

Η Συμμετοχή των Εργαζομένων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις: Αποτίμηση της λειτουργίας του θεσμού από τη σκοπιά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Θεόδωρος Κουτρούκης¹ & Κωνσταντίνος Τερζίδης²

Περίληψη

Σύμφωνα με παλιότερες μελέτες η ελληνική εμπειρία εργατικής συμμετοχής δείχνει ότι υπήρξε αξιόλογη ανταπόκριση των ενδιαφερομένων λειτουργών των εργασιακών σχέσεων στο εγχείρημα προώθησης αντίστοιχων διαδικασιών. Αυτό εξηγεί τον περιορισμένο αριθμό των περιπτώσεων εργατικής συμμετοχής που εμφανίστηκαν στις ελληνικές επιχειρήσεις τις προηγούμενες δεκαετίες. Μολαταύτα, κατά την τελευταία δεκαετία επιτεύχθηκε κάποια πρόοδος στο θέμα της συμμετοχής κυρίως στις θυγατρικές επιχειρήσεις πολυεθνικών εταιριών, χάρη στην οδηγία για τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια Εργασίας (ΕΣΕ). Αυτή η εργασία εξετάζει τους παράγοντες που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα των ΕΣΕ επισκοπώντας τη σχετική βιβλιογραφία και εμπλουτίζοντάς την με νέα ερευνητικά δεδομένα από την οπτική γωνία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Τα συμπεράσματα δείχνουν ότι υπάρχουν μερικές καλές πρακτικές στα ΕΣΕ, που συνδέονται με ορισμένους προσδιοριστικούς παράγοντες αναφορικά με τη φύση των πολυεθνικών εταιριών καθώς και τη δομή της εργατικής αντιπροσώπευσης.

Λέξεις κλειδιά: *εργασιακές σχέσεις, ΕΣΕ, ΠΕΕ, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*

¹ Επίκουρος Καθηγητής, Πανεπιστήμιο Αιγαίου

² Καθηγητής, ΤΕΙ Ανατολικής Μακεδονίας & Θράκης

Εισαγωγή

Ο προβληματισμός σχετικά με την αναγνώριση ενός ρόλου για τους εργαζόμενους στις πολυεθνικές εταιρίες και ομίλους άρχισε να απασχολεί τα αρμόδια όργανα της Ευρωπαϊκής Ένωσης από τις αρχές της δεκαετίας του εβδομήντα μέχρι να βρεθεί διέξοδος στις 22 Σεπτεμβρίου 1994 με την υιοθέτηση της οδηγίας 94/45/ΕΚ για τα Ευρωπαϊκά Συμβούλια Εργασίας (ΕΣΕ). Η οδηγία αυτή παρέχει στους εργαζόμενους το δικαίωμα πληροφόρησης και διαβούλευσης ως μέρος της προσπάθειας για την ανάπτυξη μιας κοινωνικά υπεύθυνης διοίκησης των πολυεθνικών επιχειρήσεων και ομίλων στην εποχή της παγκοσμιοποίησης.

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

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

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

Τα ΕΣΕ είναι θεσμοί που δεν έχουν ακόμη κριθεί οριστικά, ως προς τη συμβολή τους στον αναπροσανατολισμό των εργασιακών σχέσεων τόσο σε υπερεθνικό, όσο και σε εθνικό επίπεδο. Μολαταύτα, η μέχρι σήμερα πορεία τους έχει δημιουργήσει έναν αξιοσημείωτο πλούτο απόψεων και θέσεων αναφορικά με τη δυνατότητά τους

να συνδράμουν την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων στις υπερεθνικές επιχειρήσεις και ομίλους (Κουτρούκης, 2004).

Στην εργασία αυτή επιχειρείται η διερεύνηση των παραγόντων αποτελεσματικής λειτουργίας των οργάνων διεθνικής συμμετοχής στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, στο πλαίσιο ομίλων στους οποίους εφαρμόστηκε ο θεσμός των ΕΣΕ.

Ειδικότερα, διερευνώνται οι παράγοντες εκείνοι που επιδρούν θετικά στις επιδιώξεις της ΔΑΠ των εγχώριων επιχειρήσεων, και προωθούν βέλτιστες εργασιακές σχέσεις.

Εργασιακές Σχέσεις στις πολυεθνικές επιχειρήσεις

Είναι γνωστό ότι πολυεθνική επιχείρηση (ΠΕΕ), είναι «μία ομάδα εταιριών που λειτουργούν σε πολλές χώρες, διαθέτοντας κοινούς πόρους και εφαρμόζοντας κοινή στρατηγική» (Δαμασκηνίδης, 1988:272).

Στις ΠΕΕ μπορούν να συμπεριληφθούν μια επιχείρηση (μητρική) που επεκτείνεται στο εξωτερικό ή περισσότερες μητρικές της ίδιας ή διαφορετικής εθνικότητας που δημιουργούν υποκαταστήματα ή θυγατρικές στο εξωτερικό, με τη συμμετοχή του ντόπιου κεφαλαίου κατά μειοψηφία ή κατά πλειοψηφία (Λυμπερόπουλος, 1987). Στην πράξη, σύμφωνα με τις τυπολογίες του Perlmutter και των Bartlett και Ghoshal, οι ΠΕΕ μπορούν να προσλάβουν πολυποίκιλες μορφές (Leat & Wolley, 1999: 100-103).

Η φύση της διοίκησης στις «τυπικές» ΠΕΕ θεωρείται ότι είναι δυαδική, δηλ. αποκεντρική και συγκεντρική ταυτόχρονα. Η αποκέντρωση εντοπίζεται κυρίως στη διοίκηση των θυγατρικών επιχειρήσεων αναφορικά με διαχειριστικά ζητήματα όπως η καθημερινή παραγωγική δραστηριότητα στο επίπεδο της οικονομικής μονάδας, η μελέτη της τοπικής αγοράς και η βραχυπρόθεσμη εταιρική πολιτική σε τοπική κλίμακα. Ο συγκεντρικός χαρακτήρας αναφέρεται στο κορυφαίο επίπεδο της διοίκησης, όπου λαμβάνονται οι στρατηγικές αποφάσεις για θέματα μείζονος σημασίας που απασχολούν τον όμιλο όπως είναι η συνεργασία των διαφόρων παραγωγικών μονάδων του ομίλου, θέματα επενδύσεων και χρηματοδότησης κ.ά. (Πουρναράκης & Χατζηκωνσταντίνου, 1999:314).

Οι ΠΕΕ εξαιτίας της δραστηριότητάς τους αποκτούν μεγάλη οικονομική δύναμη και η σημασία τους στη διεθνή οικονομία βαίνει αυξανόμενη (Κουτρούκης, 1996 · Σπυρόπουλος, 1977). Η εξέλιξη αυτή είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένη με το διεθνές φαινόμενο των συγχωνεύσεων και των εξαγορών που εκδηλώνεται στην κονίστρα της παγκοσμιοποίησης (De Boyer, Roumarède & Taillandier, 2000 · ILO, 2001).

Οι επιδράσεις των ΠΕΕ στις εργασιακές σχέσεις είναι πολυποίκιλες. Η επέκταση του φαινομένου των ΠΕΕ έχει συμβάλλει τόσο στη διεθνοποίηση των προβλημάτων που αφορούν στο συντελεστή παραγωγής εργασία, όσο και στην ανάδυση της αναγκαιότητας για την εξεύρεση νέων μορφών αντιμετώπισης των προβλημάτων αυτών (Εταιρία Νομικών Βορείου Ελλάδος, 1998).

Η πολυεθνική διάσταση των εργασιακών σχέσεων -που συνδέεται με την επέλαση του φαινομένου της πολυεθνικής επιχείρησης- έχει δύο κύριες όψεις (Kujawa, 1980 · Γιαννοπούλου, 1977) :

- Διαφορές στις δομές των εργασιακών σχέσεων στις διάφορες χώρες δραστηριοποίησης των ΠΕΕ.
- Διαφορές στις προσεγγίσεις των εθνικών συνδικαλιστικών οργανώσεων στα ζητήματα της αμοιβής και των συνθηκών εργασίας, καθώς και σε εκείνα των εργασιακών θεσμών.

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

Οι αποφάσεις για επέκταση ή συρρίκνωση της παραγωγικής βάσης των ΠΕΕ λαμβάνονται από το διεθνές κέντρο χάραξης της στρατηγικής τους. Κατά συνέπεια στη μητρική εταιρία αποφασίζεται και ο όγκος της απασχόλησης σε κάθε θυγατρική εταιρία. Οι ΠΕΕ συνήθως προτιμούν να επενδύουν τα κεφάλαιά τους σε χώρες όπου υπάρχει πιο «ευέλικτη» εργατική νομοθεσία (Marginson & Sisson, 1994), ενώ μπορούν να μεταφέρουν παραγωγικές δραστηριότητες από ένα εργοστάσιο όπου

υπάρχουν εργασιακές συγκρούσεις σε ένα άλλο και να αναστείλουν τη λειτουργία κάποιου υποκαταστήματος ή εργοστασίου (Steuer & Gennard, 1971).

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

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

Άλλοι ερευνητές, θεωρούν ότι στις περισσότερες εταιρίες υφίστανται δύο αντίρροπες τάσεις που συνδυάζουν την αύξουσα αποκέντρωση στις επιμέρους επιχειρηματικές μονάδες και τη συγκέντρωση στο ευρωπαϊκό επίπεδο. Αυτές είναι όχι μόνο αποτέλεσμα εξωγενών πιέσεων για ρύθμιση, αλλά και των ενδογενών αναγκών για συντονισμό και έλεγχο (Edwards, 2000 · Marginson & Sisson, 1996 · Turner, D' Art & Gunnigle, 1997).

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

Σύμφωνα με τους Leat & Wooley (1999:113) ο Hamill θεωρεί ότι ιδιαίτερα σημαντικοί επιδραστικοί παράγοντες για την εκτίμηση της έκτασης στην οποία η μητρική εταιρία αναμειγνύεται στις εργασιακές σχέσεις στο επίπεδο της χώρας υποδοχής, είναι :

- Ο βαθμός διασυννοριακής (inter-subsidiary) ολοκλήρωσης της παραγωγής, δεδομένου ότι το εμπειρικό υλικό έδειξε ότι ένας υψηλός βαθμός διασυννοριακής ολοκλήρωσης της παραγωγής οδηγεί στην συγκέντρωση της λειτουργίας των εργασιακών σχέσεων στην ΠΕΕ.
- Η εθνικότητα της ΠΕΕ, γιατί οι ΠΕΕ αμερικανικής (ΗΠΑ) ιδιοκτησίας είναι περισσότερο συγκεντρωτικές στη λήψη των αποφάσεων για τις εργασιακές σχέσεις σε σχέση με τις ΠΕΕ ευρωπαϊκής ιδιοκτησίας.
- Ο τρόπος ίδρυσης της θυγατρικής επιχείρησης, δεδομένου ότι οι ντόπιες εταιρίες (indigenous firms) που εξαγοράστηκαν από ΠΕΕ τείνουν να απολαμβάνουν πολύ μεγαλύτερη αυτονομία σε σχέση με τις θυγατρικές επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν εξ αρχής ως παραρτήματα ΠΕΕ (greenfield sites).
- Οι οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων, και ειδικότερα στις θυγατρικές επιχειρήσεις με πενιχρά οικονομικά αποτελέσματα -και ιδίως όταν αυτά οφείλονται σε προβληματικές εργασιακές σχέσεις- οι ΠΕΕ τείνουν να εφαρμόσουν πρακτικές των εργασιακών σχέσεων της χώρας προέλευσης με σκοπό να μειώσουν τις εργασιακές συγκρούσεις και/ή να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Αντίθετα, σε θυγατρικές επιχειρήσεις με ικανοποιητικούς δείκτες απόδοσης και αποτελεσματικότητας, οι ΠΕΕ τείνουν να σεβαστούν τις ιδιαίτερες πρακτικές εργασιακών σχέσεων, που παραδοσιακά εφαρμόζονται σε αυτές τις παραγωγικές μονάδες.
- Ο βαθμός στον οποίο η ΠΕΕ είναι αποτελεί πηγή κεφαλαίων (παγίων και κίνησης) για τη θυγατρική επιχείρηση, δεδομένου ότι στις περιπτώσεις που η μητρική εταιρία απαιτείται να επενδύσει σημαντικά κεφάλαια στη θυγατρική της επιχείρηση, τείνει να αυξήσει και την παρέμβασή της στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων της τελευταίας.

Σημαντική είναι όμως και η υπονομευτική επίδραση στη λειτουργία των θεσμών συμμετοχής των εργαζομένων στις επιχειρήσεις (Looise & Drucker, 2002). Έτσι, στις θυγατρικές επιχειρήσεις των ΠΕΕ αποδυναμώνονται τα δικαιώματα συμμετοχής γιατί

το κέντρο λήψης αποφάσεων βρίσκεται εκτός της «εμβέλειας» των συμμετοχικών δικαιωμάτων. Έχει, άλλωστε, προκύψει από διάφορες σχετικές έρευνες που εμφανίζονται στη συνέχεια ότι οι δομές και οι πρακτικές της συμμετοχής των εργαζομένων στις θυγατρικές των ΠΕΕ ελάχιστα υπόκεινται σε απευθείας ρύθμιση από τη διοίκηση της μητρικής εταιρίας. Αναφερόμενοι στα ευρήματα σχετικής έρευνάς τους με μελέτες περιπτώσεων οι Lumley και Misra επισημαίνουν ότι οι μητρικές εταιρίες πρωταρχικά ενδιαφέρονταν για τις οικονομικές επιδόσεις των θυγατρικών τους εταιριών σε όρους παραγωγής και κερδοφορίας, και οποιαδήποτε ανησυχία σχετικά με τα ζητήματα συμμετοχής των εργαζομένων, εκδηλωνόταν μόνο όταν οι πρακτικές της συμμετοχής προσέκρουαν εμφανώς στους παραπάνω οικονομικούς στόχους (1994).

Αναφορικά με το ζήτημα της πολιτικής εργασιακών σχέσεων που υιοθετούν οι ΠΕΕ στις χώρες υποδοχής, ενδιαφέρον παρουσιάζει μια σχετική έρευνα με τον τίτλο «Εργασιακές σχέσεις σε πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα» που πραγματοποιήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1990 σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Η Ξηροτύρη-Κουφίδου (1993) διερεύνησε τις υποθέσεις ότι: α) οι ΠΕΕ ευνοούν την εφαρμογή σύγχρονων πολιτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων β) υπάρχει μια τάση αποκέντρωσης της πολιτικής των ΠΕΕ αναφορικά με τις εργασιακές σχέσεις και γ) οι ΠΕΕ έχουν μια τάση να εφαρμόζουν ανεξάρτητη πολιτική στις εργασιακές σχέσεις. Η έρευνα επιβεβαίωσε την άποψη ότι «παρατηρείται μια τάση προσαρμογής των πολυεθνικών επιχειρήσεων προς την πρακτική και το κλίμα που κυριαρχεί στη χώρα υποδοχής, με σκοπό την επίτευξη εργασιακής ειρήνης» (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 1993:661).

Συμπερασματικά, φαίνεται πως οι θυγατρικές εταιρίες των ΠΕΕ υιοθετούν πολλά στοιχεία από την κουλτούρα των εργασιακών σχέσεων της χώρας υποδοχής, χωρίς όμως να αποκλείεται και η μεταφορά ορισμένων συναφών πρακτικών που υφίστανται στη μητρική χώρα.

Σε αυτό το πλαίσιο αποκτά ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση της πολιτικής των θυγατρικών επιχειρήσεων πολυεθνικών ομίλων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, και ιδίως εκείνων στις οποίες έχουν συσταθεί οι θεσμοί πληροφόρησης και

διαβούλευσης των εργαζομένων σε εφαρμογή της ευρωπαϊκής οδηγίας 94/45/EΚ, που πρόβλεπε τη δημιουργία των ΕΣΕ στις ΠΕΕ.

Μεθοδολογία της έρευνας

Σκοπός της έρευνας πεδίου ήταν η διερεύνηση των επιδραστικών παραγόντων στην αποτελεσματική λειτουργία των οργάνων διεθνικής εργατικής συμμετοχής σε εγχώριες θυγατρικές επιχειρήσεις πολυεθνικών ομίλων που διαθέτουν ΕΣΕ. Επομένως, βάσει της σχετικής βιβλιογραφίας ορίστηκαν και επιχειρήθηκε να μετρηθούν ως πιθανοί επιδραστικοί παράγοντες οι εξής: α) Τρόπος άσκησης συνδικαλιστικής δραστηριότητας (επιχειρησιακό ή κλαδικό σωματείο), β) Βασική μορφή εργατικής αντιπροσώπευσης (εργατικό σωματείο ή συμβούλιο εργαζομένων), γ) Προέλευση του εγχώριου παραρτήματος της ΠΕΕ (εγκατάσταση «Greenfield» ή «brownfield», δ) Συνδικαλιστική συμμετοχή εργατικού αντιπροσώπου στο ΕΣΕ (μέλος ή μη συνδικαλιστικής οργάνωσης), ε) Ρόλος των εργατικών συνδικάτων στον καθορισμό του εργατικού αντιπροσώπου στο ΕΣΕ (ανάμειξη ή όχι) στ) τύπος συλλογικής συμφωνίας διοίκησης και εργαζομένων (φορμαλιστική ή μη προσέγγιση) και ζ) Εμπειρία των εργατικών αντιπροσώπων στα ΕΣΕ (ύπαρξη η μη συναφούς εμπειρίας).

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

Το πρόβλημα της δυσκολίας γενίκευσης των ευρημάτων της έρευνας αντιμετωπίστηκε με την εξέταση της λειτουργίας των ΕΣΕ σε όλες τις θυγατρικές επιχειρήσεις πολυεθνικών ομίλων των δύο κλάδων, ώστε να γίνει εφικτή -υπό προϋποθέσεις- η γενίκευση των συμπερασμάτων της έρευνας σε ευρύτερα σύνολα της οικονομίας που εμφανίζουν όμοια χαρακτηριστικά (Gomm, Hammersley & Foster, 2000). Το πρόβλημα της διαφάνειας αντιμετωπίστηκε με την αναλυτική παράθεση της μεθοδολογίας. Η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης και η χρήση του εργαλείου της συνέντευξης που επιλέχθηκε συνίσταται στην εμπειρική διερεύνηση ενός φαινομένου εντός του πραγματικού πλαισίου ύπαρξής του, καθώς συνιστάται

ιδίως όταν τα όρια ανάμεσα στο φαινόμενο και το πλαίσιο δεν είναι ευδιάκριτα (Yip, 1994 · Stake, 1994).

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

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

Ειδικότερα, διερευνήθηκαν όλες οι επιχειρήσεις που διαθέτουν ΕΣΕ στους δύο αυτούς κλάδους, ώστε να στηριχθεί η εξωτερική εγκυρότητα και η αξιοπιστία της έρευνας. Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ανά κλάδο απεικονίζονται στον πίνακα 1:

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: Τα χαρακτηριστικά των διερευνηθεισών επιχειρήσεων ανά κλάδο

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

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων πρωτογενούς έρευνας

Έτσι, πραγματοποιήθηκαν συνολικά εννέα [9] συνεντεύξεις βάθους με υπεύθυνους ανθρώπινων πόρων. Το ερωτηματολόγιο συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε (και ακολούθησε τη δομή αντίστοιχων σχετικών ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν από το Ευρωπαϊκό Δίκτυο ερευνητών για τα ΕΣΕ) αποτελούνταν από ερωτήματα που στόχευαν στην αποτύπωση των εργασιακών σχέσεων στην εταιρία (συναινετικό ή συγκρουσιακό κλίμα, επιχειρησιακή συλλογική σύμβαση εργασίας, άτυπη συμφωνία για όρους εργασίας, μορφές εκπροσώπησης των εργαζομένων, άποψη για συμμετοχικούς θεσμούς, επίδραση συμμετοχικών θεσμών στις αποφάσεις της τοπικής διοίκησης της εταιρίας και στις σχέσεις εργαζομένων-διοίκησης, διαδικασίες εκπαίδευσης εργατικών αντιπροσώπων, θέματα ενασχόλησης εκπροσώπων εργαζομένων, συμφωνίες τοπικής διοίκησης-εργαζομένων την τελευταία πενταετία, κυριότερα προβλήματα στις σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων). Ακόμη, το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις αναφορικά με τη σύσταση, τη δομή και τις επιδράσεις των ΕΣΕ στη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της εταιρίας (προστιθέμενη αξία) και τον ευρωπαϊσμό των εργασιακών σχέσεων (ημερομηνία σύστασης και αριθμός μελών ΕΣΕ, σύνθεση ΕΣΕ, αρμοδιότητες ΕΣΕ, αξιολόγηση της συμβολής του ΕΣΕ, επιθυμία ενίσχυσης του ΕΣΕ, συμβολή του ΕΣΕ στην προώθηση μιας ευρωπαϊκής πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις, συμβολή του έλληνα αντιπροσώπου στο ΕΣΕ στην απόδοση της επιχείρησης και τις σχέσεις τοπικής διοίκησης-εργαζομένων, σχέσεις της διοίκησης με τον έλληνα αντιπρόσωπο και προβλήματα από τη δράση του στο ΕΣΕ, επίδραση του ΕΣΕ στους εγχώριους συμμετοχικούς θεσμούς, αρνητικά παραδείγματα από την υποχρέωση τήρησης του απορρήτου από τον έλληνα αντιπρόσωπο στο ΕΣΕ και συνέπειες για τα συμφέροντα της εταιρίας, δυνητικά οφέλη και δυνητικά κόστη για την εταιρία από τη λειτουργία των ΕΣΕ, επιβαρύνσεις στο κόστος λειτουργίας της εταιρίας από τη λειτουργία του ΕΣΕ).

Το περιεχόμενο των συνεντεύξεων απομαγνητοφωνήθηκε με τη ρητή συναίνεση των συμμετεχόντων, ενώ τους δόθηκε η δυνατότητα να ελέγξουν το πρώτο δοκίμιο της συνέντευξης, το οποίο στη συνέχεια τυποποιήθηκε. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου διασφαλίστηκε με τον έλεγχο-επανελέγχο (test-retest) που

πραγματοποιήθηκε με τη διανομή του συμπληρωμένου πρωτοκόλλου της συνέντευξης στους ερωτώμενους μετά από μικρό χρονικό διάστημα, ώστε να εκφράσουν τη συμφωνία ή διαφωνία τους με τις καταγεγραμμένες απόψεις που διατύπωσαν κατά τη συνέντευξη.

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

Διαπιστώσεις της έρευνας

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

Ειδικότερα, βρέθηκε ότι τα ΕΣΕ, διευρύνουν τη δυνατότητα προώθησης μιας ευρωπαϊκής πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις,

αποτελούν ένα δίαυλο επικοινωνίας των ενδιαφερόμενων μερών σε ευρωπαϊκό επίπεδο και συμβάλλουν σε μια ομογενοποίηση/σύγκλιση των εργασιακών σχέσεων στο πλαίσιο των πολυεθνικών ομίλων/ εταιριών.

Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι τα ΕΣΕ συμβάλλουν στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στις ελληνικές θυγατρικές επιχειρήσεις (πολυεθνικών ομίλων) που εφάρμοσαν το θεσμό, καθώς, αυξάνουν την αμοιβαία εμπιστοσύνη διοίκησης-εργαζομένων, βελτιώνουν τη «δέσμευση» των εργαζομένων ως προς την επιχείρηση, βελτιώνουν την κατανόηση των αποφάσεων της διοίκησης από τους εργαζόμενους, υποβοηθούν τις αναγκαίες οργανωτικές αλλαγές στην εταιρία, προσφέρουν δίαυλο επικοινωνίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, καθώς αποτελούν «όχημα» για πληροφόρηση και διαβούλευση, αναπτύσσουν την ευρωπαϊκή διάσταση της επιχείρησης και των εργασιακών σχέσεων και επιδρούν θετικά στις εργασιακές σχέσεις στην εταιρία/ όμιλο. Επιπλέον, τα ΕΣΕ δημιουργούν αρνητική προστιθέμενη αξία (κόστος) για την πλευρά της διοίκησης, στις εγχώριες θυγατρικές επιχειρήσεις πολυεθνικών ομίλων που εφάρμοσαν το θεσμό, επειδή αυξάνουν τις

προσδοκίες των εργαζομένων και προκαλούν χρηματοοικονομικό κόστος στις θυγατρικές επιχειρήσεις των πολυεθνικών ομίλων (κυρίως το κόστος ταξιδιών για τους εργατικούς αντιπροσώπους στα ΕΣΕ).

Τα παραεπόμενα κύρια ευρήματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις των ΔΑΠ αποτυπώνονται στη συνέχεια:

Όλοι οι υπεύθυνοι ΑΠ (9/9) περιγράφουν τις εργασιακές σχέσεις στην εταιρία τους ως «συναινετικές».

Σχεδόν όλοι οι υπεύθυνοι ΑΠ (8/9) εκφράζουν θετική άποψη για τους θεσμούς συμμετοχής, των εργαζομένων στις επιχειρήσεις (πληροφόρηση, διαβούλευση, συμμετοχή). Ένας διευθυντής ανθρώπινων πόρων του κλάδου Τ/Π θεώρησε ότι «η τακτική συμμετοχή είναι μία θετική συνεισφορά στην επικοινωνία διοίκησης εργαζομένων», ενώ ένας άλλος σημείωσε πως «τα όργανα αυτά δημιουργούν περισσότερα εμπόδια παρά προωθούν τα συμφέροντα των εργαζομένων». Επίσης, ένας άλλος διευθυντής ανθρώπινων πόρων του κλάδου Π/Λ είπε πως «ειδικά για την επίλυση ορισμένων προβλημάτων υπάρχει θετική συμβολή» και ένας άλλος διευθυντής του ίδιου κλάδου τόνισε πως «τα συμβούλια εργαζομένων είναι ένα όργανο επικοινωνίας για την ανάδραση της πληροφόρησης ως προς τις εταιρικές πολιτικές» (σημειώσεις από τη συνέντευξη).

Στις ετήσιες -ή και έκτακτες- συναντήσεις της κεντρικής διοίκησης με το ΕΣΕ, συμμετέχουν αντιπρόσωποι της τοπικής διοίκησης σε σχεδόν όλες τις εταιρίες Τ/Π, αλλά σε καμία εταιρία Π/Λ.

Σχεδόν όλοι οι υπεύθυνοι ΑΠ (8/9) πιστεύουν ότι η λειτουργία των ΕΣΕ είναι επωφελής για την εταιρία, όμως μόνο λίγοι (2/9) επιθυμούν την ενίσχυση του ρόλου του ΕΣΕ.

Μια ισχυρή πλειοψηφία των υπευθύνων ΑΠ (7/9) πιστεύει ότι τα ΕΣΕ διευρύνουν τις δυνατότητες για μια ευρωπαϊκή πολιτική ανθρώπινων πόρων σε αυτές τις εταιρίες. Αναφορικά με τη δυνατότητα προώθησης μιας ευρωπαϊκής πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού από τις επιχειρήσεις ένας διευθυντής ανθρώπινων πόρων του κλάδου Τ/Π απάντησε «ναι, γιατί ο έλληνας εκπρόσωπος στο ΕΣΕ μπορεί να μεταφέρει τις πολιτικές της εταιρίας και τις απόψεις της για τους ανθρώπινους πόρους στο τοπικό επίπεδο», ενώ ένας άλλος διευθυντής του κλάδου Π/Λ σημείωσε ότι «το ΕΣΕ βοηθά στην κατανόηση των παγκοσμίως χαρασσόμενων πολιτικών του

ομίλου με την κεντρική παρουσίαση τους στις αντίστοιχες συνεδριάσεις του οργάνου». Επιπλέον, ένας διευθυντής του κλάδου Τ/Π σημείωσε ότι «το ΕΣΕ στρώνει το έδαφος και κάνει ευκολότερη τη δουλειά μας, με την προετοιμασία των εργαζομένων για το ευρωπαϊκό γίνεσθαι», και ένας άλλος διευθυντής ανθρώπινων πόρων του κλάδου Π/Λ σημείωσε πως « με τη λειτουργία του ΕΣΕ υπάρχει καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων για τις εξελίξεις στο ευρωπαϊκό επίπεδο» (σημειώσεις από τη συνέντευξη).

Μια ισχυρή πλειοψηφία των υπευθύνων ΑΠ (7/9) πιστεύει ότι η λειτουργία των ΕΣΕ βελτιώνει την απόδοση της εταιρίας τους.

Η πλειοψηφία των υπευθύνων ΑΠ (6/9) πιστεύει πως η λειτουργία των ΕΣΕ βελτίωσε τις σχέσεις (τοπικής) διοίκησης και εργαζομένων στο τοπικό επίπεδο. Αξιολογώντας την παρουσία και λειτουργία του ΕΣΕ ένας διευθυντής ανθρώπινων πόρων από τον κλάδο Τ/Π σημείωσε ότι «το ΕΣΕ σε θέματα επικοινωνίας βοηθά να έρχονται οι έλληνες αντιπρόσωποι σε επαφή με τα τεκταινόμενα στο εξωτερικό και έτσι δεν περιχαρακώνονται ή απομονώνονται στα ελληνικά τεκταινόμενα, αλλά βλέπουν τι συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον», ενώ ένας άλλος υποστήριξε ότι «υπάρχει μικρή εμπειρία και οι εκπρόσωποι του σωματίου δεν έχουν κατανοήσει τι γίνεται εκεί». Επίσης, δύο διευθυντές του κλάδου Π/Λ υπογράμμισαν ότι «διαμέσου του ΕΣΕ διαχέεται πάρα πολύ καλή ενημέρωση από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους» και πως «στο ΕΣΕ υπάρχει κοινή ενημέρωση αλλά δεν υπάρχει ακόμη συνοχή και υπάρχει μια δυσκολία συνεννόησης γιατί τα θέματα ενδιαφέροντος είναι διαφορετικά» (σημειώσεις από τη συνέντευξη).

Όλοι οι υπεύθυνοι ΑΠ (9/9) πιστεύουν ότι ο ρόλος του/ των αντιπροσώπου/-ων των εργαζομένων στο ΕΣΕ της εταιρίας τους είναι επιτυχημένος, και κανένας δεν θεωρεί ότι ο αντιπρόσωπος των εργαζομένων στο ΕΣΕ προκάλεσε οποιαδήποτε προβλήματα.

Μόνο λίγοι υπεύθυνοι ΑΠ (2/9) θεωρούν πως η θέσπιση των ΕΣΕ συνέβαλε στη διάδοση -τυπικών ή άτυπων- μηχανισμών συμμετοχής των εργαζομένων στο τοπικό επίπεδο.

Όλοι οι υπεύθυνοι ΑΠ (9/9) δήλωσαν πως η σχέση της τοπικής διοίκησης με τον/ τους έλληνα/ες αντιπρόσωπο/-ους των εργαζομένων στο ΕΣΕ είναι πολύ καλή.

Όλοι οι υπεύθυνοι ΑΠ (9/9) πιστεύουν ότι τα ΕΣΕ δημιουργούν (θετική) προστιθέμενη αξία στις σχέσεις τοπικής διοίκησης-εργαζομένων αλλά και στην εταιρία ως σύνολο σε τοπικό επίπεδο.

Μια ισχυρή πλειοψηφία των υπευθύνων ΑΠ (7/9) θεωρεί πως η πιο σημαντική αρνητική προστιθέμενη αξία (κόστος) για την εταιρία είναι οι υψηλές προσδοκίες των εργαζομένων αναφορικά με το μέλλον των συμμετοχικών θεσμών στην εταιρία.

Η μεγάλη πλειοψηφία των υπευθύνων ΑΠ (7/9) θεωρεί ότι το κόστος ταξιδιών του/των αντιπροσώπου/ων των εργαζομένων στο ΕΣΕ αποτελεί το πιο σημαντικό στοιχείο πραγματικού κόστους από τη λειτουργία του ΕΣΕ.

Διακλαδικές διαφορές

Οι κύριες διαφορές που διαπίστωσε η έρευνα μεταξύ των δύο κλάδων που διερευνήθηκαν ,απεικονίζονται στον πίνακα 2:

ΠΙΝΑΚΑΣ 2: ΟΙ ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ ΠΟΥ ΔΙΕΡΕΥΝΗΘΗΚΑΝ

Κλάδος Τροφίμων-Ποτών	Κλάδος Πετρελαιοειδών-Λιπαντικών
-Υψηλότερος μέσος αριθμός εργαζομένων (Μ.Ο. 604)	-Χαμηλότερος μέσος αριθμός εργαζομένων (Μ.Ο. 317)
Ο «κύκλος ζωής» των ΕΣΕ είναι κατά μέσο όρο 4 έτη	Ο «κύκλος ζωής» των ΕΣΕ είναι κατά μέσο όρο 7 έτη
-Η συνδικαλιστική δραστηριότητα στον κλάδο ασκείται με επιχειρησιακά σωματεία	-Η συνδικαλιστική δραστηριότητα στον κλάδο ασκείται με κλαδικά σωματεία
-Η μεγάλη πλειοψηφία των εταιριών ήταν παραδοσιακές ελληνικές εταιρίες που εξαγοράστηκαν από πολυεθνικές εταιρίες.	-Όλες οι εταιρίες ιδρύθηκαν ως θυγατρικές πολυεθνικών επιχειρήσεων
-Βασική μορφή της εργατικής αντιπροσώπευσης στο χώρο εργασίας είναι το επιχειρησιακό	-Βασική μορφή της εργατικής αντιπροσώπευσης στο χώρο εργασίας είναι το συμβούλιο εργαζομένων (του Ν. 1767/88).

σωματείο. Συμβούλιο εργαζομένων υπάρχει στις μισές επιχειρήσεις (3/6).	Συμβούλιο εργαζομένων υπάρχει σε όλες τις επιχειρήσεις (3/3).
-Υπογράφεται γραπτή ΣΣΕ ή άτυπη γραπτή συμφωνία μεταξύ τοπικής διοίκησης και επιχειρησιακού σωματείου	-Δεν υπογράφεται γραπτή συμφωνία μεταξύ τοπικής διοίκησης και οποιουδήποτε οργάνου εκπροσώπησης των εργαζομένων
-Στις συναντήσεις κεντρικής διοίκησης-ΕΣΕ εκπροσωπείται σχεδόν πάντοτε (5/6) η τοπική διοίκηση	-Στις συναντήσεις κεντρικής διοίκησης-ΕΣΕ δεν εκπροσωπείται (σχεδόν) ποτέ η τοπική διοίκηση
-Σε μερικές περιπτώσεις (4/8) υπήρξε προηγούμενη εμπειρία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ σε θεσμούς συμμετοχής	-Σε όλες τις περιπτώσεις (3/3) υπήρξε προηγούμενη εμπειρία των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ σε θεσμούς συμμετοχής
-Περίπου στις μισές περιπτώσεις υπήρξε ανάμειξη των εργατικών συνδικάτων στον καθορισμό των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ	-Σε καμία περίπτωση δεν υπήρξε ανάμειξη των εργατικών συνδικάτων στον καθορισμό των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ
-Όλοι οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ είναι μέλη συνδικαλιστικής οργάνωσης	-Μόνο ένας (1/3) εκπρόσωπος των εργαζομένων στα ΕΣΕ είναι μέλος συνδικαλιστικής οργάνωσης
-Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει ευρωπαϊκή οργανωτική δομή της εταιρίας	-Σε ελάχιστες περιπτώσεις υφίσταται ευρωπαϊκή οργανωτική δομή της εταιρίας
-Οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ εκπαιδεύτηκαν με πρωτοβουλία της διοίκησης σε μία (1/6) μόνο εταιρία του κλάδου	-Οι αντιπρόσωποι των εργαζομένων στα ΕΣΕ εκπαιδεύτηκαν με πρωτοβουλία της διοίκησης στις περισσότερες (2/3) εταιρίες του κλάδου

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων της πρωτογενούς έρευνας

Από την πλευρά της διοίκησης αναφέρονται περισσότερες και ευρύτερες (ποσοτικού και ποιοτικού χαρακτήρα) θετικές συνέπειες από τη λειτουργία των ΕΣΕ στις επιχειρήσεις του κλάδου Π/Λ, και λιγότερες στις επιχειρήσεις του κλάδου Τ/Π.

Η παρουσία αντιπροσώπου/-ων των εργαζομένων στο ΕΣΕ βελτίωσε τις εργασιακές σχέσεις στο τοπικό επίπεδο στις περισσότερες εταιρίες του κλάδου Τ/Π (5/6), αλλά σε καμία (0/3) επιχείρηση του κλάδου Π/Λ.

Το κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στον αντιπρόσωπο των εργαζομένων στο ΕΣΕ και στη διοίκηση είναι υπαρκτό σε μία πλειοψηφική μερίδα (4/6) των επιχειρήσεων Τ/Π και σε όλες (3/3) τις επιχειρήσεις Π/Λ.

Σχολιασμός

Τα ΕΣΕ είναι ένας σχετικά νέος θεσμός, που δεν είναι δημιούργημα εγχώριων εξελίξεων στις εργασιακές σχέσεις, αλλά εξωγενές αποτέλεσμα μιας μάλλον ρηξικέλευθης καινοτομίας στην ευρωπαϊκή κοινωνική πολιτική, που συντελέστηκε με την υιοθέτηση της οδηγίας 94/45/ΕΚ.

Μολαταύτα, η ένταξη των ΕΣΕ στο εθνικό θεσμικό πλέγμα των εργασιακών σχέσεων, στο οποίο δεν υφίσταται η μακρά παράδοση συμμετοχικών θεσμών που εμφανίζεται σε άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, έχει δρομολογήσει έναν προβληματισμό σε σχέση με τις ενδεχόμενες αρνητικές επιδράσεις των ΕΣΕ στις εργασιακές σχέσεις που διαμορφώνονται στις θυγατρικές επιχειρήσεις πολυεθνικών ομίλων, όπου και εφαρμόζεται η σχετική οδηγία.

Έτσι, στην πλευρά της διοίκησης, φαίνεται πως τα ΕΣΕ προκαλούν μία δέσμη ευεργετικών και για το λόγο αυτό επιθυμητών επιδράσεων (π.χ. αύξηση αμοιβαίας εμπιστοσύνης διοίκησης-εργαζομένων, βελτίωση της «δέσμευσης» των εργαζομένων προς την εταιρία), αλλά και μερικά πολύ σημαντικά οφέλη για τις πολυεθνικές εταιρίες, σε μία εποχή αυξανόμενης διεθνοποίησης του κεφαλαίου και ισχυρότατων -ελέω προϊούσας παγκοσμιοποίησης- πιέσεων για παραγωγικές αναδιαρθρώσεις και αναπροσανατολισμό των επιχειρηματικών λειτουργιών στις στρατηγικές των υπερεθνικών οικονομικών ομίλων. Επομένως, οφέλη από τη λειτουργία των ΕΣΕ όπως είναι η βελτίωση της κατανόησης των αποφάσεων της

διοίκησης από τους εργαζόμενους και η υποβοήθηση των αναγκαίων οργανωτικών αλλαγών στην εταιρία, μπορούν να υποστηρίξουν σε μεγάλο βαθμό τις κρίσιμες επιλογές των κεντρικών διοικήσεων των εταιριών, αν αυτό γίνει αναγκαίο (π.χ. μεγάλες παραγωγικές αναδιαρθρώσεις).

Από την άλλη πλευρά, οι δυσμενείς επιδράσεις που αναδείχτηκαν στην έρευνα είναι μάλλον περιορισμένες και εντοπίζονται περισσότερο στην ανασφάλεια που μπορεί να προκαλέσει στις εταιρίες η αύξηση των προσδοκιών των εργαζομένων σχετικά με τα ΕΣΕ και τις προοπτικές τους, ωστόσο, οι προσδοκίες αυτές που προς το παρόν δεν φαντάζουν «επικίνδυνες» για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις. Επιπλέον, το χρηματοοικονομικό κόστος (κυρίως το κόστος ταξιδιών) που προκαλεί η συμμετοχή των εργατικών αντιπροσώπων στις συναντήσεις των ΕΣΕ, είναι υπαρκτό, όμως όχι ιδιαίτερα υπολογίσιμο για τις εταιρίες αυτού του μεγέθους.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το ζήτημα των παραγόντων που επιδρούν στην αποτελεσματική λειτουργία των ΕΣΕ στις «ελληνικές» θυγατρικές επιχειρήσεις των πολυεθνικών ομίλων που έχουν συστήσει ΕΣΕ.

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

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

Η *δεύτερη* ομάδα παραγόντων αναφέρεται στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων και σε αυτήν περιλαμβάνονται η φύση και η δομή της συνδικαλιστικής οργάνωσης (επιχειρησιακή/ κλαδική), η παράδοση των σχέσεων διοίκησης-εργαζομένων (συνεργατικές/ ανταγωνιστικές), ο βαθμός του φορμαλισμού (γραπτές/ τυπικές ή μη συμφωνίες για τον καθορισμό των όρων εργασίας) και το επίπεδο διαμόρφωσης των

εργασιακών σχέσεων (εθνικό/ υπερεθνικό), η προγενέστερη εμπειρία των αντιπροσώπων των εργαζομένων σε συμμετοχικές διαδικασίες (ύπαρξη ή όχι εθνικών συμβουλίων εργαζομένων), η σχέση των εργατικών συνδικάτων με τους συμμετοχικούς θεσμούς (βαθμός ανάμειξης συνδικάτων στην εκλογή και δράση των αντιπροσώπων των εργαζομένων στα ΕΣΕ, η συμμετοχή των αντιπροσώπων στα ΕΣΕ, σε συνδικαλιστικές οργανώσεις) κ.ά.

Έτσι, στον κλάδο Τ/Π η μεγάλη πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν παραδοσιακές ελληνικές επιχειρήσεις που εξαγοράστηκαν -κατά κανόνα κατά την τελευταία δεκαετία- από πολυεθνικούς ομίλους. Η τοπική διοίκηση των επιχειρήσεων αυτών εξακολουθεί να διατηρεί σε μεγάλο βαθμό την ιστορικά διαμορφωμένη διοικητική τεχνοτροπία που χρησιμοποιούσε στην προηγούμενη ιδιοκτησιακή μορφή των επιχειρήσεων. Στις περισσότερες επιχειρήσεις Τ/Π υφίσταται μια ξεχωριστή ευρωπαϊκή δομή (division), ενώ τα ζητήματα των ανθρώπινων πόρων προσεγγίζονται περισσότερο εθνοκεντρικά. Επίσης, οι τοπικές διοικήσεις των επιχειρήσεων Τ/Π κατά κανόνα εκπροσωπούνται και αυτές στις συναντήσεις του ΕΣΕ με την κεντρική διοίκηση. Φαίνεται πως οι κεντρικές διοικήσεις των πολυεθνικών ομίλων στον κλάδο Τ/Π, έχουν προωθήσει την επιλογή αυτή της συμμετοχής αντιπροσώπων των τοπικών εταιριών στις συναντήσεις ΕΣΕ-κεντρικής διοίκησης, ως ένα μέσο καλύτερης ενοποίησης (integration) της συνολικής διοίκησης του ομίλου και αποτελεσματικότερης προώθησης μιας συγκλίνουσας διοικητικής τεχνοτροπίας σε όλες τις θυγατρικές επιχειρήσεις του ομίλου.

Αναφορικά με το πεδίο των εργασιακών σχέσεων, στον κλάδο Τ/Π κυριαρχεί η συνδικαλιστική οργάνωση σε επίπεδο επιχείρησης, ενώ φαίνεται πως οι σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων -παρότι είναι συνεργατικές, σε μερικές περιπτώσεις χαρακτηρίζονται από επιφύλαξη και καχυποψία. Οι διαδικασίες καθορισμού των εργασιακών σχέσεων είναι περισσότερο τυπικές (συλλογικές συμβάσεις εργασίας ή γραπτές συμφωνίες), διαμορφώνονται κυρίως με εθνικά κριτήρια και ακολουθούν σε μεγάλο βαθμό τον σχετικά φορμαλιστικό χαρακτήρα του εθνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων. Ακόμη, η σχέση των (επιχειρησιακών) εργατικών σωματείων με τους θεσμούς συμμετοχής, όταν οι τελευταίοι υπάρχουν, παρουσιάζει -χωρίς να είναι ανταγωνιστική- ορισμένες επικαλύψεις και μάλλον διαπιστώνεται μια σχετική υποτίμηση του θεσμού των συμβουλίων εργαζομένων από τις συνδικαλιστικές

οργανώσεις. Ωστόσο, είναι δεδομένος ο πρωτεύων ρόλος των επιχειρησιακών συνδικάτων στην επιλογή των αντιπροσώπων των εργαζομένων για τα ΕΣΕ (από τα μέλη του σωματείου) αλλά και στον έλεγχό τους.

Αντίθετα, στον κλάδο Π/Λ όλες οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν ήταν από την ίδρυσή τους θυγατρικές εταιρίες πολυεθνικών ομίλων. Η τοπική διοίκηση των επιχειρήσεων διατηρεί κατά κανόνα την ενιαία διοικητική τεχνοτροπία, που χρησιμοποιείται στις εγκαταστάσεις του ομίλου σε όλες τις χώρες όπου δραστηριοποιείται. Σε ελάχιστες επιχειρήσεις Π/Λ υφίσταται μια ξεχωριστή ευρωπαϊκή δομή (διεύθυνση), ενώ τα ζητήματα των ανθρώπινων πόρων προσεγγίζονται κατά βάση με μία υπερεθνική θεώρηση. Επίσης, οι τοπικές διοικήσεις των επιχειρήσεων Π/Λ κατά κανόνα δεν εκπροσωπούνται στις συναντήσεις του ΕΣΕ με την κεντρική διοίκηση, γεγονός που αποτελεί ένδειξη μιας εδραιωμένης ενοποιημένης προσέγγισης στα ζητήματα των ανθρώπινων πόρων και των εργασιακών σχέσεων στον όμιλο.

Επίσης, όσον αφορά το πεδίο των εργασιακών σχέσεων στον κλάδο Π/Λ διαπιστώνεται ότι κυριαρχεί η συνδικαλιστική οργάνωση σε επίπεδο κλάδου, ενώ οι σχέσεις διοίκησης-εργαζομένων έχουν μία μακρά παράδοση αρμονικής συνεργασίας. Οι διαδικασίες καθορισμού των εργασιακών σχέσεων δεν είναι τυποποιημένες (ανυπαρξία γραπτών κειμένων συμφωνιών διοίκησης-εργαζομένων), διαμορφώνονται σε μεγάλο βαθμό με υπερεθνικά κριτήρια και παρακάμπτουν στον εφικτό βαθμό το σχετικά φορμαλιστικό χαρακτήρα του εθνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων. Ακόμη, η σχέση των (κλαδικών) εργατικών σωματείων με τους θεσμούς συμμετοχής (συμβούλια εργαζομένων) είναι αρμονική και συνεργατική, δεν υπάρχει σύγχυση ρόλων και τα κλαδικά σωματεία διαδραματίζουν έναν υποστηρικτικό και καθοδηγητικό ρόλο ως προς τα συμβούλια εργαζομένων. Ουσιαστικά, τα συμβούλια εργαζομένων (που είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένα στον κλάδο Π/Λ) εντάσσονται σε μια πυραμιδική μορφή εργατικής εκπροσώπησης, στην κορυφή της οποίας βρίσκεται η δευτεροβάθμια συνδικαλιστική ομοσπονδία του κλάδου Π/Λ, στο ενδιάμεσο επίπεδο τα πρωτοβάθμια κλαδικά σωματεία και στη βάση τα όργανα συμμετοχής στην επιχείρηση, ενώ φαίνεται πως υπάρχει μία πλήρης αποσαφήνιση του ρόλου του κάθε επιπέδου. Σε αυτό το πλαίσιο αναγνωρίζεται η πρωτοκαθεδρία των συμβουλίων εργαζομένων στην εκπροσώπηση

του προσωπικού της επιχείρησης και, επομένως, ο πρωτεύων ρόλος των συμμετοχικών θεσμών στην επιλογή των αντιπροσώπων των εργαζομένων για τα ΕΣΕ (προέρχονται από τα μέλη του συμβουλίου εργαζομένων) αλλά και στον έλεγχο τους.

Συγκεφαλαιώνοντας, είναι πρόδηλο ότι στον κλάδο Τ/Π υφίσταται ένα πιο εθνοκεντρικό πρότυπο εργασιακών σχέσεων. Σε αυτό το πλαίσιο τα ΕΣΕ (που έχουν βραχύτερη μέση διάρκεια λειτουργίας) αποτελούν μια πρωτόγνωρη υπερεθνική καινοτομία που γίνεται έντονα αντιληπτή ως ένα στοιχείο ευρωπαϊσμού. Έτσι, οι ΔΑΠ φαίνεται πως συμφωνούν ότι η παρουσία και ο ρόλος του αντιπροσώπου των εργαζομένων στο ΕΣΕ δε βελτίωσε τις σχέσεις τοπικής διοίκησης και εργαζομένων, προφανώς γιατί δεν έχει την ικανότητα να παρέμβει σε ζητήματα τοπικών αποφάσεων. Είναι φανερό, πως στις επιχειρήσεις Τ/Π που υιοθετούν περισσότερο τα χαρακτηριστικά του εθνικού συστήματος εργασιακών σχέσεων, τα διευθυντικά στελέχη αποδέχονται πιο παραδοσιακές μορφές εκπροσώπησης των εργαζομένων και κυρίως τα επιχειρησιακά εργατικά συνδικάτα.

Αντίθετα, στον κλάδο Π/Λ το πρότυπο των εργασιακών σχέσεων που επικρατεί είναι πολύ περισσότερο διεθνοποιημένο/ υπερεθνικό. Τα ΕΣΕ αποτελούν κατά βάση μια αρμονική διεύρυνση των υφιστάμενων οργάνων συμμετοχής στο εθνικό επίπεδο (συμβούλια εργαζομένων) και λιγότερο μια ρηξικέλευθη καινοτομία στις εργασιακές σχέσεις. Άλλωστε, στις επιχειρήσεις Π/Λ υπάρχει ήδη μια σημαντική εμπειρία σε εθνικά συμβούλια εργαζομένων, επομένως έχει προϋπάρξει μια σχετική εξοικείωση των διευθυντικών τους στελεχών με την ύπαρξη και λειτουργία αυτών των συμμετοχικών θεσμών. Παράλληλα, ο μεγαλύτερος σε διάρκεια χρόνος λειτουργίας των ΕΣΕ στις επιχειρήσεις Π/Λ, που εκ των πραγμάτων δημιουργεί μια εξοικείωση των εμπλεκόμενων μερών με αυτόν το θεσμό, βοηθά στην ερμηνεία της πιο αποτελεσματικής λειτουργίας τους.

Τα ΕΣΕ ανταποκρίνονται πολύ περισσότερο στα χαρακτηριστικά του κλάδου Π/Λ, σε σχέση με εκείνα του κλάδου Τ/Π. Έτσι, στον κλάδο Π/Λ οι ΔΑΠ επιβεβαιώνουν πως η παρουσία και ο ρόλος του αντιπροσώπου των εργαζομένων στο ΕΣΕ δε βελτίωσε τις σχέσεις τοπικής διοίκησης και εργαζομένων, προφανώς εξαιτίας της θεσμικής αδυναμίας του να παρεμβαίνει σε ζητήματα τοπικών αποφάσεων.

Από όσα προηγήθηκαν προκύπτει το συμπέρασμα πως τα ΕΣΕ λειτουργούν πιο αποτελεσματικά στις επιχειρήσεις του κλάδου Π/Λ από ότι στις επιχειρήσεις του κλάδου Τ/Π. Οι παράγοντες που επιδρούν σε αυτή τη διαφοροποίηση μπορούν να εντοπιστούν κυρίως στη δομή και τη διαχρονικά διαμορφωμένη φυσιογνωμία των εταιριών του κλάδου (περισσότερο ή λιγότερο διεθνοποιημένες εταιρίες), στη μορφή της συλλογικής έκφρασης των εργαζομένων (κλαδικός /επιχειρησιακός συνδικαλισμός, ύπαρξη ή μη ενεργών συμβουλίων εργαζομένων) και στο χαρακτήρα των εργασιακών σχέσεων που έχει ιστορικά διαμορφωθεί σε κάθε κλάδο (εργασιακές σχέσεις δομημένες σε υπερεθνική ή εθνική κλίμακα).

Με βάση αυτές τις επισημάνσεις θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι τα ΕΣΕ λειτουργούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα σε εντονότερα διεθνοποιημένες θυγατρικές επιχειρήσεις πολυεθνικών ομίλων που διαθέτουν ήδη κάποια εθνικά όργανα συμμετοχής, ενώ ο συνδικαλισμός δραστηριοποιείται σε επίπεδο κλάδου (εκτός της επιχείρησης) και αναλαμβάνει ένα συμβουλευτικό ρόλο προς τα ΕΣΕ. Με άλλα λόγια, τα ΕΣΕ ως υπερεθνικά/ ευρωπαϊκά όργανα ταιριάζουν περισσότερο σε πιο διεθνοποιημένες επιχειρήσεις (στο πλαίσιο ενός ομίλου) και σε μία δομή εκπροσώπησης των εργαζομένων που ανταποκρίνεται περισσότερο σε εκείνη του ευρωπαϊκού συνδικαλιστικού κινήματος, στο πλαίσιο του οποίου είναι αποσαφηνισμένοι οι ρόλοι των εργατικών συνδικάτων και των οργάνων συμμετοχής, όπου τουλάχιστον υφίσταται δυαδική συλλογική εκπροσώπηση των εργαζομένων στους χώρους εργασίας.

Η συγκριτική ανάλυση των δύο υπό διερεύνηση κλάδων επιβεβαιώνει τη διαπίστωση, πως σε πολλές πολυεθνικές εταιρίες υφίσταται ταυτόχρονα μια τάση για αύξουσα αποκέντρωση προς τις αυτόνομες επιχειρηματικές μονάδες (business units) και μια συγκέντρωση στο ευρωπαϊκό επίπεδο. Με άλλα λόγια, η αύξηση του βαθμού μεταβίβασης αρμοδιοτήτων προς αυτόνομες επιχειρηματικές μονάδες και η ανάγκη για εσωτερικό συντονισμό και έλεγχο, επιτυγχάνονται διαμέσου μιας τάσης συγκέντρωσης (glocalization) σε ευρωπαϊκό/ παγκόσμιο επίπεδο (Marginson & Sisson, 1996). Επίσης, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επιβεβαιώνουν την άποψη πως οι τοπικές διοικήσεις στις εταιρίες που είναι εξαρχής παραδοσιακές-αυτόχθονες ελληνικές επιχειρήσεις (indigenous firms) που εξαγοράστηκαν από πολυεθνικούς ομίλους απολαμβάνουν μια πολύ μεγαλύτερη αυτονομία σε σχέση με

τις τοπικές διοικήσεις των εταιριών, οι οποίες από την ίδρυσή τους ήταν θυγατρικές εταιρίες (greenfield sites) πολυεθνικών ομίλων (Leat & Wooley, 1999:113).

Με μια ολιστική θεώρηση των διαπιστώσεων που σχολιάσθηκαν προηγουμένως και επέκτασή τους και σε άλλους κλάδους παραγωγής του μεταποιητικού τομέα, εύκολα μπορεί να τεκμηριωθεί - σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας - η διαπίστωση ότι τα ΕΣΕ είναι υπερεθνικά όργανα που συνάδουν περισσότερο με τις διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, τις ενοποιημένες διοικητικές τους λειτουργίες και την τάση προς συγκέντρωση των εργασιακών σχέσεων στο υπερεθνικό επίπεδο των Ευρω-εταιριών (Euro-companies), επιπλέον δε, τροφοδοτούν περαιτέρω τις εξελίξεις αυτές. Σε αυτές ακριβώς τις εταιρίες, είναι μεγαλύτερη και η αποτελεσματικότητα των ΕΣΕ ως προς τη συμβολή τους στην σώρευση προστιθέμενης αξίας προς όφελος των διοικήσεων και των εργαζομένων, αλλά και ως προς τις ευεργετικές αντανάκλασεις τους στη διαδικασία εξευρωπαϊσμού των εθνικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων, στα οποία δραστηριοποιούνται οι πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Επιπλέον, φαίνεται πως μπορεί να στοιχειοθετηθεί επαρκώς η διαπίστωση πως στις μεταποιητικές θυγατρικές επιχειρήσεις πολυεθνικών ομίλων, που υιοθετούν τη κλαδική μορφή συνδικαλισμού σε συνδυασμό με τη σύσταση εθνικών συμβουλίων εργαζομένων, υπάρχει μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη λειτουργία των ΕΣΕ. Είναι πιθανό πως η προϋπάρχουσα συμμετοχική εμπειρία σε αυτές τις επιχειρήσεις σε συνδυασμό με τη σαφή διάκριση ρόλων των οργάνων συλλογικής εκπροσώπησης των εργαζομένων στο επιχειρησιακό και το εξω-επιχειρησιακό επίπεδο, είναι στοιχεία που επιδρούν στη σχετικά πιο επιτυχή λειτουργία των ΕΣΕ.

Αντίθετα, στις εταιρίες που είναι λιγότερο διεθνοποιημένες, με πιο αυτόνομες διοικητικές λειτουργίες και με αποκεντρωμένες και αποκλίνουσες πρακτικές εργασιακών σχέσεων, τα ΕΣΕ έχουν μειωμένη αποτελεσματικότητα ως προς τη συμβολή τους στη σώρευση προστιθέμενης αξίας για τις διοικήσεις και τους εργαζόμενους, αλλά και ως προς τις ευεργετικές αντανάκλασεις τους στη διαδικασία εξευρωπαϊσμού των εθνικών συστημάτων εργασιακών σχέσεων.

Επιπλέον, φαίνεται ότι στις μεταποιητικές θυγατρικές επιχειρήσεις πολυεθνικών ομίλων που υιοθετούν την επιχειρησιακή μορφή συνδικαλισμού υπάρχει μια μικρότερη αποτελεσματικότητα στη λειτουργία των ΕΣΕ. Είναι πολύ πιθανό πως η

έλλειψη προηγούμενης συμμετοχικής εμπειρίας σε αυτές τις επιχειρήσεις σε συνδυασμό με την ενδεχόμενη σύγχυση των ρόλων των οργάνων συλλογικής εκπροσώπησης των εργαζομένων (όταν υπάρχουν συμβούλια εργαζομένων), είναι στοιχεία που επιδρούν αρνητικά στην επιτυχή λειτουργία των ΕΣΕ.

Συμπερασματικά, φαίνεται πως ισχύει η διαπίστωση ότι στη διαδικασία διεθνοποίησης των εργασιακών σχέσεων την πρωτοκαθεδρία κατέχουν οι πολυεθνικές επιχειρήσεις, ενώ ήταν πολύ περισσότερο έτοιμες από την εργατική πλευρά στην «αξιοποίηση» αυτών των θεσμών ως «εργαλείων» άσκησης διοίκησης.

Με αυτή την έννοια, οι διεργασίες εξευρωπαϊσμού των εργασιακών σχέσεων, που συντελούνται τα τελευταία χρόνια φαίνεται πως εξυπηρετούν σε ικανοποιητικό βαθμό τις ανάγκες των επιχειρήσεων να ομογενοποιήσουν και να διεθνοποιήσουν κάποιες από τις διοικητικές τους λειτουργίες. Παρουσιάζει, άλλωστε, ενδιαφέρον το εύρημα πως οι διοικήσεις ορισμένων πολυεθνικών εταιριών -κυρίως στον κλάδο Π/Λ-προσπάθησαν με τη χρήση κατάλληλης εκπαίδευσης να εντάξουν πιο αποτελεσματικά τους εκπροσώπους των εργαζομένων στα ΕΣΕ στην υπερεθνική δομή του ομίλου.

Άλλωστε, είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι οι ευεργετικές επιδράσεις που αναφέρει η πλευρά των επιχειρήσεων αφορούν σε χειροπιαστά, άμεσα αξιοποιήσιμα οφέλη, που συνήθως έχουν και νευραλγικό χαρακτήρα για τους οικονομικούς ομίλους. Εξάλλου, δεν θα πρέπει να υποτιμηθεί και η μεγάλη συμβολή των ΕΣΕ στη προώθηση της συνεργασίας των θυγατρικών επιχειρήσεων, καθώς βοηθά στην τακτική συνάντηση των εκπροσώπων των τοπικών διοικήσεων που πραγματοποιείται με αφορμή τις συναντήσεις των ΕΣΕ.

Τέλος, μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει η παράδοξη διαπίστωση πως ενώ η σύσταση και λειτουργία των ΕΣΕ αποτέλεσε ένα διαχρονικό αίτημα των ευρωπαϊκών εργατικών συνδικάτων, μάλλον είναι η πλευρά των επιχειρήσεων που προς το παρόν ωφελείται περισσότερο από τη σύσταση και λειτουργία των ΕΣΕ.

Βιβλιογραφία

- Δαμασκηνίδη Α. (1988), *Εισαγωγή στην Οικονομική Επιστήμη*, τόμος II, Θεσσαλονίκη.
- Εταιρία Νομικών Βορείου Ελλάδος, (1998), *Διεθνείς και Πολυεθνικές Διαστάσεις Εργατικού Δικαίου: Πολυεθνικοί όμιλοι επιχειρήσεων και Εργασιακές Σχέσεις*, Θεσσαλονίκη: Σάκκουλας.
- Κουτρούκης, Θ. (1996), *Η δύναμη των πολυεθνικών επιχειρήσεων και η απάντηση των συνδικαλιστικών οργανώσεων*, *Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων*, 3, 77-93.
- Κουτρούκης, Θ. (2004), *Εργασιακές Σχέσεις στις Πολυεθνικές Επιχειρήσεις: Η εμπειρία των Ευρωπαϊκών Συμβουλίων Εργασίας (διδακτορική διατριβή)*, Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο.
- Κυριαζή, Ν. (1999), *Η κοινωνιολογική έρευνα*, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Λυμπεροπούλου, Κ. (1987), *Η μορφολογία των πολυεθνικών επιχειρήσεων και οι κοινωνικοοικονομικές επιδράσεις τους στις χώρες όπου δρουν*, *Συνδικαλιστική Επιθεώρηση*, 26.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1993), *Εργασιακές σχέσεις σε πολυεθνικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα*, ανάπτυπο από τον 11ο τόμο της *Επιστημονικής Επετηρίδας Πανεπιστημίου Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών*, αφιερωμένο στη μνήμη Σ. Ζευγαρίδη, Θεσσαλονίκη, 635-667.
- Πουρναράκης, Ε. & Χατζηκωνσταντίνου, Γ. (1999), *Αρχές Οικονομικής*, Αθήνα-Θεσσαλονίκη.
- Σπυρόπουλος, Γ. (1977), *Πολυεθνικές και διεθνείς εργασιακές σχέσεις στον Ευρωπαϊκό Χώρο*, Αθήνα.
- Σπυρόπουλος, Γ. (1998), *Εργασιακές Σχέσεις στην Ελλάδα, την Ευρώπη και το διεθνή χώρο*, Α. Σάκκουλας: Αθήνα-Κομοτηνή.
- Coller, X. & Marginson, P. (1998), *Transnational management influence over changing employment practice: a case from the food industry*, *Industrial Relations Journal*, 29:1, 4-17.
- De Boyer, N., Poumarède, A-M. & Taillandier, A. (2000), *Impact of mergers and acquisitions on jobs, staff representatives and their unions*, (draft paper), UNI EUROPA FINANCE.
- Edwards, T. (2000), *Multinationals, international integration and employment practice in domestic plants*, *Industrial Relations Journal*, 31,2, 115-129.
- Ferner, A., Quintanilla, J. & Varul, M. (2000), *Country of origin effects and the management of HR/IR in Multinationals: German companies in Britain and Spain*, paper to the

- 12th World Congress of IIRA «Global Integration and Challenges for Industrial Relations and Human Resources Management in the Twenty-First Century», Tokyo 2000.
- Ferner, A. & Edwards, P. (1995), *Power and the Diffusion of Organizational Change within Multinational Enterprises*, *European Journal of Industrial Relations*, 1, 2, 229-257.
- Gomm, R. & Hammersley, M. & Foster, P. (2000), *Case study and Generalization*, in Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P., *Case study method: Key issues, key texts*, London: Sage, 98-115.
- Günter, H. (1973), *Multinational Corporations and Labour, A selected and annotated Bibliography*, Geneva: International Institute for Labour Studies.
- ILO (2001), *Multinational Corporations*, on line, www.itcilo.it/english/actrav/telearn/global/ilo/multinat/multinat.htm.
- Kujawa, D.(1980), *Labor relations of U.S. Multinationals Abroad*, in Martin B. & Kassalow E., *Labor Relations in Advanced Industrial Societies: issues and problems*, Washington D.C.: Carnegie Endowment for International Peace, 14-42.
- Leat, M. & Wooley, J. (1999), *Multinationals and employment relations*, in Hollinshead, G., Nicholls, P. & Tailby, S., *Employee Relations*, Essex: Financial times/ Prentice Hall, 93-131.
- Liebhaverg, B. (1980), *Industrial Relations and multinational corporations in Europe*, Brussels: Gower-ECSIM.
- Looise, J.K. & Drucker, M. (2002), *Employee participation in multinational enterprises: The effect of globalisation on Dutch works councils*, *Employee Relations*, 24,1.
- Lumley, R. & Misra, S. (1994), *Employee participation in the Subsidiaries of Multinational Enterprises: Two Anglo-Indian Case Studies*, *Economic and Industrial Democracy*, 15, 631-649.
- Marginson, P. & Sisson, K. (1994), *The structure of transnational capital in Europe: the emerging Euro-Company and its implications for industrial relations*, in Hyman, R. & Ferner, A. (eds), *New Frontiers in European Industrial Relations*, Oxford: Blackwell, 15-51.
- Marginson, P. & Sisson, K. (1996), *Multinational Companies and the Future of Collective Bargaining: a review of the Research issues*, *European Journal of Industrial Relations*, 2, 2, 173-197.
- Martinez Lucio, M. & Weston S. (1994), *New management practices in a multinational corporation: The restructuring of worker representation and rights?*, *Industrial Relations Journal*, 25,2, 110-121.

- Muller Camen, M., Almond, P., Gunnigle, P., Quintanilla, J. & Tempel, A. (2001), *Between home and host country: Multinationals and employment relations in Europe*, *Industrial Relations Journal*, 32,5, 435-448.
- Stake, R. (1994), *Case Studies*, in Yin N. / Lincoln Y. (eds), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks: Sage, 236-247.
- Steuer, M. & Gennard, J. (1971), *Industrial Relations, Labour Disputes and Labour utilization in foreign-owned firms in the United Kingdom*, in Dunning J. (ed), *The Multinational Enterprise*, London: G.Allen & Unwin, 89-167.
- Turner, T., D'Art D. & Gunnigle, P. (1997), *US Multinationals: changing the framework of Irish industrial Relations*, *Industrial Relations Journal*, 28, 2, 92-102.
- Wallis, E. (2000), *Industrial Relations in the privatised coal industry: continuity, change and contradictions*, Aldershot: Ashgate.
- Yiannopoulou, N. (1977), *Industrial Relations in Multinational Corporations*, (working paper), Lakehead University.
- Yin, R. (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, Thousand Oaks: Sage.