
Πρόλογος στην ελληνική έκδοση

Το φαινόμενο της εργασίας και οι σχέσεις ανάμεσα σε αυτούς που την εκτελούν και εκείνους που τη διευθύνουν είναι τόσο παλαιά όσο και ο ανθρώπινος πολιτισμός. Ωστόσο, μόνο τα τελευταία διακόσια χρόνια τα ζητήματα αυτά προσέλκυσαν το έντονο ενδιαφέρον της κοινωνίας αλλά και των κρατικών πολιτικών.

Το βιβλίο που κρατάτε στα χέρια σας τιτλοφορείται *Εργασιακές Σχέσεις*. Με τον όρο αυτό περιγράφουμε δύο διαφορετικές έννοιες.

Από τη μία πλευρά *εργασιακές σχέσεις* είναι οι σχέσεις που διαμορφώνονται ανάμεσα σε εκείνους που επιθυμούν να «πουλήσουν» και σε αυτούς που επιθυμούν να «αγοράσουν» την ικανότητα του εργάζεσθαι σε μια αγορά εργασίας, δηλ. το σύνολο των φαινομένων που προκύπτουν από την αμειβόμενη σχέση απασχόλησης η οποία δημιουργείται ανάμεσα σε έναν μισθωτό και έναν εργοδότη. Από την άλλη πλευρά, με τον όρο *εργασιακές σχέσεις* περιγράφουμε επίσης τον επιστημονικό κλάδο που μελετά και διερευνά τα παραπάνω φαινόμενα στο πλαίσιο εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και ερευνητικών κέντρων.

Επομένως, οι εργασιακές σχέσεις είναι μια επιστημονική προσέγγιση των εργασιακών φαινομένων, που επιχειρεί να προσφέρει μελέτη και λύσεις των συναφών προβλημάτων.

Ο κλάδος των εργασιακών σχέσεων γεννήθηκε στις ΗΠΑ τη δεκαετία του 1910 και τις επόμενες δεκαετίες σταδιακά επεκτάθηκε πρώτα στον αγγλοσαξονικό και τον αγγλόφωνο κόσμο και στη συνέχεια στην Ευρώπη, την Ασία, την Αφρική και τη Λατινική Αμερική. Από τη δεκαετία του 1920 οι εργασιακές σχέσεις άρχισαν να καθιερώνονται ως πεδίο εκπαίδευσης και έρευνας σε πολλά κολέγια και πανεπιστήμια.

Οι εργασιακές σχέσεις γεννήθηκαν από τη σύγκλιση γεγονότων και

ιδεών που συνδέονται με την άνοδο των βιομηχανικών οικονομιών και των δημοκρατικών κυβερνήσεων στη Δύση στο τέλος του 19ου και στις αρχές του 20ού αιώνα και προήλθαν από θετικές και αρνητικές κινητήριες δυνάμεις.

Στην αρνητική τους διάσταση, οι εργασιακές σχέσεις ενέσκηψαν ως αντίδραση στην εκτεταμένη ανθρώπινη δυστυχία και την κοινωνική αδικία που συνδέθηκαν με την ανεξέλεγκτη συσσώρευση κερδών και την αχαλίνωτη εργοδοτική ισχύ στη διάρκεια του 19ου αλλά και στις αρχές του 20ού αιώνα. Αυτές οι συνθήκες δημιούργησαν πολλές κακουχίες για το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού της εποχής.

Από τη θετική τους διάσταση, οι εργασιακές σχέσεις γεννήθηκαν εξαιτίας της ισχυρής πεποίθησης ότι οι συνθήκες εργασίας και οι σχέσεις διευθυνόντων και απασχολουμένων θα μπορούσαν προοδευτικά να βελτιωθούν διαμέσου ενός συνδυασμού από επιστημονικές επινοήσεις, εκπαίδευση, νομοθετική μεταρρύθμιση, δημιουργία νέων θεσμών και επίκληση μιας προηγμένης αίσθησης ηθικής και κοινωνικής υπευθυνότητας.

Σε κάθε περίπτωση οι εργασιακές σχέσεις είναι ένα δυναμικό μεταβαλλόμενο πεδίο. Κινητήρια δύναμη αυτών των αλλαγών αποτελεί η αλλαγή του οικονομικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος σε συνάρτηση με τη μεταβολή του συσχετισμού ανάμεσα στις δύο κυρίαρχες δυνάμεις που δρουν στην αγορά εργασίας, τους φορείς της εργασίας και τους φορείς του κεφαλαίου.

Με άλλα λόγια, οι *εργασιακές σχέσεις* θα μπορούσαν να θεωρηθούν ως η μελέτη και η επίλυση των εργασιακών προβλημάτων, δηλ. των δυσλειτουργιών, ανεπιθύμητων συμπεριφορών και αποτελεσμάτων που δημιουργούνται στη σύγχρονη καπιταλιστική οικονομία, με έμφαση σε μια στρατηγική και θεσμική παρέμβαση για την επίλυση των προβλημάτων, όπου πολυσήμαντο ρόλο θα διαδραματίζουν οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, οι συλλογικές διαπραγματεύσεις και το κράτος.

Οι εργασιακές σχέσεις είναι σήμερα αντιμέτωπες με νέες προκλήσεις, που υποχρεώνουν τους ερευνητές να εξετάσουν τις επιδράσεις κρίσιμων μεταβολών στον κόσμο της εργασίας, όπως είναι ο αναπροσανατολισμός της απασχόλησης από τη μεταποίηση προς τις υπηρεσίες, η αυξανόμενη «θηλυκοποίηση» του εργατικού δυναμικού και η μείωση που σημειώνεται στη συνδικαλιστική συμμετοχή των εργαζομένων και την κάλυψή τους από συλλογικές διαπραγματεύσεις. Σε αυτό το

σκηνικό οι εργασιακές σχέσεις υποχρεώνονται να προσεγγίσουν διεπιστημονικά και σε πολλαπλά επίπεδα τα σύγχρονα προβλήματα της εργασίας, με έμφαση σε θεωρητικά τεκμηριωμένες και εμπειρικά διερευνημένες προσεγγίσεις που είναι βασισμένες σε επαγωγικές μεθόδους διερεύνησης και χρησιμοποιούν ποσοτικά και ποιοτικά ερευνητικά εργαλεία. Επίσης, νέα ζητήματα διευρύνουν το πεδίο αναφοράς των εργασιακών σχέσεων, όπως είναι η πολιτική οικονομία της μετανάστευσης, οι νέοι πρωταγωνιστές των εργασιακών σχέσεων, η ποιότητα εργασιακής ζωής, οι νέοι τρόποι ρύθμισης, η εταιρική διακυβέρνηση, η συρρίκνωση των εργατικών συνδικάτων και οι προοπτικές για ανανέωση κ.λπ.

Άλλωστε, η σχέση απασχόλησης δεν διαμορφώνεται σε δοκιμαστικό σωλήνα, αλλά εκφράζεται σε θεσμούς οι οποίοι προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των εσωτερικών παραγόντων οικονομικής και παραγωγικής απόδοσης, την εξωτερική αγορά, καθώς και τις πολιτικές και τεχνολογικές εξελίξεις.

Το βιβλίο είναι γραμμένο σε γλώσσα κατανοητή και απευθύνεται σε φοιτητές που έρχονται για πρώτη φορά σε επαφή με το αντικείμενο των Εργασιακών Σχέσεων. Με εύχρηστη διάρθρωση, ο αναγνώστης καθοδηγείται στην προσέγγιση των θεμάτων με τρόπο που μεγιστοποιεί την κατανόησή του. Η προσοχή εστιάζεται στα κρισιμότερα ζητήματα. Τα κεφάλαια είναι δομημένα με τρόπο που θα επιτρέπουν τη σταδιακή εκμάθηση με τη λογική ανάπτυξη του περιεχομένου. Τα κεφάλαια είναι ομαδοποιημένα σε ενότητες. Υπάρχουν δραστηριότητες που αντιστοιχούν σε όλα τα κείμενα, διαμέσου των οποίων οι φοιτητές μπορούν να εξετάσουν την κατανόηση των ζητημάτων, ενώ πολύ χρήσιμη είναι και η περίληψη στο τέλος κάθε κεφαλαίου. Το πρακτικό επιχειρηματικό στοιχείο συνδυάζεται με την ακαδημαϊκή θεμελίωση με τρόπο φιλικό για τους φοιτητές, με έμφαση στην πραγματική φύση του εν λόγω αντικείμενου και με τη χρήση μαθησιακών προτύπων που εδράζονται στο τετράπτυχο <Στόχοι – Παραδείγματα – Δραστηριότητες – Περίληψεις>. Το βιβλίο είναι κατάλληλο για προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές, αλλά και για εκείνους που διαβάζουν προκειμένου να αναπτύξουν τις επαγγελματικές τους ικανότητες.

Τελειώνοντας θα θέλαμε να εκφράσουμε τη χαρά μας για την κυκλοφορία του αρχικού βιβλίου του Mike Leat με σημαντικές προσθήκες που αφορούν στις ιδιαιτερότητες και διαφοροποιήσεις των εργασιακών

σχέσεων στην Ελλάδα (κεφάλαια 5 και 6). Η μεταβολή του παγκόσμιου αλλά και του ελληνικού συστήματος των εργασιακών σχέσεων είναι –ιδίως την τελευταία εικοσαετία– τόσο γρήγορη, ώστε ακόμη κι εμείς που διδαχτήκαμε το γνωστικό αυτό πεδίο σε παλαιότερη χρονική περίοδο είχαμε την ευκαιρία να ξαναδιαβάσουμε παρόμοιες θεωρητικές προσεγγίσεις, ατενίζοντας όμως ένα πολύ διαφορετικό οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον.

*Γιάννης Κουζής,
Αναπληρωτής Καθηγητής
Παντείου Πανεπιστημίου*

*Θεόδωρος Κουτρούκης
Επίκουρος Καθηγητής
Πανεπιστημίου Αιγαίου*

Πρόλογος

Η δεύτερη αγγλική έκδοση του βιβλίου *Εργασιακές Σχέσεις* έχει αναθεωρηθεί σε σημαντικό βαθμό, ενώ ταυτόχρονα, όπως υπογραμμίζεται στο τέλος του πρώτου κεφαλαίου, έχει διατηρηθεί η ίδια βασική δομή. Το βιβλίο επικεντρώνεται στη σχέση απασχόλησης και στις εσωτερικές αντιθέσεις της. Ωστόσο, όλες οι σχέσεις απασχόλησης εντάσσονται και επηρεάζονται από μια σειρά διαφορετικών πλαισίων τα οποία με αυτή την εργασία εξετάζονται κατά τμήματα: το διεθνές ή το παγκόσμιο, το εθνικό και το οργανωτικό.

Στην παρούσα έκδοση έχω καταβάλει κάθε προσπάθεια να παρουσιάσω την εργασία μου εστιάζοντας στο αντικείμενό μου με πιο διεθνή και γενικότερη θεώρηση, ενώ παράλληλα διατήρησα αρκετό υλικό σε ό,τι αφορά το Ηνωμένο Βασίλειο, γιατί εκεί ίσως διαμορφώνεται η επικρατούσα μορφή της αγοράς. Επομένως, τα περιεχόμενα είναι συνεπή ως προς την άποψη ότι οι εργασιακές σχέσεις και η οργάνωσή τους επικεντρώνονται σε επίπεδο έθνους, αλλά τόσο σε οργανωτικό όσο και σε εθνικό επίπεδο οι παράγοντες, οι διαδικασίες και τα αποτελέσματα επηρεάζονται ολοένα και περισσότερο από τις εξελίξεις στο διεθνές και το παγκόσμιο περιβάλλον.

Επιπλέον, ξαναδουλεύοντας τα περιεχόμενα, προσέθεσα σε αυτήν την έκδοση ένα κεφάλαιο για τις διαπραγματεύσεις, ενώ η ύλη που αναφέρεται στις ίσες ευκαιρίες ενσωματώθηκε σε άλλα κεφάλαια και συγκεκριμένα σε αυτά που αφορούν και τις εξελίξεις στο εργατικό δυναμικό, στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στη διακυβέρνηση.

Το ύφος της εργασίας εξακολουθεί να παραμένει προσιτό απέναντι στους σπουδαστές, περιλαμβάνοντας δραστηριότητες στο τέλος κάθε κεφαλαίου ώστε να δώσει τη δυνατότητα στον αναγνώστη να αναπτύξει

τις αναλυτικές του δεξιότητες, όπως και αυτές της κριτικής σκέψης, καθώς επίσης να δοκιμάσει τις γνώσεις του και την κατανόηση των περιεχομένων.

Το κοινό προς το οποίο απευθύνεται το βιβλίο αποτελείται από εκείνους που για οποιονδήποτε λόγο αντιμετωπίζουν για πρώτη φορά ένα μαθησιακό αντικείμενο ή μια προγραμματική μελέτη για τις εργασιακές σχέσεις και τις σχέσεις απασχόλησης, και ο συγγραφέας θεωρεί ότι το βιβλίο είναι κατάλληλο για όσους βρίσκονται στο στάδιο της αποφοίτησής τους, καθώς και σε μεταπτυχιακό στάδιο σπουδών αλλά και σε επαγγελματικό επίπεδο, ενώ δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στις απαιτήσεις των ειδικών για θέματα προσωπικού που μετέχουν στο πρόγραμμα επαγγελματικής εκπαίδευσης του Chartered Institute for Personnel and Development (CIPD).

Θέλω να ευχαριστήσω όλους εκείνους τους συναδέλφους και τους σπουδαστές που συλλογικά και για πολλά χρόνια έχουν συμβάλει στην ανάπτυξη των απόψεων και των σκέψεων του συγγραφέα όπως εκφράζονται στο κείμενο.

Εκφράζω επίσης τις ευχαριστίες μου προς όλους εκείνους τους συγγραφείς αλλά και τους κατόχους πνευματικών δικαιωμάτων οι οποίοι μου επέτρεψαν να χρησιμοποιήσω το υλικό τους.

Κεφάλαιο 1

Οι εργασιακές σχέσεις και η σχέση απασχόλησης

Εισαγωγή 21	Ένα νομικό συμβόλαιο και η σημασία της ιδεολογίας 47
Ορισμοί εργασιακών σχέσεων 23	Η ποιότητα των εργασιακών σχέσεων 48
Η σχέση απασχόλησης 26	Ένα σύστημα εργασιακών σχέσεων 52
Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο: συμφέροντα και προσδοκίες 27	Ένα πλαίσιο για τη μελέτη των εργασιακών σχέσεων 57
Μορφές προσκόλλησης, συμμόρφωση και δέσμευση 33	Περίληψη 62
Σύγκρουση, συνεργασία και προσεγγίσεις 40	Βιβλιογραφία κεφαλαίου 65
Η ισορροπία της διαπραγματευτικής δύναμης 47	

Εισαγωγή

Οι «εργασιακές σχέσεις» είναι όρος που χρησιμοποιείται ευρέως τα τελευταία χρόνια, αναδεικνύοντας το αντικείμενο ενός ιδιαίτερου πεδίου. Προφανώς έχετε ήδη συναντήσει τον όρο «βιομηχανικές σχέσεις» να χρησιμοποιείται συχνότερα. Στο κεφάλαιο αυτό συζητείται, μεταξύ άλλων, το ερώτημα εάν υπάρχουν ουσιαστικές διαφορές οι οποίες σχετίζονται με τις έννοιες και τις χρήσεις των δύο αυτών

όρων. Εξετάζουμε, επίσης, εν συντομία τα θέματα που αφορούν τη φύση της σχέσης απασχόλησης είτε αυτή χαρακτηρίζεται από σύγκρουση είτε από συναίνεση, τη σπουδαιότητα της προοπτικής και τη σημασία των προσδοκιών, τα συμφέροντα, καθώς και την έννοια ενός ψυχολογικού συμβολαίου. Επιπλέον, γίνεται εισαγωγή σε ζητήματα όπως τι συνιστά καλές βιομηχανικές ή εργασιακές σχέσεις, τι σημαίνει ποιότητα, ποια είναι τα χαρακτηριστικά της και, ακόμα παραπέρα, εάν μπορούμε να την υπολογίσουμε στην πράξη με σαφή και εύληπτο τρόπο. Επίσης, στο πλαίσιο αυτής της συζήτησης επεξηγείται η σημασία της προοπτικής. Τέλος, στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζουμε την έννοια ενός συστήματος βιομηχανικών σχέσεων και τους περιορισμούς του ως θεωρίας των βιομηχανικών σχέσεων· στο πεδίο αυτό προβάλλουμε ένα πλαίσιο το οποίο επικεντρώνεται στη σχέση απασχόλησης ενώ παρέχει και μια ερμηνεία για τη δομή και τα περιεχόμενα του βιβλίου.

Στόχοι μάθησης

Όταν θα έχετε μελετήσει το κεφάλαιο αυτό, θα μπορείτε να:

- Πραγματεύεστε τις κυριότερες διαφορές στις απόψεις για το θέμα των εργασιακών και βιομηχανικών σχέσεων και των διαφορών ανάμεσα σε αυτές.
- Προσδιορίζετε τη σημασία των εννοιών στη σχέση απασχόλησης.
- Ερμηνεύετε την έννοια και τη σημασία ενός ψυχολογικού συμβολαίου.
- Αναλύετε τη σχέση απασχόλησης με άξονα τη δύναμη που διαθέτουν οι εργοδότες.
- Εξετάζετε τα χαρακτηριστικά της σχέσης απασχόλησης υπό το πρίσμα της συμμόρφωσης και της δέσμευσης.
- Διακρίνετε τις έννοιες της ανάμειξης και της δέσμευσης των εργαζομένων.
- Αποδεικνύετε τη σημασία της προοπτικής σύμφωνα με τις αντιλήψεις μας για τη σχέση απασχόλησης.

- Κρίνετε κατά πόσο θεωρείτε ότι μια σχέση απασχόλησης είναι στην ουσία συγκρουσιακή.
- Εξετάζετε τη σημασία της ποιότητας στις εργασιακές σχέσεις και ερμηνεύετε τη σημασία της προοπτικής.
- Συζητάτε την καταλληλότητα των πολλών πιθανών δεικτών ποιότητας στις εργασιακές σχέσεις και τη σημασία της προοπτικής.
- Εξετάζετε με κριτικό πνεύμα την έννοια ενός συστήματος βιομηχανικών σχέσεων.

Ορισμοί εργασιακών σχέσεων

Υπάρχουν αντιπαραθέσεις και διαφορές απόψεων ως προς τη σημασία του καθενός από τους δύο όρους: εργασιακές και βιομηχανικές σχέσεις. Μερικοί υποστηρίζουν ότι υπάρχουν διακριτές διαφορές μεταξύ τους, δηλαδή ουσιώδεις διαφορές οι οποίες δικαιολογούν τη χρήση και τη διατήρηση του καθενός από τους δύο όρους, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι οι έννοιες και τα φαινόμενα που υποδηλώνονται με τους όρους αυτούς είναι στην ουσία και εξ αντικειμένου εναλλασσόμενα.

Οι Blyton και Turnbull (1994: 7-9) συζητούν το ζήτημα αυτό επεξηγώντας γιατί επέλεξαν να χρησιμοποιούν τον όρο «εργασιακές» ως αντίθετο του όρου «βιομηχανικές». Ξεκινούν υποστηρίζοντας ότι δεν αντιλαμβάνονται κάποια σοβαρή και συγκεκριμένη διάκριση ανάμεσα στους δύο όρους. Η διαφορά έγκειται στην τάση του κάθε όρου να εστιάζει το θέμα σε διαφορετικά πεδία. Όμως, ανακεφαλαιώνοντας διάφορες τοποθετήσεις που έγιναν κατά τη δημόσια συζήτηση, αναφέρουν μερικές από τις πιο διαδεδομένες απόψεις.

Επισημαίνουν ότι οι **βιομηχανικές σχέσεις**:

- Συνδέθηκαν αναπόφευκτα με τα συνδικάτα, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις και τις απεργιακές κινητοποιήσεις.
- Είχαν μια πολύ ισχυρή τάση να θεωρούν τον κόσμο της εργασίας ως συνώνυμο με τους βαρείς, εξορυκτικούς και κατασκευαστι-

κούς τομείς απασχόλησης, όπου κυριαρχούσαν οι άνδρες χειρώνακτες με πλήρη απασχόληση, τομείς που σήμερα φθίνουν σε όλες σχεδόν τις αναπτυσσόμενες οικονομίες.

Με τη χρησιμοποίηση του όρου εργασιακές σχέσεις δόθηκε η δυνατότητα να υιοθετηθεί ένα ευρύτερο πεδίο ώστε να:

- Περιληφθεί σε αυτό ο κυρίαρχος τομέας των υπηρεσιών, ο οποίος σε πολλές αναπτυσσόμενες χώρες απασχολεί στην εποχή μας περισσότερο από το 70% του εργατικού δυναμικού, αλλά και οι αλλαγές στη σύνθεσή του, όπως ότι έχουμε περισσότερες γυναίκες εργαζόμενες και περισσότερες συμβάσεις μερικής απασχόλησης, προσωρινής απασχόλησης και ορισμένου χρόνου.
- Συμπεριληφθούν σενάρια που περικλείουν σχέσεις με σωματεία ή και σενάρια χωρίς συνδικαλιστικές οργανώσεις.

Εντούτοις, οι Blyton και Turnbull δεν επεκτείνονται όσο μερικοί άλλοι στο παραπάνω ζήτημα: επέλεξαν να εξακολουθήσουν να εστιάζουν τη μελέτη τους για τις εργασιακές σχέσεις στις **συλλογικές** πλευρές της σχέσης απασχόλησης. Έτσι, υποδηλώνουν ότι διατηρούν τη διάκριση μεταξύ εργασιακών σχέσεων και των άλλων πεδίων της παρούσας μελέτης, όπως: Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management, HRM), το καθένα από τα οποία κατά την άποψή τους εστιάζεται στο ατομικό σε αντιδιαστολή με τα συλλογικά στοιχεία της εργασιακής σχέσης.

Οι Marchington και Wilkinson (1996: 223) συζητούν, επίσης, αυτήν τη «διαφορά» και θεωρούν ότι ο όρος εργασιακές σχέσεις αναδύθηκε από τρεις σημαντικούς λόγους:

1. Συνήθεια, μόδα και παρανόηση.
2. Χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο από τους επαγγελματίες σε θέματα προσωπικού για να περιγράψουν το τμήμα του προσωπικού και της ανάπτυξης που συσχετίζεται με τη ρύθμιση των σχέσεων (συλλογικών ή ατομικών) ανάμεσα στον εργοδότη και στον εργαζόμενο.
3. Υπάρχουν τρέχουσες και πραγματικές διαφορές εστίασης, με τις εργασιακές σχέσεις να τείνουν να εστιάζουν στο μάνα-

τζμεντ και σε θέματα μάνατζμεντ μόνο, και πιο πολύ στις σύγχρονες πρακτικές παρά στις πρακτικές του παρελθόντος.

Οι Marchington και Wilkinson έχουν επιλέξει να χρησιμοποιούν τον όρο εργασιακές σχέσεις κυρίως για το δεύτερο από τους παραπάνω τρεις λόγους, μολονότι αναγνωρίζουν επίσης ότι χρησιμοποιούν και τους δύο όρους εναλλακτικά.

Μια σύγκριση ανάμεσα στις δύο απόψεις δείχνει ότι και οι δύο επιδιώκουν να υποστηρίξουν πως η χρήση του όρου **εργασιακές σχέσεις** διευκολύνει να συμπεριληφθεί η αλλαγή στη **σχέση απασχόλησης**, στο περιβάλλον της και στη συγκρότηση του εργατικού δυναμικού, καθώς και ότι και οι δύο ερμηνείες αφήνουν να εννοηθεί ότι ο όρος **εργασιακές σχέσεις** συμπεριλαμβάνει σχέσεις με το εργατικό σωματείο και σχέσεις που δεν αφορούν το σωματείο.

Ωστόσο, εκεί όπου οι Blyton και Turnball επιμένουν να επικεντρώνονται στο συλλογικό και να το θεωρούν ως τη βάση μιας συνεχούς διάκρισης ανάμεσα στις εργασιακές σχέσεις και τα θέματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HRM), στα οποία το ενδιαφέρον εστιάζεται στο ατομικό επίπεδο και στην ατομική σχέση εργασίας, οι Marchington και Wilkinson θεωρούν ότι οι εργασιακές σχέσεις συμπεριλαμβάνουν τόσο τις ατομικές όσο και τις συλλογικές σχέσεις.

Ένα άλλο σημείο διαφοράς είναι ότι οι Marchington και Wilkinson φαίνεται να εμπλουτίζουν τον όρο εργασιακές σχέσεις εστιάζοντας στο μάνατζμεντ και υπονοούν ότι αυτό το κάνουν επειδή υπάρχει η τάση το αντικείμενο των εργασιακών σχέσεων να κυριαρχείται από έντονο ενδιαφέρον για τα θέματα του μάνατζμεντ και την προοπτική του μάνατζμεντ, παρά να ενδιαφέρεται για όλα τα μέρη και τα συμφέροντα στη σχέση απασχόλησης.

Εύλογα, ένα άλλο σημείο ομοιότητας είναι πως και οι δύο απόψεις τείνουν να θεωρούν τις εργασιακές σχέσεις ως μια ευρύτερη έννοια σε σύγκριση με τις βιομηχανικές σχέσεις και ότι το παλαιότερο μπορεί να περικλείει το πρόσφατο.

Η εστίαση στο μάνατζμεντ, που αναγνωρίζεται από τους Marchington και Wilkinson, υιοθετείται και από τους Gennard και Judge (2002) στο κείμενό τους για το Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), τον οργανισμό για τους επαγγελματίες σε θέματα Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Επιδιώκοντας

να ερμηνεύσουν τι είναι εργασιακές σχέσεις, σημειώνουν τα ακόλουθα:

Οι εργασιακές σχέσεις είναι η μελέτη των κανονισμών, των ρυθμίσεων και των συμφωνιών με την οποία διοικούνται οι εργαζόμενοι τόσο ως άτομα όσο και ως συλλογική ομάδα· η προτεραιότητα δίνεται στην ατομική σε αντιδιαστολή με τη συλλογική σχέση, η οποία διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με τις αξίες του μάνατζμεντ. Στο πλαίσιο αυτό η μελέτη μεριμνά για το πώς θα κερδίσει τη δέσμευση των προσώπων για την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και επιδιώξεων σε μια ακολουθία διάφορων καταστάσεων.

Εδώ παρατηρούμε ότι το θέμα μας ορίζεται με τρόπο ώστε να περιλαμβάνει τόσο τις συλλογικές όσο και τις ατομικές διαστάσεις στη σχέση απασχόλησης και ότι έχει υιοθετηθεί η εστίαση στο μάνατζμεντ. Οι Gennard και Judge προχωρούν ακόμα περισσότερο, αναλύοντας αυτό που θεωρούν ως αντικειμενικό στόχο ή επιδίωξη του μάνατζμεντ στις δοσοληψίες του τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Αναφέρουν επίσης ότι το μάνατζμεντ είναι αυτό που καθορίζει την προτεραιότητα για συλλογική ή προσωπική σχέση.

Αυτό που φαίνεται καθαρά από αυτήν τη σύντομη συζήτηση ενός αριθμού διαφορετικών ορισμών και αντιλήψεων είναι ότι η σχέση απασχόλησης βρίσκεται στον πυρήνα του ζητήματος. Σε αυτό το κείμενο χρησιμοποιείται ο όρος για να συμπεριληφθούν τόσο οι ατομικές όσο και οι συλλογικές διαστάσεις, οι σχέσεις με συνδικάτα ή χωρίς αυτά, η μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας και η σχέση απασχόλησης, καθώς και το ευρύτερο πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η σχέση απασχόλησης. Δεν γίνεται αποδεκτή η οπτική από την πλευρά του μάνατζμεντ, αλλά εξετάζεται η διαχείριση των σχέσεων εργασίας.

Η σχέση απασχόλησης

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε μερικά από τα πιο σημαντικά ζητήματα και τις αντιπαραθέσεις γύρω από τη σχέση απασχόλησης. Εξετάζουμε ιδιαίτερα την έννοια ενός ψυχολογικού συμβολαίου, τη σημασία των αξιών, τα συμφέροντα των μερών και την έκταση στην οποία η σχέση απασχόλησης χαρακτηρίζεται από τη συμμόρφωση ή τη δέσμευση, τη

σύγκρουση και/ή τη συνεργασία, τη σημασία της προοπτικής, καθώς και την έννοια του ελέγχου της εργασιακής διαδικασίας.

Καμία σχέση απασχόλησης δεν συμβαίνει «εν κενώ», και είναι σημαντικό να αντιλαμβάνεται κανείς ότι υπάρχει αλληλουχία πλαισίων μέσα στα οποία διαδραματίζεται και ότι αυτά επιδρούν στη σχέση σε διαφορετικό βαθμό. Ένα από αυτά είναι το νομικό πλαίσιο, και στο επίπεδο του ατομικού υπάρχει εκτελεστή σύμβαση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Έχει, επίσης, προταθεί η σχέση απασχόλησης να εννοηθεί ως ένα ψυχολογικό συμβόλαιο.

Ένα ψυχολογικό συμβόλαιο: συμφέροντα και προσδοκίες

Ο Shein (1988) είναι ο κύριος υπεύθυνος για την έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου και η εισήγησή του ήταν ότι ανάμεσα στον εργοδότη και στον εργαζόμενο υπάρχει μια αυτονόητη συμβατική σχέση, η οποία προκύπτει από μια σειρά προϋποθέσεις από την πλευρά του εργοδότη και του εργαζομένου για τη φύση της μεταξύ τους σχέσης. Αυτές οι προϋποθέσεις μπορεί να μην είναι νομικά εκτελεστές, όμως συνιστούν ένα σύνολο αμοιβαίων διευθετήσεων και σχηματίζουν τη βάση μιας σειράς προσδοκιών, οι οποίες ενδεχομένως εμπεριέχουν σημαντικό βαθμό ηθικής ισχύος. Οι κύριες προϋποθέσεις είναι:

- Ότι οι εργαζόμενοι θα τύχουν δίκαιης και έντιμης μεταχείρισης.
- Ότι η σχέση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από μέριμνα για ισότητα και δικαιοσύνη και ότι αυτό θα απαιτεί την κοινοποίηση επαρκών πληροφοριών για τις μεταβολές και τις εξελίξεις.
- Ότι η αφοσίωση του εργαζομένου στον εργοδότη θα ανταποδίδεται σε ένα βαθμό με απασχόληση και με εξασφάλιση εργασίας.
- Ότι η συνεισφορά του εργαζομένου θα αναγνωρίζεται και θα εκτιμάται από τον εργοδότη.

Στα θεμέλια της έννοιας του ψυχολογικού συμβολαίου μπορούμε επίσης να ανιχνεύσουμε τις παραδοχές σχετικά με αυτό που αναζη-

τούν οι άνθρωποι από την άποψη των ανταλλαγμάτων και της ικανοποίησης από την εργασία· πραγματικά υπάρχει κάποιο στοιχείο συνταγής που κατά τον Shein μπορεί να ερμηνευτεί ότι καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο πρέπει να μεταχειρίζονται τους εργαζομένους.

Σε τούτη ιδιαίτερα την περίπτωση είναι ξεκάθαρο ότι αυτές οι υποκείμενες παραδοχές συνάδουν με τις συγκεκριμένες ατομικές ανάγκες που εδώ και πολλά χρόνια έχουν αναγνωριστεί από αμερικανούς ερευνητές όπως οι Roethlisberger και Dikson (1939), Maslow (1943) και Herzberg (1966), και οι οποίες συμπεριλαμβάνουν ισότητα και δικαιοσύνη, σιγουριά και ασφάλεια, αναγνώριση της αξίας και της συνεισφοράς και της αυτοεκπλήρωσης. Όπου εκπληρώθηκε, αυτό το μοντέλο του ψυχολογικού συμβολαίου έδωσε τα μέσα στους εργαζομένους να αποκομίσουν από την εργασία τους εγγενείς και εξωγενείς ικανοποιήσεις και αμοιβές.

Η έννοια του ψυχολογικού συμβολαίου επεκτάθηκε κατά τα πρόσφατα χρόνια για να συμπεριλάβει ένα ευρύτερο σύνολο προσδοκιών και των δύο μερών στη σχέση· και αυτές μπορεί σε κάποιο βαθμό να εννοηθούν όχι μόνο ως προσδοκίες, αλλά και ως αντίστοιχα συμφέροντα των συμβαλλόμενων μερών.

Οι Gennard και Judge (2002), συζητώντας το ψυχολογικό συμβόλαιο και τα συμφέροντα των εργαζομένων και των εργοδοτών, εισηγούνται ότι, εκτός του πακέτου των αμοιβών που αντιπροσωπεύουν τη χρηματική και την εξωγενή αντίληψη της σχέσης, οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν τις ακόλουθες προσδοκίες:

- Εξασφάλιση απασχόλησης.
- Κοινωνικές σχέσεις και κοινωνική ατμόσφαιρα.
- Δυνατότητα ανέλιξης.
- Πρόσβαση στην εκπαίδευση και στις εξελίξεις.
- Μεταχείρισή τους ως ανθρώπινων όντων και όχι ως προϊόντων.
- Ικανοποίηση και ενδυνάμωση σε σχέση με την εργασία.
- Ισορροπία μεταξύ των συνθηκών εργασίας και της οικογενειακής/φιλικής ζωής.
- Δίκαιη και συνεπή μεταχείριση.
- Άσκηση κάποιας επενέργειας στο καθημερινό αντικείμενο της εργασίας τους, αλλά επίσης και σε επίπεδο πολιτικής (συχνά σε αυτό το πλαίσιο χρησιμοποιείται ο όρος «δικαίωμα γνώμης»).

Εισηγούνται επίσης, ως ανταπόδοση για το προσφερόμενο πακέτο αμοιβών, να έχουν οι εργοδότες τις ακόλουθες αυτονόητες προσδοκίες από τους εργαζομένους:

- Λειτουργικότητα, καθήκον, ευελιξία.
- Ελάχιστο επίπεδο προσόντων.
- Προθυμία για αλλαγή.
- Ικανότητα να εργάζονται ως μέλη ομάδας.
- Δέσμευση για την εκπλήρωση των οργανωτικών στόχων.
- Ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλίας.
- Ταλέντο να αποδίδουν παραπάνω απ' ό,τι χρειάζεται.

Όπως σημειώνεται πιο πάνω, αυτό το σύνολο των αμοιβαίων προσδοκιών που είναι αυτονόητες από τη φύση τους, συν το ζήτημα της χρηματικής αμοιβής, μπορεί να θεωρηθούν ως ενδεικτικές των διαφορετικών συμφερόντων μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη.

Το ζήτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες έχουν κοινά ή αμοιβαία συμφέροντα είναι ζωτικό για το θέμα των προσδοκιών, που θα συναντήσουμε αργότερα σε αυτό το κεφάλαιο. Ωστόσο, ένα είναι το ζήτημα για το οποίο υπάρχει αντιπαράθεση και διαφωνία, γενικά: αυτοί που υιοθετούν την εστίαση του ενδιαφέροντος στο μάνατζμεντ ή ταυτίζουν τα συμφέροντά τους με αυτό τείνουν να υποστηρίξουν ότι εργοδότες και εργαζόμενοι έχουν πεφωτισμένη ιδιοτέλεια και αμοιβαίο συμφέρον τουλάχιστον ως προς τη συμφιλίωση των διαφορών τους. Οι Gennard και Judge υποστηρίζουν ότι υπάρχει προφανές κόστος αποτυχίας και για τα δύο μέρη, το οποίο μπορεί να απλοποιείται ως εξής: οι επιχειρήσεις δεν θα πραγματοποιούν κέρδη, δεν θα είναι επιτυχημένες, και οι εργαζόμενοι δεν θα έχουν εργασία και εισόδημα.

Οι Blyton και Turnball (2004) επιλέγουν την εναλλακτική άποψη και υποστηρίζουν ότι η αλληλεξάρτηση εργασίας και κεφαλαίου δεν πρέπει να συγχέεται με τα κοινά συμφέροντα· θεωρούν επίσης ότι τα κοινά συμφέροντα δεν μπορούν να θεωρούνται ως δεδομένα, να κληροδοτούνται ή να κατασκευάζονται.

Επιπλέον, εξετάζοντας την έννοια ενός ψυχολογικού συμβολαίου ξεκαθαρίζεται επίσης η σημασία των αξιών στη σχέση απασχόλησης. Ισότητα, δικαιοσύνη, αξιοπρέπεια και εμπιστοσύνη είναι ανάμεσα στις αξίες που συχνά υποστηρίζεται ότι είναι θεμελιώδεις για την αποτελε-

σματικότητα της σχέσης απασχόλησης και την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Υπάρχουν βέβαια κάποιες ενδείξεις από το Ηνωμένο Βασίλειο, όπου οι εργαζόμενοι αναζητούν από την εργασία τους τις αμοιβές που συνεπάγονται από τις προσδοκίες που συνθέτουν το ψυχολογικό συμβόλαιο, μολονότι θα πρέπει να αναγνωρίσει κανείς πως η έκταση των προσδοκιών φαίνεται να διαφέρει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο.

Το κατά πόσο οι προσδοκίες αυτές ικανοποιούνται υπήρξε το αντικείμενο μεγάλης ερευνητικής δραστηριότητας. Για παράδειγμα, οι Guest και Conway (1999) βρήκαν ότι το ψυχολογικό συμβόλαιο παρέμεινε υγιές, και περίπου τα δύο τρίτα από αυτούς που επισκοπήθηκαν κρίνουν ότι οι εργοδότες τους σε μεγάλο βαθμό είχαν τηρήσει τις υποσχέσεις και τις δεσμεύσεις τους απέναντί τους.

Το 1998, η Έρευνα για τις Εργασιακές Σχέσεις στους Χώρους Εργασίας (Workplace Employee Relations Survey, WERS) ασχολήθηκε με αυτό το θέμα ως τμήμα μιας προσπάθειας να διαπιστώσει το βαθμό όπου οι εργαζόμενοι στο Ηνωμένο Βασίλειο ήταν ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας/εργασία τους. Κατασκευάστηκε μοντέλο για τη μέτρηση της ικανοποίησης από την εργασία, το οποίο λάμβανε υπόψη την ικανοποίηση των εργαζομένων με βάση τέσσερα στοιχεία από το συνολικό πακέτο των αμοιβών τους, ενσωματώνοντας τόσο ενδογενείς όσο και εξωγενείς παράγοντες. Οι ενδογενείς παράγοντες μπορεί να θεωρηθεί ότι αντανakλούν στοιχεία από το πιο πάνω ψυχολογικό συμβόλαιο, όπως:

- Επενέργεια (στο επίπεδο αυτονομίας και ελέγχου) στην εργασία.
- Αίσθηση της επίτευξης που απορρέει από την αντιμετώπιση της πρόκλησης που παρουσιάζεται από την εργασία.
- Σεβασμός από τους μάντζερ, από την άποψη της αναγνώρισης μιας καλά εκτελεσμένης εργασίας.

Το τέταρτο συστατικό του κριτηρίου ήταν ο μισθός.

Τα συμπεράσματα των ερευνητών έδειξαν ότι στο σύνολο των εργαζομένων, η πλειοψηφία τους ήταν ικανοποιημένη (54%). Ωστόσο: