα που προκύπτει από τις μελέτες περιστατικών είναι ότι η άμεση συμμετοχή καλύπτει μόνο τους εργοδοτούμενους στα χαμηλά επίπεδα της ιεραρχίας και δεν υπάρχει αναφορά σχετικά με τους προϊσταμένους ή τους διευθυντές. Είναι ωστόσο αρκετά εμφανές ότι η εισαγωγή της άμεσης συμμετοχής είναι μία πρωτοβουλία διαχείρισης κι αυτό δεν αποτελεί έκπληξη αφού με την εξέλιξη των πρακτικών ΑΔ στην Κύπρο, η άμεση συμμετοχή έχει αναγνωριστεί και καθοριστεί ως υψηλά συνδεδεμένη με τις πρακτικές ΑΔ. Από την ανάλυσή μας μπορούμε να πούμε ότι η έμμεση και η άμεση συμμετοχή συσχετίζονται μεταξύ τους. Οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις ασχολούνται με όλα τα θέματα απασχόλησης καθώς αυτά προέρχονται από τις συμφωνίες συλλογικής διαπραγμάτευσης ή από τον νόμο και επιτρέπουν στην επιχείρηση να εφαρμόσει διευθυντικές πρακτικές (για παράδειγμα την άμεση συμμετοχή) που θεωρεί κατάλληλες για την λειτουργία των επιχειρήσεών της. Οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις δεν θα φέρουν καμία αντίρρηση όσον αφορά την άμεση συμμετοχή μέχρι να δουν ότι τα συμφέροντά τους στην εκπροσώπηση των εργοδοτούμενων δεν «απειλούνται» με κανένα τρόπο, δηλαδή μέχρι το σημείο που θα δουν τον ρόλο τους να μειώνεται στην εκπροσώπηση των εργοδοτούμενων. Αυτή την στιγμή, με την ανάλυση όλων των δεδομένων και τις θέσεις των κοινωνικών εταίρων δεν υπάρχει καμία ένδειξη ότι υπάρχει σύγκρουση μεταξύ της άμεσης και της έμμεσης συμμετοχής. Όπως ήδη αναφέρθηκε, οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις δεν θα αναμιχθούν με την άμεση συμμετοχή και πιστεύουν ότι τους επηρεάζει ή ότι θα επηρεάσει άλλες μορφές αντιπροσωπευτικής δημοκρατίας. Πρέπει τώρα να σημειωθεί ότι κατά τις συνεντεύξεις με τις Συνδικαλιστικές Οργανώσεις, δήλωσαν ότι δεν θα επιτρέψουν να χρησιμοποιηθεί η άμεση συμμετοχή ως μέσω από τις επιχειρήσεις να αποδυναμώσουν τις Συνδικαλιστικές οργανώσεις παρέχοντας ψευδείς παραισθήσεις ότι οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις δεν είναι απαραίτητες και ότι όλα τα ζητήματα μπορούν να αντιμετωπιστούν άμεσα μεταξύ των εργοδοτούμενων και της διεύθυνσης. Οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις δεν βλέπουν προς το παρόν καμία απειλή για άμεση συμμετοχή και πιστεύουν ότι τόσο η άμεση όσο και η έμμεση μπορούν να συνυπάρξουν

όμως θα παρακολουθούν την άμεση συμμετοχή.

Μέσω της ανάλυσής μας προσπαθήσαμε να προσδιορίσουμε το αντίκτυπο της άμεσης συμμετοχής και παρόλο που ήταν εμφανές, από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ότι πιστεύουν ότι η άμεση συμμετοχή έχει θετικό αντίκτυπο, δυστυχώς δεν μπορέσαμε να ανακτήσουμε οποιεσδήποτε εθνικές δημοσιεύσεις όσον αφορά το αντίκτυπο της άμεσης συμμετοχής. Παρόλο που δεν μπορέσαμε να βρούμε οποιαδήποτε εθνική βιβλιογραφία, οι συγγραφείς πιστεύουν ότι η ανάλυση θα έπρεπε να βασιστεί στις διάφορες πτυχές του ορισμού της άμεσης συμμετοχής και να στηριχθεί στην διεθνή βιβλιογραφία. Παρόλο που δεν μπορέσαμε να βρούμε οποιαδήποτε συγκεκριμένη εθνική βιβλιογραφία για τα συγκεκριμένα θέματα, αυτό δεν σημαίνει ότι οι διεθνείς πτυχές θα αποκλίνουν πολύ από την τοπική οικονομία της Κύπρου, ειδικά έχοντας υπόψη ότι ζούμε σε μία παγκόσμια οικονομία. Έτσι λοιπόν, ένα από τα ζητήματα που θα έπρεπε να προσδιοριστούν ήταν κατά πόσο οι συνεδριάσεις απολογισμού με εργοδοτούμενους έχουν αντίκτυπο στην επιχείρηση. Φυσικά και έχουν και είναι θετικό αντίκτυπο και κάποια από τα θετικά που παρέχουν είναι τα ακόλουθα:

- Οι Συνελεύσεις του Προσωπικού βοηθάνε στο να είναι όλοι ενήμεροι
- Οι Συνελεύσεις του Προσωπικού είναι ζωτικής σημασία για την επίλυση προβλημάτων
- Οι Συνελεύσεις του Προσωπικού παρέχουν την Ευκαιρία Πρωτοπορίας ως Ομάδα

Μία άλλη πτυχή του ορισμού της άμεσης συμμετοχής αναφέρει τις έρευνες συμπεριφοράς. Σύμφωνα με την έρευνά μας, οι έρευνες συμπεριφοράς μπορούν να έχουν θετικό αντίκτυπο, όπως:

- Διευκολύνουν την εξέλιξη και οργανωτική αλλαγή της εταιρείας
- Εστιάζουν σε συγκεκριμένες ανάγκες τις εταιρείας ή στα κενά που υπάρχουν στις υπηρεσίες, εκπαιδεύσεις και επαγγελματική εξέλιξη
- Ενισχύουν την επικοινωνία μεταξύ των εργοδοτούμενων και της διεύθυνσης
- Παρέχουν ανατροφοδότηση των εργοδοτούμενων σχετικά με το ηθικό της εταιρείας και την υγεία του οργανισμού
- Παρέχουν ανατροφοδότηση σχετικά με το αντίκτυπο των πολιτικών

και των διαδικασιών της εταιρείας

- Προσδιορίζουν τρόπους παρακίνησης των εργοδοτούμενων, αυξάνει την ικανοποίηση από την εργασία και βελτιώνει την κατώτατη γραμμή

Τα Σχέδια Προτάσεων μπορούν επίσης να παρέχουν θετικά στοιχεία στην εταιρεία, κάποια από τα οποία είναι τα ακόλουθα:

- Βελτίωση στις λειτουργίες, συνθήκες εργασίας και πρακτικές εργασίας
- Οικονομία σε υλικά, ενέργεια και προμήθειες
- Βελτίωση στο εργασιακό περιβάλλον και αύξηση της ασφάλειας για αποφυγή επικίνδυνων ατυχημάτων
- Βελτίωση των προϊόντων/υπηρεσιών όσον αφορά την ποιότητα και την παραγωγικότητα
- Πληθώρα ιδεών και προτάσεων διαθέσιμα για μελλοντικά έργα
- Αύξηση ικανοποίησης των πελατών και των μετόχων
- Βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (έχοντας ως αποτέλεσμα την μείωση του κόστους)

Από την άλλη, η ενδυνάμωση και ανάθεση εξουσίας στους εργοδοτούμενους μπορεί να έχει επίσης θετικό αντίκτυπο στον οργανισμό. Κάποια από τα πλεονεκτήματα μπορεί να είναι:

- Ενθάρρυνση εταιρικής αλλαγής
- Οι εργοδοτούμενοι νιώθουν ότι εκτιμώνται
- Θα οδηγήσει σε ικανοποίηση της εργασίας και δημιουργικότητα
- Οι υπάλληλοι μπορούν να αντιδρούν στην αλλαγή και θα βελτιωθεί η λήψη αποφάσεων

Σκοπός των συγγραφέων δεν ήταν μία λεπτομερής εξέταση κάθε μέρους του ορισμού για την άμεση συμμετοχή όμως από την πιο πάνω ανάλυση των συγγραφέων ήθελαν να επισημάνουν ότι οι περισσότερες πτυχές που αναφέρονται στον ορισμό της άμεσης συμμετοχής έχουν θετικό αντίκτυπο στην επιχείρηση. Οι συγγραφείς ανέφεραν την ατομική πλευρά των θετικών αποτελεσμάτων, αλλά είναι κατανοητό και αποδεκτό ότι τα πιο πάνω θετικά στοιχεία μπορούν να είναι πλήρως προσαρμόσιμα και σε ομάδες. Πέρα από αυτά και παρά το γεγονός ότι δεν μπορέσαμε να βρούμε οποιαδήποτε



εθνική βιβλιογραφία η οποία θα επιβεβαιώσει τα αποτελέσματα τις άμεσης συμμετοχής, τα θετικά στοιχεία από αυτήν είναι αρκετά ξεκάθαρα και η Κύπρος δεν θα μπορούσε να αποτελέσει εξαίρεση. Επομένως, οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οπουδήποτε εφαρμοστεί η άμεση συμμετοχή στην Κυπριακή οικονομία πέρα από τα τμήματα που μελετήθηκαν, μία τέτοια εφαρμογή θα παρείχε θετικά αποτελέσματα.

Η οργανωτική αλλαγή είναι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των περισσότερων οργανισμών και αναφέρεται σε οποιαδήποτε μεταβολή προκύψει στο συνολικό εργασιακό περιβάλλον. Ένας οργανισμός θα πρέπει να μπορεί να προσαρμόζεται στην αλλαγή και η οργανωτική αλλαγή είναι αναπόφευκτη σε ένα προοδευτικό περιβάλλον. Επομένως, η οργανωτική αλλαγή αναφέρεται στην μεταβολή των δομικών σχέσεων και ρόλων των ανθρώπων στον οργανισμό και απαιτεί αλλαγή στην ατομική συμπεριφορά των εργοδοτούμενων. Οι οργανισμοί επιβιώνουν, εξελίσσονται ή υποβαθμίζονται ανάλογα με την συμπεριφορά ως προς την αλλαγή των εργοδοτούμενων. Είναι αρκετά εμφανές ότι όλα τα θετικά αποτελέσματα που έχουμε προσδιορίσει πιο πάνω θα διευκόλυναν σε μεγάλο βαθμό τους οργανισμούς στις αλλαγές στις οποίες πρέπει να υποβληθούν για να επιβιώσουν.

Έχοντας αναλύσει όλα τα πιο πάνω, είναι ξεκάθαρο ότι η άμεση συμμετοχή αναμένεται να έχει θετικό αντίκτυπο στους οργανισμούς και παρόλο που δεν υπάρχει καμία ένδειξη όσον αφορά το ποιός ωφελείται από την άμεση συμμετοχή, με την ανάλυση της διεθνούς βιβλιογραφίας, της προοπτικής των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων και των μελετών περιστατικών, *μπορούμε να πούμε ότι τόσο οι εργοδοτούμενοι όσο και η διεύθυνση και η επιχείρηση ως σύνολο μπορεί να αναμένει ωφελήματα από την άμεση συμμετοχή. Από την ανάλυση μπορούμε να δούμε ότι και οι δύο ανταποκριτές δηλώνουν ότι η άμεση συμμετοχή μπορεί να έχει αντίκτυπο ή να διευκολύνει τα ακόλουθα:*

- Την οργάνωση της εργασίας
- Θέματα υγείας και ασφάλειας
- Εκπαίδευση και εξέλιξη

Όλα τα πιο πάνω θα μπορούσαν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό και να έχουν θετικό αντίκτυπο σε ό,τι αφορά εξέλιξη ικανοτήτων, παρακίνηση εργοδοτούμενων, ικανοποίηση της εργασίας και ευεξία και μπορεί να οδηγήσει σε αμοιβαίες ωφέλιμες καταστάσεις παρόλο που αυτό δεν αποδεικνύεται επίσημα από τις μελέτες περιστατικών.



# ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΘΕΣΕΩΝ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΤΑΙΡΩΝ

## Συνομοσπονδία Εργαζομένων Κύπρου

Βάσει του ορισμού που δίνεται από το έργο, αυτό δημιουργεί ασυνέπειες αφού μπορεί να εκμεταλλευθεί από την διεύθυνση χρησιμοποιώντας παρακαμπτήριες γραμμές σε ότι αφορά ζητήματα απασχόλησης μη εμπλέκοντας άμεσα τους εργοδοτούμενους σε ζητήματα απασχόλησης αλλά περισσότερο διευθυντικά ζητήματα τα οποία θα επωφελούσαν μόνο τον οργανισμό. Για τις Συνδικαλιστικές Οργανώσεις η άμεση συμμετοχή υποδηλώνει την εμπλοκή των εργοδοτούμενων όσον αφορά ζητήματα απασχόλησης αλλά και οργανωτικές πολιτικές οι οποίες τελικά επηρεάζουν την απασχόληση των εργοδοτούμενων. Το εάν η εταιρεία ζητήσει από τους εργοδοτούμενους την γνώμη τους όσον αφορά ποιά είδος προϊόντος να εισαγάγει στην αγορά, ποιές στρατηγικές μεθόδους να ακολουθήσει κτλ., δεν είναι κάτι που αφορά τις Συνδικαλιστικές Οργανώσεις. Οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις ενδιαφέρονται όπως οι εργοδοτούμενοι κερδίσουν κάτι από την εισαγωγή νέων προϊόντων, την κερδοφορία της εταιρείας κτλ. Το ιδανικό θα ήταν η άμεση συμμετοχή να υπάρχει σε όλες τις πτυχές της εταιρείας, ΟΜΩΣ εάν αυτό δεν είναι η πραγματικότητα, τότε οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις θα ενδιαφέροντας περισσότερο η άμεση συμμετοχή να αφορά ζητήματα απασχόλησης παρά διεύθυνσης, δηλαδή οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις θα έκλιναν προς μία άμεση συμμετοχή προς την απασχόληση παρά προς την διεύθυνση. Η ΣΕΚ πιστεύει επίσης ότι η ΑΣ και τα εθνικά χαρακτηριστικά αλληλοσυμπληρώνονται και ότι μπορούν να συνυπάρξουν και να στηρίξουν και προωθήσουν την βιομηχανική δημοκρατία. Και μέσω αυτής της δημοκρατίας θα βοηθούσε σε μεγάλο βαθμό τις συλλογικές συμφωνίες και θα ενίσχυε τον ρόλο των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων.

Ωστόσο, η ΣΕΚ είναι σκεπτική σχετικά με το κατά πόσο η άμεση συμμετοχή θα μετατραπεί σε διαχειριστικό εργαλείο της ΔΑΔ, για να μειώσει την δύναμη των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων και ειδικότερα στα εργασιακά αυτά περιβάλλοντα όπου δεν υπάρχει δυνατή εκπροσώπηση των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων ή ακόμη και καθόλου ή σε εργασιακά περιβάλλοντα που δεν έχουν κανένα σύστημα βιομηχανικών σχέσεων. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις η άμεση συμμετοχή θα μετατραπεί σε διαχειριστικό εργαλείο της ΔΑΔ, και θα

εκμεταλλεύεται τους εργοδοτούμενους χωρίς καμία ανταμοιβή.

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων, η ΣΕΚ έθεσε σειρά ερωτήσεων σχετικά με την άμεση συμμετοχή και την εφαρμογή της. Ερωτήσεις όπως για ποιόν λόγο γίνεται εισαγωγή της άμεσης συμμετοχής, για παράδειγμα εισαγάγεται για την αποδοτικότητα και κερδοφορία του οργανισμού ή εισαγάγεται για την υποστήριξη των εργοδοτούμενων στην προώθηση αλλαγών των πολιτικών απασχόλησης στον εργασιακό χώρο; Η συνδικαλιστική οργάνωση είναι πρόθυμη να αποδεχτεί την εισαγωγή της άμεσης συμμετοχής για λόγους κερδοφορίας και αποδοτικότητας αλλά όχι για να γίνει κακή χρήση εναντίον των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η εικόνα της έκτασης της διάδοσης της ΑΣ δεν είναι ξεκάθαρη και φυσικά οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις δεν θα αποδέχονταν την εμπλοκή των εργοδοτούμενων σε μία ενημερωτική βάση ως άμεση συμμετοχή. Η ΣΕΚ μπορεί να αποδεχτεί και είναι ενήμερη ότι οι πρακτικές του ΑΔ που χρησιμοποιούνται σήμερα κλίνουν προς το να ζητάνε την αποχή των εργοδοτούμενων για συγκεκριμένα θέματα αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι εφαρμόζεται άμεση συμμετοχή όπως έχει προσδιοριστεί από το έργο. Παρόλο που η ΣΕΚ είναι σκεπτική όσον αφορά την χρήση της άμεσης συμμετοχής, δεν είναι εναντίον της. Ο Γενικός Γραμματέας της ΣΕΚ δήλωσε ότι στο σωστό πλαίσιο η άμεση συμμετοχή θα ήταν ενθαρρυντική για πιο ευρεία προσαρμογή.

Παρόλο που είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε τις εταιρείες με άμεση συμμετοχή, η ΣΕΚ πιστεύει ότι στις περιπτώσεις όπου εφαρμόζεται με σωστό τρόπο και σύμφωνα με τον ορισμό του έργου, τότε όλες οι μορφές της άμεσης συμμετοχής θα εφαρμόζονται. Η ΣΕΚ ωστόσο πιστεύει ότι η εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής στις μορφές που υπάρχει είναι κυρίως συμβουλευτική και μάλλον ατομική αλλά αφού η ΣΕΚ δεν είναι ενήμερη για την έκταση της άμεσης συμμετοχής τότε θα πρέπει να γίνει ένας διάλογος για την πλήρης εφαρμογή καλύπτοντας όλες τις μορφές της έτσι ώστε να βοηθηθούν οι επιχειρήσεις και ταυτόχρονα να διασφαλιστεί ότι η άμεση συμμετοχή τυγχάνει της εκτίμησης των διευθυντών παρέχοντας επιστροφές στους εργοδοτούμενους υπό την μορφή αμοιβών. Και φυσικά, η ΣΕΚ δεν έχει καμία αμφιβολία ότι όταν εφαρμοστεί με τον σωστό τρόπο, η άμεση συμμετοχή θα είναι συσχετισμένη σε μεγάλο βαθμό με την έμμεση συμμετοχή. Η ενδυνάμωση μίας τέτοιας σχέσης θα βοηθήσει επίσης τις Συνδικαλιστικές Οργανώσεις να έχουν καλύτερη εικόνα τους οργανισμού και θα μπορεί πιο εύκολα να θέτει στόχους για τις Συνδικαλιστικές Οργανώσεις στο πλαίσιο του οργανισμού, οι οποίοι θα

μπορούσαν να βοηθήσουν στην μείωση των διαφορών στον εργασιακό χώρο.

Οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις θεωρούν ότι το αντίκτυπο της ΑΣ θα είναι θετικό για τους εργοδότες σε θέματα όπως αποδοτικότητα της εργασίας, υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας, πιο ομαλή εφαρμογή νέων οργανωτικών μοντέλων, οργανωτικής αναδιοργάνωσης και διαδικασιών παραγωγής και νέων τεχνολογιών. Αυτό μπορεί να οδηγήσει επίσης σε καλύτερη επίδοση της εταιρείας και αύξηση της ανταγωνιστικότητας πράγμα που θα οδηγήσει σε περισσότερα κέρδη. Παρόλο που δεν υπάρχουν δεδομένα που να υποστηρίζουν ότι η ΑΣ οδηγεί σε αμοιβαίες ωφέλιμες καταστάσεις, η ιδέα είναι ότι υποθετικά θα μπορούσε. Ως ζήτημα αρχής, η ΑΣ αναμένεται να οδηγήσει σε αμοιβαίες οφέλιμες καταστάσεις, που με την σειρά τους θα βοηθήσουν στην εξέλιξη σχέσεων υψηλής εμπιστοσύνης. Φυσικά η ΣΕΚ πιστεύει ότι η άμεση συμμετοχή, όταν εφαρμοστεί με τον σωστό και ορθό τρόπο, σύμφωνα με την διαδικασία κοινωνικού διαλόγου, θα έχει κυρίαρχο ρόλο στην προώθηση πιο βιώσιμων εταιρειών και δυνατότερων μορφών εταιρικής διακυβέρνησης, ΟΜΩΣ για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει όλα τα μέρη να επωφελούνται από αυτήν. Οι εργοδοτούμενοι δεν θα πρέπει σε καμία περίπτωση να είναι το μέσο παροχής ωφελημάτων για τη διεύθυνση και μόνο.

Μία από τις αρνητικές κριτικές σχετικά με τις πτυχές της ΑΣ περιστρέφεται γύρω από το γεγονός ότι μπορεί να υπάρξει εκμετάλλευση από την πλευρά της διεύθυνσης για να κερδίσει την εύνοια των εργοδοτούμενων και να προωθήσει και να εφαρμόσει διοικητικές αποφάσεις. Η ΣΕΚ πιστεύει ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να γίνει αυτό στην Κύπρο και επομένως είναι αρκετά σκεπτική ως προς την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της άμεσης συμμετοχής στην Κύπρο.

Όσον αφορά το μέλλον της άμεσης συμμετοχής, η ΣΕΚ πιστεύει ότι όταν έρθει η στιγμή για την επίσημη εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής, τότε όλοι οι εργοδοτούμενοι θα πρέπει να εμπλακούν στην οργανωτική εργασία και στην ΑΣ, και αφού στηρίζεται σε οποιονδήποτε αριθμό εργοδοτούμενων, τότε ο οργανισμός ίσως χάσει από την συμβολή όλων των εργοδοτούμενων και από την άλλη εάν η διεύθυνση επιλέξει μόνο κάποιους εργοδοτούμενους να αναμειχθούν, αυτό μπορεί να αποτελέσει απειλή ότι ίσως οι αποφάσεις και οι εργοδοτούμενοι καθοδηγούνται. Οι εργασιακές σχέσεις εξελίσσονται και θα συνεχίσουν να εξελίσσονται επηρεασμένες πάντα από άλλους παράγοντες όπως είναι η οικονομία, η νομοθεσία, η τεχνολογία κτλ. Ο μόνος λόγος για τον οποίο η εξέλιξη αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει πρόκληση για ζητήματα

αυτονομίας και συμμετοχής των εργοδοτούμενων είναι μόνο στις περιπτώσεις που θα καθοδηγείται με τέτοιο τρόπο ώστε να επηρεάσει τις βιομηχανικές σχέσεις προσπαθώντας να εκμεταλλευτεί την πλευρά των εργοδοτούμενων. η εποχή της ψηφιοποίησης και οι νέες γενεές εργοδοτούμενων μπορεί να είναι παράγοντες οι οποίοι πιέζουν την εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής, κάτι που πρέπει να αντιμετωπιστεί αλλά να αντιμετωπιστεί σύμφωνα με τον κοινωνικό διάλογο όντας σίγουροι ότι η εφαρμογή αυτή θα οδηγήσει σε ένα πιο δίκαιο εργασιακό περιβάλλον.

### Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων Κύπρου (ΟΕΒ)

Η ΟΕΒ πιστεύει ότι η άμεση συμμετοχή είναι ένα μέσο αναμενόμενων αποτελεσμάτων και ένα χρονικό πλαίσιο από την διεύθυνση και ο τρόπος διαχείρισης αυτών των αποτελεσμάτων θα αφηρόταν στα χέρια των εργοδοτούμενων, στους οποίους θα δινόταν η αυτονομία να επιτυγχάνουν αναμενόμενα αποτελέσματα στο καθορισμένο χρονικό πλαίσιο. Παρόλο που δεν υπάρχουν πολλά δεδομένα διαθέσιμα, η ΟΕΒ πιστεύει ότι η άμεση συμμετοχή μπορεί να έχει σχέση με τα εθνικά χαρακτηριστικά, αφού μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένη παραγωγικότητα, βελτιωμένα επίπεδα ικανοποίησης της εργασίας, περισσότερη αυτονομία εκ μέρους των εργοδοτούμενων και όλα αυτά μπορούν να επηρεάσουν τελικά την οικονομία και το σύστημα βιομηχανικών σχέσεων. Η ομοσπονδία πιστεύει ότι η άμεση συμμετοχή εισάγεται ως ένα μέσω βελτίωσης της ικανοποίησης της εργασίας και της παραγωγικότητας η οποία τείνει να προέρχεται από ένα μονόπλευρο εργαλείο και πολιτικής διεύθυνσης ΔΑΔ.

Η ΟΕΒ δεν έχει καμία ένδειξη όσον αφορά τον αριθμό των εταιρειών οι οποίες μπορεί να εφαρμόζουν την άμεση συμμετοχή αλλά είναι της άποψης ότι μάλλον θα εφαρμόζεται στις πολύ μεγάλες εταιρείες της Κυπριακής οικονομίας οι οποίες υπολογίζονται να είναι γύρω στο 0,01% όλων των εταιρειών που λειτουργούν στην Κύπρο. Αυτές οι εταιρείες εφαρμόζουν εξαιρετικά συστήματα ΑΔ και μέσα στη νοοτροπία αυτή υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να εφαρμόζουν πολλές, εάν όχι όλες τις πτυχές της άμεσης συμμετοχής. Αυτές οι μεγάλες εταιρείες είναι διαδεδομένες σε όλη την έκταση της οικονομίας καλύπτοντας όλα τα μέρη της οικονομίας. Όσον αφορά τις κοινές μορφές και πρακτικές της ΑΣ στον εργασιακό χώρο, η ομοσπονδία πιστεύει ότι πολλές από τις πιο κάτω εφαρμόζονται τόσο σε μεγάλες όσο και σε μεσαίες επιχειρήσεις, κυρίως σε συμβουλευτική βάση:

- Δημοσκοπήσεις
- Έρευνες ικανοποίησης της εργασίας
- Σχέδια προτάσεων

Επίσης, η ομοσπονδία πιστεύει ότι στις περιπτώσεις όπου εφαρμόζεται η άμεση συμμετοχή, παρόλο που, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, δεν είναι ξεκάθαρη η έκταση της εφαρμογής της, στην έκταση στην οποία εφαρμόζεται καλύπτει τα περισσότερα από τα κυρίως ζητήματα που καθορίζονται από την έρευνα, όπως:

- Παραγωγικότητα και συνεχής βελτίωση
- Έλεγχος ποιότητας σε προϊόντα και διαδικασίες
- Εργασιακός χρόνος
- Οργανωτική εργασία
- Τεχνολογικές αλλαγές
- Εκπαίδευση και Εξέλιξη
- Κτλ.

Για να υποστηρίξει τις πιο πάνω δηλώσεις η Ομοσπονδία έχει κάνει αναφορά στο δικό τους Πιστοποιητικό Υγείων Εργασιακών Σχέσεων για να δώσει το παράδειγμα ότι πολλά μέρη εάν όχι όλα καλύπτονται με αυτό το πιστοποιητικό και για να αποδείξει ότι υπάρχουν εταιρείες στην Κύπρο που έχουν εφαρμόσει την άμεση συμμετοχή ξεπερνώντας τον ορισμό που έχει δοθεί από το έργο.

Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις: Η ΟΕΒ συνεχίζει την εφαρμογή του Προτύπου «Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις – Σύγχρονες Επιχειρήσεις», ένα έργο το οποίο συγχρηματοδοτείται από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το έργο έχει ως στόχο την γεφύρωση του κενού που δημιουργήθηκε από τις οικονομικές και λειτουργικές πιέσεις που επέφερε η οικονομική κρίση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και της ανάγκης για ακριβή και αποτελεσματική εφαρμογή του θεσμικού και νομοθετικού εργασιακού πλαισίου που ρυθμίζει τις βιομηχανικές σχέσεις. Το Πρότυπο Πιστοποιητικό, μέρος του έργου, αποτελεί εργαλείο για περαιτέρω ενίσχυση και βελτίωση της αντίληψής μας και της σωστής εφαρμογής της εθνικής εργασιακής νομοθεσίας, ενσωματώνοντας ταυτόχρονα διάφορες αποδεδειγμένα καλύτερες πρακτικές. Το πρότυπο εστιάζει στα πέντε πιο κάτω σημεία:

- Εφαρμογή και προώθηση υγιών εργασιακών σχέσεων
- Υγεία και Ασφάλεια στην Εργασία
- Εργατικό Δίκαιο και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού
- Ισότητα στην απασχόληση και πρόληψη παρενόχλησης και σεξουαλικής παρενόχλησης
- Ισορροπία Εργασίας – Προσωπικής Ζωής

Εταιρείες που κάνουν αίτηση για το πιστοποιητικό περνούν από αξιολόγηση και στα πέντε σημεία. Μέχρι τώρα, 35 εταιρείες έχουν πιστοποιηθεί με το Πιστοποιητικό ΥΕΣ. κάποιες από τις καλές πρακτικές που υιοθετούνται είναι:

- Ετήσιες ή τακτικές συνεδριάσεις για την παρουσίαση σημαντικών ζητημάτων και αποτελεσμάτων και για την συζήτηση θεμάτων σχετικά με την επιχείρηση ή τις επαγγελματικές δραστηριότητες. Κρατούνται πρακτικά για κάθε συνεδρίαση και στην περίπτωση που ανατίθενται καθήκοντα, γίνεται εφαρμογή συστήματος επιτήρησης. (υποχρεωτικό)
- Μηχανισμοί προτάσεων, όπως κουτιά προτάσεων, διαδικασίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου κτλ.
- Πύλες πληροφόρησης μέσω συστημάτων εσωτερικού δικτύου, ενημερωτικών δελτιών, ειδοποιήσεις ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, πίνακες ανακοινώσεων, εγκύκλιες επιστολές κτλ. (υποχρεωτικό)
- Ειδοποίηση εργοδοτούμενων για πιθανές διαθέσιμες κενές θέσεις. (υποχρεωτικό)
- Παροχή στατιστικών και άλλων δεδομένων στο προσωπικό. (υποχρεωτικό)
- Τακτική πληροφόρηση των εργοδοτούμενων για τυχόν αλλαγές στο εργατικό δίκαιο αναθέτοντας το καθήκον αυτό σε συγκεκριμένο πρόσωπο και διορίζοντας ένα επίσημο ανταποκριτή.
- Δημιουργία μίας εικονικής ή πραγματικής βιβλιοθήκης με υλικό σχετικό με την απασχόληση όπως Οδηγοί πληροφόρησης από το Υπουργείο Εργασίας και άλλες σχετικές δημοσιεύσεις.
- Δημιουργία μίας εικονικής ή πραγματικής βιβλιοθήκης με όλα τα έντυπα (άδεια ασθενείας, ετήσια άδεια κτλ.), εγχειρίδιο απασχόλησης, διαδικασίες,

σχέδιο υγείας και ασφάλειας κτλ.

- Δημιουργία μίας εικονικής ή πραγματικής βιβλιοθήκης με δεδομένα που έχουν ζητήσει οι εργοδοτούμενοι. Με τον τρόπο αυτό οι εργοδοτούμενοι μπορούν να ελέγχουν την πρόοδο της διαδικασίας.
- Ετήσια δημοσκόπηση. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο προσωπικό και λαμβάνονται αποφάσεις για πιθανά μέτρα.
- Παροχή κινήτρων για υποβολή προτάσεων και ιδεών (επιβράβευση των εργοδοτούμενων που το κάνουν).
- Προσχέδιο ενός καθαρού οργανογράμματος/δομής της εταιρείας. Αυτό ενισχύει τη διαφάνεια και ξεκαθαρίζει την ιεραρχία.
- Προσχέδιο των περιγραφών των εργασιών έπειτα από διαβούλευση με τον κάθε ένα ατομικά. (υποχρεωτικό)
- Υιοθέτηση μίας επίσημης διαδικασίας παραπόνων έτσι ώστε να ξεκαθαρίσει η ιεραρχία και να προσδιοριστούν πιθανά αποτελέσματα. Ενισχύει την διαφάνεια και την ασφάλεια. Όποιος υποβάλει παράπονο, είτε ανώνυμο ή χρησιμοποιώντας το όνομά του, προστατεύεται από οποιαδήποτε επιβλαβή και διακριτική μεταχείριση.
- Τακτική διαβούλευση σε θέματα υγείας και ασφάλειας και υιοθέτησης διαδικασίας εργασιακού άγχους. (υποχρεωτικό)
- Υιοθέτηση πειθαρχικού κώδικα. (υποχρεωτικό)
- Προσχέδιο εγχειριδίου εργοδοτούμενων το οποίο ενσωματώνει όλες τις πολιτικές και τους όρους απασχόλησης και είναι προσβάσιμο σε όλους τους εργοδοτούμενους. (υποχρεωτικό)
- Προσχέδιο επίσημης μη-διακριτικής διαδικασίας πρόσληψης. (υποχρεωτικό)
- Χρήση του Κώδικα Βιομηχανικών Σχέσεων.
- Υιοθέτηση ενός συστήματος αξιολόγησης που στηρίζεται στην ανατροφοδότηση των εργοδοτούμενων. οι εργοδοτούμενοι εκπαιδεύονται βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για να βελτιωθούν προσωπικά.
- Συστήματα συνεντεύξεων αποχώρησης.
- Υιοθέτηση Κώδικα για την Πρόληψη της Παρενόχλησης και Σεξουαλικής Παρενόχλησης. (υποχρεωτικό)



- Εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για ίσα δικαιώματα, ενεργό γήρανση και άλλα θέματα που μπορεί να ζητήσουν οι εργοδοτούμενοι
- Παροχή συνδρομών γυμναστηρίου και συμμετοχή σε άλλα αθλητικά γεγονότα.
- Υιοθέτηση διαδικασίας για την ομαλή μετάβαση των γυναικών που επιστρέφουν από άδεια μητρότητας. (υποχρεωτικό)
- Υποστήριξη δια βίου μάθησης ενημερώνοντας τους εργοδοτούμενους για ευκαιρίες εκπαίδευσης ή/και παρέχοντας επιπρόσθετη άδεια για εκπαιδευτικούς σκοπούς ή/και παρέχοντας ευέλικτο ωράριο εργασίας ή/και παρέχοντας επιδοτήσεις. (υποχρεωτικό)
- Εφαρμογή ευέλικτων μορφών απασχόλησης και υποστήριξη εργασίας εξ αποστάσεων μέσω επισήμων πολιτικών και μηχανισμών.
- Προγράμματα καθοδήγησης.

Με όλα αυτά, είναι φανερό ότι η ομοσπονδία πιστεύει ότι η άμεση συμμετοχή και η έμμεση συμμετοχή συμπληρώνουν η μία την άλλη.

Η ομοσπονδία είναι απόλυτα σίγουρη ότι η άμεση συμμετοχή έχει θετικό αντίκτυπο στους εργοδότες όσον αφορά βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας, υψηλότερη παραγωγικότητα, χαμηλότερο ποσοστό απουσιών, καλύτερη εταιρική επίδοση κτλ., καθώς και θετικό αντίκτυπο για τους εργοδοτούμενους όσον αφορά εξέλιξη ικανοτήτων, εμπλουτισμός της εργασίας, μεγαλύτερη αυτονομία, ικανοποίηση στην εργασία κτλ. Αφού η ομοσπονδία πιστεύει ότι μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στους εργοδότες όσο και στους εργοδοτούμενους, τότε είναι ξεκάθαρο για την ομοσπονδία ότι μπορεί να οδηγήσει σε αμοιβαίες καταστάσεις και ίσως σε σχέσεις εργασίας υψηλής εμπιστοσύνης, και ο λόγος είναι ότι αυτός δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας που λαμβάνεται υπόψη όταν γίνεται αξιολόγηση της εξέλιξης των σχέσεων εργασίας υψηλής εμπιστοσύνης. Έχοντας όλα αυτά υπόψη για τα θετικά αποτελέσματα που αναμένονται από την εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής, η ομοσπονδία δεν βλέπει κανένα αρνητικό στοιχείο όσον αφορά υψηλότερο φόρτο εργασίας, εργασιακό άγχος, έλλειψη επιστροφών πληρωμών κτλ. που να απορρέουν από την εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής. Το ενδιαφέρον κομμάτι σχετικά με τα αρνητικά της άμεσης συμμετοχής είναι το ότι η ομοσπονδία έχει κάπως αποδεχτεί το γεγονός ότι η άμεση



συμμετοχή μπορεί να οδηγήσει σε περιθωριοποίηση των συνδικαλιστικών οργανώσεων αλλά αυτός δεν είναι ο κανόνας και δεν είναι ο λόγος για τον οποίο θα εφαρμοστεί. Εκ μέρους της ομοσπονδίας ωστόσο δεν υπάρχουν ποσοτικά δεδομένα τα οποία μετράνε την συνεισφορά της άμεσης συμμετοχής έτσι ώστε να μπορούμε να ξέρουμε εάν μπορεί να παίξει ρόλο στην φροντίδα περισσότερων βιώσιμων εταιρειών και δυνατότερων μορφών εταιρικής διακυβέρνησης. Για την εκμετάλλευση ωστόσο όλων των θετικών στοιχείων και να μπορεί η άμεση συμμετοχή να είναι αποτελεσματική, η ομοσπονδία πιστεύει ότι η διαφάνεια είναι απαραίτητη εκ μέρους της διεύθυνσης και των εργοδοτουμένων, καθώς και η αμοιβαία εμπιστοσύνη και δέσμευση από τις δύο πλευρές και καθαροί στόχοι. Η ομοσπονδία είναι υπέρ της άμεσης συμμετοχής και προωθεί την συμμετοχή των εργοδοτουμένων στον οργανισμό όπου εργάζονται, κάτι που υπάρχει και στο δικό τους εγχειρίδιο εργαζομένων. Είναι σίγουρα κατά την ρύθμισης της άμεσης συμμετοχής η οποία θα πρέπει να βασίζεται σε εθελοντικές συμφωνίες.

Είναι και πάλι εμφανές ότι παρόλο που και οι δύο κοινωνικοί εταίροι βλέπουν, αντιλαμβάνονται και αποδέχονται ότι η άμεση συμμετοχή θα συμπλήρωνε την έμμεση συμμετοχή και δηλώνουν ότι η άμεση συμμετοχή θα οδηγούσε σε θετικά αντίκτυπα στους εργοδότες και τους εργοδοτούμενους και θα επέφερε αμοιβαίες ωφέλιμες καταστάσεις, στο τέλος της ημέρας και οι δύο πλευρές έχουν στο μυαλό τους την διαφύλαξη των ιδεών και στόχων τους. Από την μία πλευρά οι εργοδότες, *παρόλο που δεν είναι ενήμεροι για την έκταση της άμεσης συμμετοχής, βλέπουν μία ευκαιρία να παρακάμψουν τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και αυτό είναι φανερό από την απάντησή τους ότι δεν θα δεχτούν καμία νομική παρέμβαση με την εφαρμογή της, κάτι που μπορεί να υπονοεί ότι θέλουν την ελευθερία να προσαρμόσουν την άμεση συμμετοχή με τέτοιους τρόπους που να τους συμφέρει.* Από την άλλη, οι συνδικαλιστικές οργανώσεις δεν θα προωθούσαν την άμεση συμμετοχή και είναι φανερό από τις απαντήσεις τους ότι θα είναι πολύ σκεπτικές σχετικά με την εφαρμογή της και ότι θα την παρακολουθούσαν στενά, αφού είναι εμφανές ότι φοβούνται ότι μπορεί να προκαλέσει την χαλάρωση των δεσμών που έχουν καταφέρει να δημιουργήσουν με τους εργοδοτούμενους κατά τη διάρκεια των χρόνων, και, παρόλο που δεν δηλώνεται, η άμεση συμμετοχή μπορεί να θεωρηθεί ως απειλή για τις συνδικαλιστικές οργανώσεις.

## ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Γαλακτοβιομηχανία Χαραλαμπίδης Κρίστης Λτδ

Πρόκειται για μία επιχείρηση στην βιομηχανία τροφίμων η οποία παρασκευάζει γαλακτοκομικά προϊόντα και διανέμει προϊόντα. Το εργατικό της δυναμικό αριθμεί περίπου 550 εργοδοτούμενους. Η πλειοψηφία αυτών, το 88%, απασχολούνται σε πλήρη απασχόληση και οι υπόλοιποι σε εποχιακή βάση (προσωπικό το οποίο εργάζεται κατά τους καλοκαιρινούς μήνες), και το 85% του εργατικού δυναμικού είναι μέλη Συνδικαλιστικών Οργανώσεων, και οι όροι της απασχόλησής τους καλύπτονται από συλλογικές συμφωνίες σε επιχειρησιακό επίπεδο. Όσον αφορά τις μορφές άμεσης συμμετοχής, η διεύθυνση επικοινωνεί και διαβουλεύεται με τους εργοδοτούμενους ατομικά με διάφορους τρόπους, μέσω:

- Τακτικών συνεδριάσεων με άμεση διεύθυνση
- Εκπαιδύσεων και συνεδριάσεων ανασκόπησης, για να αποφασιστεί σε ποιους τομείς χρειάζεται εξέλιξη το προσωπικό για να είναι περισσότερο 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 τα οποία η εταιρεία επιδιώκει από τους εργοδοτούμενους 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.

Βάσει των τμηματικών αναγκών μπορεί να υπάρχουν περιπτώσεις όπου εργοδοτούμενοι λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να πρέπει να δίνουν αναφορά στον διευθυντή τους. Για παράδειγμα, στο τμήμα Πωλήσεων, οι εργοδοτούμενοι

μπορεί να έχουν την εξουσιοδότηση να αποφασίσουν για θέματα όπως:

- Την ποιότητα του προϊόντος / υπηρεσίας
- Βελτίωση της εργασιακής διαδικασίας
- Αντιμετώπιση εξωτερικών πελατών

Επίσης, στο διοικητικό τμήμα, παρέχεται αυτονομία στους εργοδοτούμενους για λήψη αποφάσεων στα ακόλουθα:

- Προγραμματισμός καθηκόντων
- Ποιότητα του προϊόντος / υπηρεσίας
- Βελτίωση της εργασιακής διαδικασίας
- Αντιμετώπιση εσωτερικών «πελατών»
- Αντιμετώπιση εξωτερικών πελατών
- Τήρηση χρόνου
- Παρουσία
- Συνθήκες εργασίας

Όσον αφορά τη δομή της Ομαδικής Εργασίας και την οργάνωσή της, η διεύθυνση αποφασίζει για τη δομή και ποιά είναι τα θέματα που θα δοθούν στην ομάδα. Η απόφαση σχετικά με το ποιές αλλαγές θα εφαρμοστούν στην ομάδα προέρχεται από την πλευρά της διεύθυνσης. Συνήθως οι ομάδες εργασίας έχουν ένα αρχηγό ο οποίος επιλέγεται από την διεύθυνση. Η διεύθυνση συνήθως προσπαθεί να διαβουλευτεί με τους εργοδοτούμενους σε ομαδικό επίπεδο με τακτικές συνεδριάσεις για ομάδες με συγκεκριμένα καθήκοντα, σε συχνή βάση (δηλαδή κύκλους ποιότητας σε διάφορους τομείς του οργανισμού) και σε προσωρινή βάση για ομάδες που ασχολούνται με συγκεκριμένα καθήκοντα, δηλαδή ομάδες εργασίας ειδικότερα στην εισαγωγή νέων προϊόντων.

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

- Οργάνωση της εργασίας
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Ποιότητα του προϊόντος / 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 (τμήμα πωλήσεων, τμήμα παραγωγής) έχουν μηνιαίες συνεδριάσεις. Οι ομαδικές διαβουλεύσεις είναι υποχρεωτικές για τις ομάδες που έχουν δημιουργηθεί από την διεύθυνση και είναι εθελοντικές όταν η εταιρεία ζητάει από τους εργοδοτούμενους να δημιουργήσουν μία ομάδα για να διαχειριστούν ένα συγκεκριμένο έργο ή για να σκεφτούν μία ιδέα. Η διεύθυνση αφήνει το περιθώριο στην ομάδα εργασίας όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων και τον τρόπο με τον οποίο θα αναλάβουν το έργο τους χωρίς άμεση αναφορά στο διεθυντικό επίπεδο σε θέματα και ζητήματα όπως:

- Τήρηση χρόνου
- Παρουσία και έλεγχος απουσιών

Η ομαδική συμμετοχή είναι υποχρεωτική για τις ομάδες που δημιούργησε η διεύθυνση και είναι εθελοντική όταν η εταιρεία ζητάει από τους εργοδοτούμενους να δημιουργήσουν μία ομάδα για να διαχειριστούν ένα συγκεκριμένο έργο ή για να σκεφτούν μία ιδέα.

Το εργατικό δυναμικό επικοινωνεί με τους ακόλουθους τρόπους: α) τακτικό εταιρικό περιοδικό/εφημερίδα, β) δελτία, φυλλάδια και σημειώσεις, γ) κανάλια συνδικαλιστικών οργανώσεων και δ) βίντεο.

Για διαβουλεύσεις και εξουσιοδοτήσεις σε σημαντικές οργανωτικές και άλλες αλλαγές γίνεται συζήτηση με τις Συνδικαλιστικές οργανώσεις ως ακολούθως:

- Ενημερώνονται οι εκπρόσωποι (αλλαγές στην διαδικασία εργασίας)
- Διαβουλεύονται οι εκπρόσωποι (κυρίως για διοικητικά συστήματα που επηρεάζουν τους εργοδοτούμενους)

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.

### CYTA (Αρχή Τηλεπικοινωνιών Κύπρου)

Η CYTA είναι ένας Ημικρατικός οργανισμός και ανταγωνίζεται με άλλες ιδιωτικές εταιρείες στον τομέα των Τηλεπικοινωνιών και Ηλεκτρονικών επικοινωνιών. Το εργατικό δυναμικό της Cyta είναι περίπου 2500 εργοδοτούμενοι. Η πλειοψηφία εξ αυτών, το 73% απασχολούνται σε πλήρη

απασχόληση και οι υπόλοιποι σε απασχόληση ωριαίας βάσεως (εργάζονται στα τηλεφωνικά κέντρα και στα καταστήματα Cytashops). Οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις εκπροσωπούνται πολύ δυναμικά στην επιχείρηση αυτή και το 90% των εργατικού δυναμικού είναι μέλος μίας Συνδικαλιστικής Οργάνωσης, και οι όροι της απασχόλησής τους καλύπτονται από συλλογικές συμφωνίες. Οι συλλογικές συμφωνίες καλύπτουν μόνο τους εργοδοτούμενους της επιχείρησης και πρόκειται για συμφωνία μεταξύ των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων και του οργανισμού. Οι γενικές κατευθυντήριες γραμμές για κάθε ανανέωση της συλλογικής συμφωνίας και για όλους τους ημικρατικούς οργανισμούς παρέχονται από την Κυβέρνηση βάσει των διαπραγματεύσεων μεταξύ της Κυβέρνησης και των Συνδικαλιστικών Οργανώσεων. Επομένως η Cyta και οι τοπικές Συνδικαλιστικές Οργανώσεις διαπραγματεύονται για την ανανέωση της συμφωνίας συλλογικής διαπραγμάτευσης μέσα στο πλαίσιο των κατευθυντήριων αυτών γραμμών, παρόλο που ασχολούνται με τα προβλήματα που επηρεάζουν τον οργανισμό.

Η διεύθυνση της Cyta προσπαθεί να διαβουλευτεί με τους εργοδοτούμενους με δύο τρόπους, μέσω:

- Τακτικών συνεδριάσεων επίδοσης, που περιλαμβάνει τακτικές συνεδριάσεις επίδοσης για να προσδιοριστούν τα σημεία στα οποία χρειάζονται βελτίωση οι ικανότητες των εργοδοτούμενων, και για να οργανωθούν συγκεκριμένες εκπαιδεύσεις και σεμινάρια ανάπτυξης που μπορεί να χρειαστούν.
- Έρευνες συμπεριφοράς. Οι έρευνες αυτές λαμβάνουν χώρα κατά καιρούς, προσπαθώντας να προσδιορίσουν τις απόψεις της διεύθυνσης μεσαίου επιπέδου και τους εργοδοτούμενους πρώτης γραμμής, σε συγκεκριμένα ζητήματα του οργανισμού.

Από την άλλη, τα ζητήματα που θέτουν οι εργοδοτούμενοι σε ατομική βάση είναι τα ακόλουθα:

- Η οργάνωση της εργασίας
- Θέματα υγείας και ασφάλειας (η Cyta έχει ως μία από τις προτεραιότητές της την διατήρηση ενός ασφαλούς και υγιούς περιβάλλοντος όχι μόνο για τους εργαζόμενους της αλλά και για τους πελάτες της)
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη
- Ποιότητα προϊόντος ή υπηρεσίας

- Πελατειακές σχέσεις
- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών

Η διεύθυνση διαβουλεύεται με τους εργοδοτούμενους κυρίως βάσει των αναγκών τους. Οι εργοδοτούμενοι μπορούν να αναλάβουν τα πιο κάτω καθήκοντα χωρίς αναφορά στον διευθυντή του/της για τα ακόλουθα ζητήματα:

- Βελτίωση της διαδικασίας εργασίας
- Αντιμετώπιση εξωτερικών πελατών (ικανοποίηση πελατών). Αυτό δεν ισχύει σε κάθε περίπτωση, υπάρχουν εξαιρέσεις για εξαιρετικές περιπτώσεις και ζητήματα.
- Αντιμετώπιση εσωτερικών πελατών
- Τήρηση χρόνου.

Όσον αφορά τη δομή της Ομαδικής Εργασίας και την οργάνωσή της, η διεύθυνση έχει το πάνω χέρι στη δομή και αποτελεί τον παίκτη που θα αποφασίσει ποιό θα εμπλακούν, ποιά είναι τα θέματα που θα δοθούν στην ομάδα. Παρόλαυτά, η απόφαση σχετικά με το ποιές αλλαγές θα εφαρμοστούν στην ομάδα προέρχεται από την πλευρά της διεύθυνσης αλλά ποικίλει ανάλογα με τις αλλαγές που προτείνει η ομάδα και σε ποιο βαθμό επηρεάζει τους εργοδοτούμενους σε ατομικό επίπεδο. Συνήθως οι ομάδες εργασίας έχουν ένα αρχηγό ο οποίος επιλέγεται από την διεύθυνση για να δίνει αναφορές και ανατροφοδότηση όσον αφορά τις αλλαγές και τα ζητήματα που προκύπτουν και συζητούνται καθώς και τις πιθανές λύσεις που προτείνει η ομάδα εργασίας στη διεύθυνση. Η διεύθυνση συνήθως προσπαθεί να διαβουλεύεται με τους εργοδοτούμενους σε ομαδικό επίπεδο με τακτικές συνεδριάσεις για ομάδες με συγκεκριμένα καθήκοντα, σε συχνή βάση (δηλαδή κύκλους ποιότητας σε διάφορους τομείς του οργανισμού) και σε προσωρινή βάση για ομάδες που ασχολούνται με συγκεκριμένα καθήκοντα (δηλαδή ομάδες εργασίας ειδικότερα στην εισαγωγή νέων προϊόντων και τεχνολογιών).

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

- Η οργάνωση της εργασίας. Η διεύθυνση πιστεύει ότι μπορούν να προσφέρουν πολλά στη διαδικασία αυτή.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη. Οι εργοδοτούμενοι είναι ένα από πιο πολύτιμα στοιχεία του ενεργητικού του οργανισμού και πρέπει να είναι

καλά εκπαιδευμένοι για να μπορεί ο οργανισμός να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

- Ποιότητα προϊόντος / υπηρεσίας
- Οι πελατειακές σχέσεις, είναι ένα από τα κυριότερα θέματα για τον οργανισμό επειδή οι ικανοποιημένοι πελάτες παίζουν κυρίαρχο ρόλο στο μάρκετινγκ. Ο σύνδεσμος μεταξύ του οργανισμού και των πελατών είναι οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής.
- Εισαγωγή νέων τεχνολογιών σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών μας και την αγορά γενικότερα.
- Εισαγωγή νέων συστημάτων διεύθυνσης που προωθούν την ισότητα και δίνουν πρωτοβουλίες στους εργοδοτούμενους.

Η διαβούλευση αυτών των ομάδων εργασίας είναι υποχρεωτική και η συχνότητά τους εξαρτάται από τα καθήκοντα που έχει αναλάβει η ομάδα εργασίας.

Η διεύθυνση δίνει χώρο στις ομάδες εργασίας 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
- Προγραμματισμός εργασίας
- Τήρηση χρόνου

Άλλα μέσα πληροφόρησης και διαβούλευσης που χρησιμοποιεί η εταιρεία για να επικοινωνεί με το εργατικό δυναμικό είναι οι ακόλουθοι: α) τακτικό εταιρικό περιοδικό/εφημερίδα, β) δελτία, φυλλάδια και σημειώσεις, γ) κανάλια συνδικαλιστικών οργανώσεων και δ) συνεδριάσεις ανώτατων διοικητικών στελεχών με το εργατικό δυναμικό (συνεδριάσεις τύπου «town hall»).

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις όπως αναφέραμε εκπροσωπούνται πολύ δυναμικά και ο οργανισμός λαμβάνει υπόψη την άποψη και τις εισηγήσεις τους. Διαβουλεύσεις και εξουσιοδοτήσεις σε σημαντικές οργανωτικές και άλλες αλλαγές στα πιο κάτω σενάρια:

- Ενημερώνονται οι εκπρόσωποι (κυρίως για κρίσιμες στρατηγικές αποφάσεις)

- Διαβουλεύονται οι εκπρόσωποι (κυρίως για διοικητικά συστήματα που επηρεάζουν τους εργοδοτούμενους)
- Οι εκπρόσωποι εμπλέκονται σε διαπραγματεύσεις (κυρίως για πακέτα πληρωμών και θέματα απασχόλησης)

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 εργοδοτούμενους σε ωριαία βάση και αφού η άμεση συμμετοχή έχει επιφέρει αλλαγές στο σύστημα αμοιβών στον οργανισμό, οι αλλαγές αυτές περιλαμβάνουν και τα ακόλουθα:

- Επίσημοι τίτλοι δεξιοτήτων (ο οργανισμός δίνει περαιτέρω αυξήσεις για προκαθορισμένους τίτλους)
- Πληρωμές επιδομάτων σύμφωνα με προσωπικές συμπεριφορές, ατομικές ή ομαδικές επιδόσεις
- Ποιότητα





## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην έκθεση αυτή οι συγγραφείς προσπάθησαν να προσδιορίσουν την έκταση της άμεσης συμμετοχής στην Κύπρο. Παρόλο που στην αρχή του έργου, η άμεση συμμετοχή φαινόταν να μην υπάρχει καθόλου, ειδικά μετά την εξέταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Αυτή η εικόνα όμως ανατράπηκε με την εξέταση και ανάλυση των μελετών περιστατικών. Υπάρχει ένδειξη ότι η άμεση συμμετοχή υπάρχει, όχι στην πλήρη έκταση του ορισμού που προσδιορίζεται στο έργο, αλλά σε αρκετά εκτεταμένο βαθμό. Αυτή είναι η περίπτωση στις βιομηχανίες και τις εταιρείες όπου οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις είναι παρούσες. Οι συγγραφείς πιστεύουν ότι υπάρχουν εταιρείες που λειτουργούν στην οικονομία και όπου η εφαρμογή της άμεσης συμμετοχής είναι πέρα από τον ορισμό που παρέχει το έργο.

Θα πρέπει ωστόσο να συγκεντρωθούμε στα σημεία της έρευνάς μας και θα πρέπει να δηλώσουμε ότι στα σημεία αυτά υπάρχουν περιστατικά άμεσης συμμετοχής. Αυτό φυσικά θεωρείται παράγοντας επιτυχίας για τους συγγραφείς αφού τουλάχιστον με την ολοκλήρωση του έργου αυτού, είμαστε ενήμεροι ότι η άμεση συμμετοχή εφαρμόζεται στην Κύπρο. Ήταν αρκετά εμφανές ότι στην αγορά κυριαρχεί η έμμεση συμμετοχή. Αυτό αναλύεται όταν αναφερόμαστε στις ιστορικές τάσεις της οικονομίας και πώς τόσο η οικονομία όσο και οι βιομηχανικές σχέσεις έχουν διαμορφωθεί και συμπεριέλαβαν την έμμεση συμμετοχή. Φυσικά αυτό δεν θεωρείται μειονέκτημα, *ειδικά έχοντας υπόψη ότι τόσο οι εργοδοτούμενοι όσο και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις πιστεύουν ότι η άμεση και η έμμεση συμμετοχή συμπληρώνουν η μία την άλλη*. Αυτό αποτελεί φυσικά ένα μεγάλο κομμάτι στο οποίο θα πρέπει οι κοινωνικοί εταίροι να δουλέψουν και να αξιοποιήσουν τις προοπτικές που μπορεί να προσφέρει η άμεση συμμετοχή στην οικονομία και γενικότερα στους εργοδοτούμενους. Έτσι κι αλλιώς και οι δύο είναι σίγουροι ότι η άμεση συμμετοχή μπορεί να οδηγήσει σε αμοιβαίες ωφέλιμες καταστάσεις και σε θετικά αποτελέσματα, τόσο για την διεύθυνση όσο και τους εργοδοτούμενους.

Από την ανάλυση και την έρευνά μας μπορούμε να συμπεράνουμε ότι η άμεση συμμετοχή αποτελεί ένα βήμα μπροστά, είναι ένα θετικό στοιχείο, μπορεί να είναι ακόμη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάποιοι ίσως πούνε ότι αποτελεί μία μορφή ΑΔ – φέρουμε ένσταση στο να την αποκαλούμε ΑΔ – ωστόσο παραμένει ένα σπουδαίο εργαλείο το οποίο θα πρέπει να εκμεταλλευτούμε και, με το σωστό επιχειρηματικό πνεύμα, μπορούμε να το εκμεταλλευτούμε

στην πλήρη του έκταση. Αφού υποστηρίζουμε την άμεση συμμετοχή, μπορούμε να κάνουμε κάποιες εισηγήσεις που θεωρούμε σημαντικές.

- Όλοι οι κοινωνικοί εταίροι θα πρέπει να συμμετάσχουν σε μία συζήτηση υψηλού επιπέδου για τον τρόπο με τον οποίο θα εφαρμοστεί η άμεση συμμετοχή
- Θα πρέπει να διοργανωθεί σειρά σεμιναρίων για τους ανώτατους αξιωματούχους των κοινωνικών εταίρων για να μπορέσουν να κατανοήσουν την σημασία της άμεσης συμμετοχής και τα θετικά αντίκτυπα που έχει να προσφέρει
- Η άμεση συμμετοχή θα πρέπει να αποτελεί απλά ένα εργαλείο που θα χρησιμοποιείται στον εργασιακό χώρο για να γίνονται οι οργανισμοί αποτελεσματικοί, αποδοτικοί και ανταγωνιστικοί
- Η άμεση συμμετοχή θα πρέπει να παρέχει αμοιβή για αυτά που θα προσφέρουν οι εργοδοτούμενοι
- Η άμεση συμμετοχή δεν είναι μέσο υποβάθμισης της δύναμης των συνδικαλιστικών οργανώσεων,. Στην περίπτωση που οι οργανισμοί την χρησιμοποιήσουν έχοντας αυτό υπόψη τους, παρόλο που μπορεί να επιτύχουν αυτόν τον αρχικό στόχο, αυτό θα γίνει εις βάρος της αποτελεσματικότητας, αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητάς τους.
- Οι Συνδικαλιστικές Οργανώσεις δεν θα πρέπει να φοβούνται την άμεση συμμετοχή. Στο τέλος της ημέρας, η άμεση συμμετοχή, εάν εφαρμοστεί με τον σωστό τρόπο στον εργασιακό χώρο, αυτό θα ενισχύσει σίγουρα την παρουσία της συνδικαλιστικής οργάνωσης στον εργασιακό χώρο.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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

[http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/page05\\_en/page05\\_en?OpenDocument](http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/dlr/dlr.nsf/page05_en/page05_en?OpenDocument)

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

<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>

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

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

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

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

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

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

Βιομηχανικές Σχέσεις στην Ευρώπη, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Φεβρουάριος 2015

3<sup>η</sup> Έρευνα για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις, Eurofound Company Survey, 2015

5<sup>η</sup> Ευρωπαϊκή Έρευνα για τις Συνθήκες Εργασίας, 2013

Κοινωνικός Διάλογος και Κοινωνικά Συστήματα-Η περίπτωση της Κύπρου, Κώστας Καπαρτής, Μάρτιος 2003

Κοινωνικός διάλογος στους χώρους εργασίας ανά την Ευρώπη: Ανάλυση της Έρευνας σου 2009 για τις Ευρωπαϊκές Επιχειρήσεις, Eurofound

ΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΟΥΡΚΙΚΗΣ ΕΙΣΒΟΛΗΣ ΣΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΟΚΥΠΡΙΟΥΣ, Πάνος Πασιαρδής &

Σωτηρούλα Χατζησπύρου, Νοέμβριος 2003

ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ, Χριστοφίδης, Πασιαρδής, Χατζησπύρου, Ιούνιος 2000

