

Πολιτικές αναδιάρθρωσης και νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας:

ασυδοσία της απορρύθμισης ή υπέρβαση της ακαμψίας;

ΑΛΙΚΗ ΜΟΥΡΙΚΗ

1. Το κοινωνικο-οικονομικό πλαίσιο της αναδιάρθρωσης των επιχειρήσεων

ΜΕΣΑ Σ' ΕΝΑ εξαιρετικά ρευστό και ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον, που το σημαδεύουν ο ταχύτατος ρυθμός τεχνολογικών εξελίξεων και η παρακμή του μοντέλου μαζικής παραγωγής, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με την αδήριτη ανάγκη να λάβουν δραστικά μέτρα, ώστε να ενισχύσουν τη θέση τους απέναντι στις ΗΠΑ και στην Ιαπωνία.

Τα μέτρα αυτά ξεφεύγουν από τα πλαίσια της αμυντικής πολιτικής αναδιάρθρωσης που ακολουθήθηκε μετά την πετρελαϊκή κρίση, όταν ακόμη οι ευρωπαϊκές οικονομίες δεν είχαν εμπλακεί τόσο βαθιά στον φαύλο κύκλο της στασιμότητας και της μαζικής ανεργίας. Η έντονη παγκοσμιοποίηση της αγοράς, σε συνδυασμό με την ανάδυση ενός νέου παραγωγικού προτύπου, που χαρακτηρίζεται από τη μικρή σειρά παραγωγής, τη συντόμευση του κύκλου ζωής των προϊόντων και τις αλλαγές στις απαιτήσεις των καταναλωτών, κάνουν επιτακτική τη ριζική ανασυγκρότηση των επιχειρήσεων. Η ανασυγκρότηση αυτή στηρίζεται στη διαμόρφωση μιας νέας, επιθετικής στρατηγικής που θα τους επιτρέψει, όχι απλώς να προσαρμοστούν στις εξωτερικές συνθήκες, αλλά και να προβλέπουν τις μελλοντικές τους ανάγκες και δυσκολίες.

Σε αντίθεση με τις πρακτικές της δεκαετίας του '80, τότε που η υιοθέτηση καινοτομίας περιοριζόταν στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών στην παραγωγή (flexible manufacturing systems) και κάποιων οριακών αλλαγών στην εργασιακή διαδικασία, στις σημερινές συνθήκες, η ανάγκη για μεγιστοποίηση της απόδοσης επιβάλλει βαθιές, αλλαγές σε όλα τα επίπεδα δραστηριότητας της επιχείρησης: το σχεδιασμό, τη διάθεση του προϊόντος, και την οργάνωση της εργασίας. Το στοιχείο, επομένως, που διαφοροποιεί το εγχείρημα της οργανωτικής ανασυγκρότησης από τις προηγούμενες πολιτικές αναδιάρθρωσης είναι ότι επιχειρείται, για πρώτη φορά, αυτή ακριβώς η «ώσωση» όλων των λειτουργιών της επιχείρησης, σηματοδοτώντας έτσι την απομάκρυνση από το φορντικό πρότυπο παραγωγής.¹

Ειδικότερα, οι μεταβολές που επέρχονται στην οργάνωση της εργασίας – με στόχο ή πρόσχημα την «ευελιξιοποίηση» – δεν περιορίζονται απλώς στο περιεχόμενο και το χρόνο της εργασίας, αλλά επεκτείνονται τόσο στη διάρκεια και τη μορφή των συμβάσεων, όσο και στο πλέγμα των δικαιωμάτων των εργαζομένων (αποδοχές, κοινωνική προστασία, συλλογικές διαπραγματεύσεις, κ.λπ.). Η αναδιάρθρωση των εργασιακών σχέσεων διευκολύνεται από την τάση που επικρατεί στις περισσότερες προηγμένες χώρες (αλλού λιγότερο και αλλού περισσό-

τερο) χαλάρωσης των νομικών ρυθμίσεων που διέπουν την αγορά εργασίας και από την αποδυνάμωση του συνδικαλιστικού κινήματος.

Ωστόσο, οι καθοριστικές αλλαγές που σημειώνονται στην οργάνωση της εργασίας δεν είναι απαραίτητα και εξ ορισμού προς την κατεύθυνση υποβάθμισης του παράγοντα εργασία. Στο παρωχημένο πλέον φορντικό υπόδειγμα της μαζικής παραγωγής, η εργασιακή διαδικασία παραμένει κατά βάση τεύλοριστική: εργάτες παραγωγής με στενή εξειδίκευση και ελάχιστα περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών, μηδανική ή ανύπαρκτη κατάρτιση, σαφής διαχωρισμός μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης, κ.λπ. Το μοντέλο αυτό αδυνατεί να ανταποκριθεί στις διαρκώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων και την τεράστια ποικιλία απαιτήσεων των πελατών. Οι πρωτοπόρες εκείνες επιχειρήσεις που υιοθετούν στρατηγικές ευέλικτης αναδιοργάνωσης εισάγουν, πέρα από τις νέες μεθόδους παραγωγής και εμπορίας του προϊόντος, και νέες μεθόδους διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, με ιδιαίτερη έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

2. Νέες μορφές οργάνωσης της παραγωγής: από τον τεύλορισμό στην «απέριτη παραγωγή»

Η διαδικασία της οργανωτικής ανασυγκρότησης έχει κατά καιρούς προσλάβει διάφορες ονομασίες. Οι πιο γνωστές στην αγγλοαξονική βιβλιογραφία είναι οι παρακάτω: Lean production («απέριτη παραγωγή», όρος που θα χρησιμοποιηθεί και στην παρούσα εργασία), fractal manufacturing, flow-oriented production, reengineering, the holistic organisation, sociotechnical design, team-based production, και ενδεχομένως άλλοι που μας έχουν διαφύγει. Ανεξάρτητα από την ετικέτα, η κοινή συνισταμένη των πολιτικών επιθετικής αναδιάρθρωσης είναι η εφαρμογή ευέλικτων ολισθημάτων παραγωγής και μεθόδων διοίκησης, σε συνδυασμό με τη ριζική αναδιοργάνωση της εργασιακής διαδικασίας.

Ο «ιδεατός τύπος» της ευέλικτης επιχείρησης

Οι οργανωτικές αλλαγές που σημειώνονται στα πλαίσια της ευέλικτης επιχείρησης στοχεύουν στη διαρκή βελτίωση της λειτουργίας της και περιλαμβάνουν, συνήθως, τα παρακάτω καινοτόμα στοιχεία:

• Εισάγονται οι ποιοτικοί κύκλοι και η *διοίκηση ολικής ποιότητας* (total quality management): οι εργαζόμενοι –συγκροτημένοι σε ημι-αυτόνομες ομάδες– είναι υπεύθυνοι για την πολύ υψηλή και συνεχώς βελτιούμενη ποιότητα του τελικού προϊόντος (right-first-time). Με το

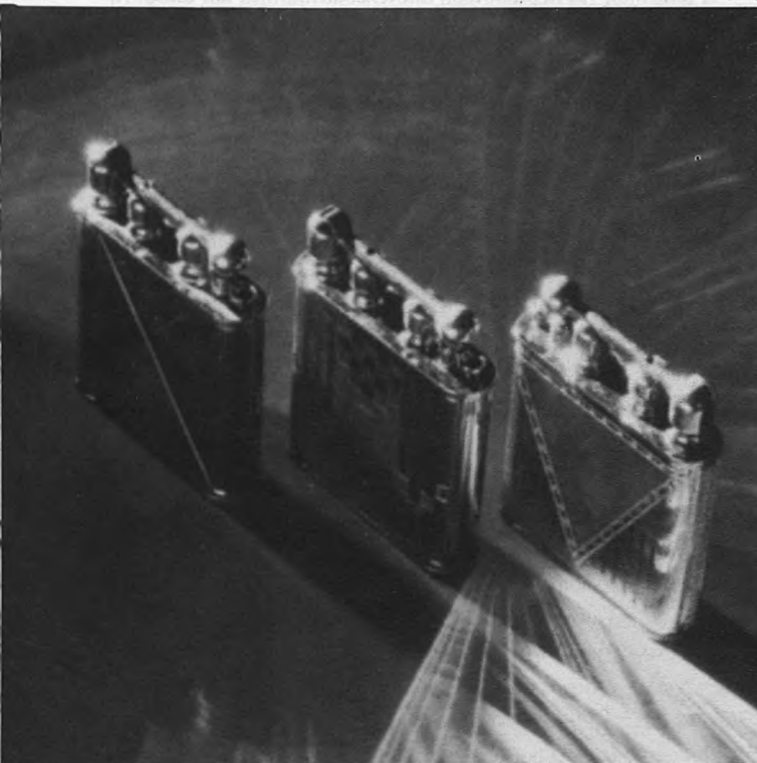
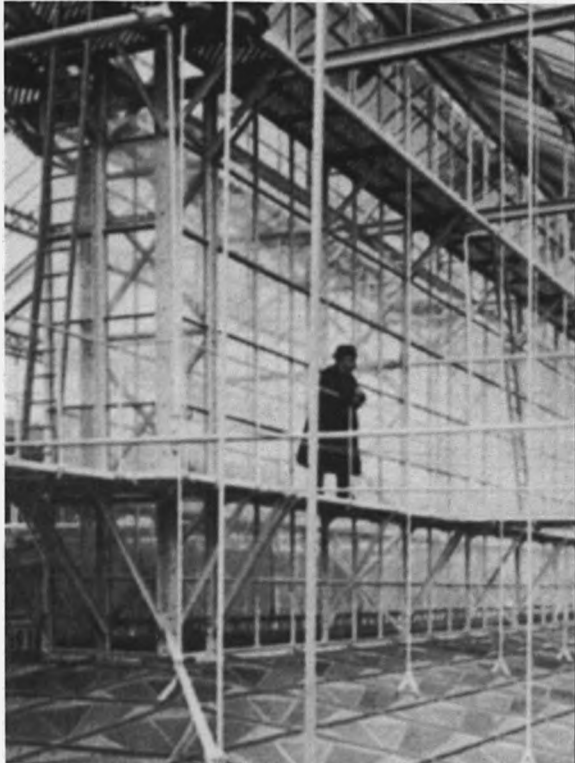
παλιό σύστημα, ο ποιοτικός έλεγχος γίνεται εκ των υστέρων και δειγματοληπτικά από το αρμόδιο τμήμα, οι δε εργάτες παραγωγής ήταν απλά γρανάζια μιας μηχανής, χωρίς δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, βελτίωσης των προσόντων τους και συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων. Η ανατροπή του τεύλοριστικού μοντέλου αποτελεί θεμελιώδη όρο για την εξασφάλιση της ολικής ποιότητας και μιας νέας προέγγισης της οργάνωσης της επιχείρησης.

- Εφαρμόζονται συστήματα διαχείρισης των αποθεμάτων just-in-time: μειώνεται δραματικά ο αριθμός των αποθηκευμένων αποθεμάτων και η εταιρία προμηθεύεται την τελευταία στιγμή ό,τι χρειάζεται από τους υπεργολάβους, οι οποίοι πρέπει να βρίσκονται σε σχετικά μικρή απόσταση.

- Καθιερώνεται η εναλλακτικότητα των καθηκόντων και της πο-

Από την «ευέλικτη» στην «απέριττη» επιχείρηση

Το υπόδειγμα της «ευέλικτης επιχείρησης» της δεκαετίας του '80 δεν είναι σε θέση, από ένα σημείο και ύστερα, ν' ανταπεξέλθει με επιτυχία στον εντεινόμενο διεθνή ανταγωνισμό και τις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες της παγκόσμιας αγοράς. Η εμφανής υπεροχή του ιαπωνικού συστήματος παραγωγής αναγκάζει τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να μελετήσουν και κατόπιν να υιοθετήσουν (με τις απαραίτητες προσαρμογές) τις εργασιακές και παραγωγικές πρακτικές που ανέπτυξαν οι ανταγωνιστές τους και που, στην πιο πρόσφατη εκδοχή τους, περιγράφονται με τον όρο «απέριττη παραγωγή». Η μέθοδος της *απέριττης παραγωγής* -η οποία στηρίζεται στο τετραπύλο ποιότητα, αποτελεσματικότητα, ευελιξία, ομαδικότητα- ενσωματώνει



λυ-ειδίκευσης του προσωπικού: το φάσμα των εργασιών που εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος και των δεξιοτήτων του διευρύνεται σημαντικά και οι ρόλοι διαχέονται, ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγής.

- Καταργούνται οι πολυάριθμοι ενδιάμεσοι επόπτες και δημιουργούνται ομάδες εργασίας: ο εργοδηγός αντικαθίσταται από τον ομαδάρχη, η δε ομαδική δουλειά ανάγεται σε πρωταρχικό στοιχείο της παραγωγικής διαδικασίας.

- Τμήματα της παραγωγής, κυρίως των περιφερειακών δραστηριοτήτων, ανατίθενται σε εξωτερικούς υπεργολάβους. Οι επιχειρήσεις διατηρούν τις κεντρικές, πιο σημαντικές τους δραστηριότητες.

- Ο χρόνος λειτουργίας της επιχείρησης αποδεδμεύεται από το χρόνο εργασίας του προσωπικού, αυξάνοντας, έτσι, την απόδοση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.

- Αυξάνεται η κινητικότητα των εργαζομένων, τόσο η γεωγραφική (από τη μία εκμετάλλευση στην άλλη), όσο και η ενδοεπιχειρησιακή (από τη μια ειδικότητα στην άλλη).

όλα τα στοιχεία της ευέλικτης επιχείρησης, εισάγοντας, επιπλέον ορισμένα πρόσθετα ρηξικέλευθα μέτρα:

1. Οι ομάδες εργασίας αποκτούν μεγαλύτερη αυτονομία και αυξημένα καθήκοντα. Δημιουργείται ένα περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι είναι σε θέση ν' αντιμετωπίζουν μόνοι τους και επί τόπου μια σειρά από προβλήματα, χωρίς να καταφεύγουν στη διοίκηση ή τα ενδιάμεσα διευθυντικά στρώματα. Παράλληλα, οι διάλογοι επικοινωνίας γίνονται πιο ανοιχτοί και αμφίδρομοι.

2. Η ευρεία κλίμακα μισθολογικών και επαγγελματικών κατηγοριών συρρικνώνεται σε ένα μικρότερο φάσμα αμοιβών και ειδικοτήτων και περιορίζονται οι πολλές βαθμίδες της ιεραρχίας (π.χ. από 13 σε 4!). Η διάκριση κατηγοριών μεταξύ μισθωτών και ωρομίσθιων καταργείται και εισάγεται «ενιαίο καθεστώς» για εργάτες και υπαλλήλους, όσον αφορά τα προνόμια και τα δικαιώματα (π.χ. εναρμόνιση του συστήματος συνταξιοδότησης, απόσυρση εξω-μισθολογικών ευεργετημάτων από τα μεσαία στελέχη, κ.ά.).

3. Εκλείπουν οι διαχωριστικές γραμμές ανάμεσα στα διάφορα στάδια της παραγωγής, από το σχεδιασμό του προϊόντος μέχρι τις πωλήσεις: όλοι οι εργαζόμενοι εμπλέκονται σε όλα τα στάδια.

4. Το πιο σημαντικό είναι ότι δημιουργείται μια νέα «κουλτούρα της επιχείρησης», σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να επιδεικνύουν υψηλό επίπεδο αφοσίωσης και αυξημένη συνεισφορά στην επιχείρηση και να προσπαθούν για τη διαρκή βελτίωση των επαγγελματικών προσόντων τους μέσα από προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης. Η κατάρτιση –η οποία παρέχεται με έξοδα της επιχείρησης και συνήθως στη διάρκεια του ωραρίου– ξεφεύγει από τα στενά όρια των τεχνικών δεξιοτήτων και αγκαλιάζει τομείς όπως η βελτίωση της ποιότητας, η δυναμική των ομάδων, η επίλυση προβλημάτων, κ.ά.²

Η απαίτηση για περισσότερη αποτελεσματικότητα και αποφυγή της σπατάλης, κάθε τι του περιττού, συμπυκνώνεται στο σύνθημα: «να δουλεύουμε πιο έξυπνα, όχι πιο σκληρά». Γι' αυτό και το σύστημα της «απέριττης παραγωγής» έχει χαρακτηριστεί ως «το πιο τρομακτικά αποτελεσματικό σύστημα παραγωγής που έχει ποτέ εφευρεθεί».³

Όπως γίνεται αντιληπτό, το στοιχείο εκείνο που διαπερνά όλες τις συνιστώσες του παραπάνω συστήματος είναι *πλήρης αναμόρφωση των εργασιακών πρακτικών*. Οι εργαζόμενοι καλούνται να γίνουν όχι μόνο πιο υπεύθυνοι, πιο εφευρετικοί και πολυδύναμοι, αλλά και «πιο ευέλικτοι». Καλούνται ν' αποδεχτούν την απειρόληση των παλιών συνηθειών τους, πολλές φορές και κεκτημένων δικαιωμάτων τους, με αντάλλαγμα τη σταθερότητα της απασχόλησης και την αναβάθμιση του ρόλου τους.⁴ Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ανάγεται σε πρωταρχικό στοιχείο της νέας στρατηγικής των επιχειρήσεων.

3. Νέες μορφές απασχόλησης: οι ευέλικτες επιχειρήσεις χρειάζονται και «ευέλικτο» προσωπικό

Η αναδιάρθρωση στις επιχειρήσεις προκάλεσε μια σειρά από δραστησικές –ίσως και μη αναστρέψιμες– αλλαγές στις μορφές απασχόλησης του προσωπικού και στη διάρκεια της εργασίας του. Μια τεράστια ποικιλία μορφών απασχόλησης και εργασιακών καθεστώτων απειλεί να εκθεμελιώσει εκ βάθρων το θεωρούμενο ως «τυπικό» και νόμιμο πρότυπο απασχόλησης. Ας δούμε, πιο αναλυτικά, τις αλλαγές αυτές:

- Η παραδοσιακή οκτάωρη, πενθήμερη, σταθερή απασχόληση παραχωρεί, με εντεινόμενους ρυθμούς, τη θέση της σε ευέλικτες, καμιά φορά και άτυπες, μορφές απασχόλησης. Η πλέον διαδεδομένη μορφή ευέλικτης απασχόλησης είναι φυσικά η *μερική απασχόληση*, με τις διάφορες παραλλαγές της, όπως:

- (α) η μειωμένη ημερήσια διάρκεια (π.χ. ένα τετράωρο την ημέρα),
- (β) η εβδομάδα των τεσσάρων ημερών ή το δεκαπενθήμερο των εννέα ημερών (συμπιεσμένη εργάσιμη εβδομάδα), χωρίς περιορισμό του χρόνου εργασίας,

- (γ) ο επιμερισμός του χρόνου εργασίας σε *ετήσια* αντί για εβδομαδιαία βάση, ώστε ν' αντιμετωπίζονται οι διακυμάνσεις της ζήτησης χωρίς την προσφυγή σε υπερωρίες ή έκτακτες προσλήψεις,

- (δ) ο διαμοιρασμός των θέσεων εργασίας (job sharing): δύο εργαζόμενοι μοιράζονται τα καθήκοντα και την αμοιβή μιας θέσης εργασίας,

- (ε) η εκ περιτροπής εργασία, δηλαδή η εναλλαγή χρονικών διαστημάτων εργασίας και μη-εργασίας.

- Γίνεται ολοένα και ευρύτερη χρήση συμβολαίων απασχόλησης

«μηδενικών ωρών»: ο εργαζόμενος βρίσκεται, δηλαδή, στην απόλυτη διάθεση του εργοδότη, ο οποίος θα τον καλέσει να εργαστεί μόνο όσες ώρες τον χρειάζεται και τον αμείβει μόνο για όσες ώρες δούλεψε γι' αυτόν. Η «ετοιμότητα» ή «διαθεσιμότητα για εργασία» (labour on call) αποτελεί την πιο απεχθή μορφή ευέλικτης απασχόλησης, καθώς στερεί τον εργαζόμενο από τα πλέον στοιχειώδη εργατικά δικαιώματα.

- Μία περιθωριακή αλλά ανερχόμενη μορφή απασχόλησης είναι η *τηλεργασία*. Η τηλεργασία δεν ταυτίζεται μόνο με το «ηλεκτρονικό φασόν», όπως κακώς έχει επικρατήσει να θεωρείται. Μπορεί να καλύψει ένα ευρύτατο φάσμα ειδικευμένων ή μη εργασιών, οι οποίες –χάρη στις νέες τεχνολογίες πληροφόρησης– παρέχουν τη δυνατότητα για εξ αποστάσεως εργασία (π.χ. στο σπίτι του εργαζόμενου), επιτυγχάνοντας έτσι οικονομία χώρου στην επιχείρηση.

- Τέλος, η *τέταρτη βάρδια*, η δουλειά δηλαδή το Σαββατοκύριακο, αποτελεί μια αρκετά διαδεδομένη πρακτική, τόσο σε εργοστάσια (βλ. Ρενό), όσο και σε τράπεζες, ασφάλειες και σούπερ μάρκετ. Συχνά οι επιχειρήσεις εισάγουν μια επιπλέον βάρδια με πολύ ευνοϊκούς όρους εργασίας (π.χ. 24 ώρες συνολικής απασχόλησης με πλήρεις αποδοχές) για να καλύψουν τις ανάγκες εργασίας τις αντικοινωνικές ώρες ή μέρες, δημιουργώντας έτσι νέες θέσεις απασχόλησης.

Οι συνηθέστερες μορφές ευελιξίας που εφαρμόζονται στη μεταποίηση διαφέρουν από τις αντίστοιχες των υπηρεσιών: στις τελευταίες, για παράδειγμα, χρησιμοποιείται ευρύτερα η τετράωρη ημερήσια απασχόληση, η τέταρτη βάρδια και η «διαθεσιμότητα για εργασία». Στη μεταποίηση σιναντάται συχνότερη η συμπιεσμένη εργάσιμη εβδομάδα και ο επιμερισμός του χρόνου εργασίας σε ετήσια βάση. Κοινό χαρακτηριστικό και των δύο τομέων είναι, ωστόσο, η κατάργηση των συμβάσεων αορίστου χρόνου και η υπογραφή πλέον μόνο συμβάσεων ορισμένου χρόνου με το νεοπροσληφθέν προσωπικό.

Παρά την ευρεία διάδοση της ευέλικτης απασχόλησης, η ανάγκη των επιχειρήσεων –«ευέλικτων ή μη»– για μείωση των δαπανών τις οδηγεί συχνά στην εύκολη λύση της μείωσης του προσωπικού τους. Η μείωση του αριθμού των εργαζομένων επιτυγχάνεται με διάφορες μεθόδους: απολύσεις, εθελουσία έξοδος με ελκυστικούς όρους, πρόωξη σιναξιοδότηση, μεταθέσεις προσωπικού σε άλλα τμήματα ή εγκαταστάσεις της επιχείρησης, ανάθεση τμημάτων της δραστηριότητας σε εξωτερικούς συνεργάτες, κ.λπ. Συνήθως, οι «ευέλικτες επιχειρήσεις» προτιμούν τη λύση της εθελουσίας εξόδου και της επανακατάρτισης για τοποθέτηση σε άλλα τμήματα, ενώ η μείωση του ανθρώπινου δυναμικού συνοδεύεται σχεδόν πάντα από αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς.

Τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται ολοένα και ευρύτερα, από επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν προβλήματα ή και το ενδεχόμενο κλεισίματος, η πρακτική της *υποχρεωτικής* μείωσης του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας, με παράλληλη μείωση των αποδοχών. Η καθιέρωση της εβδομάδας των τεσσάρων ημερών σε μια σειρά από σημαντικές βιομηχανίες (με γνωστότερη την περίπτωση της Φολκσβάνγκεν),⁵ έχει ακριβώς ως στόχο την αποφυγή των απολύσεων, ή την αναδιανομή της εργασίας σε περισσότερους εργαζόμενους για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ανεργίας. Οι επιχειρήσεις αξιοποιούν διάφορες κρατικές επιδοτήσεις και απαλλαγές δαπανών για τη δημιουργία νέων θέσεων μερικής απασχόλησης. Όμως, οι περισσότερες από αυτές τις νέες θέσεις είναι χαμηλής ειδίκευσης και, κατά συνέπεια, χαμηλά αμειβόμενες και μόνο οριακά αντιμετωπίζουν το πρόβλημα της ανεργίας.

4. Οι επιπτώσεις της αναδιοργάνωσης της εργασίας στους εργαζόμενους

Παρά τα αναμφισβήτητα πλεονεκτήματα της αναδιοργάνωσης της παραγωγής και της εργασίας για την ανταγωνιστικότητα ή την επιβίωση των επιχειρήσεων, οι επιπτώσεις αυτών των αλλαγών στους εργαζόμενους είναι καταλυτικές:

1. Αυξάνεται η ανασφάλεια των εργαζομένων και ο πρόσκαιρος χαρακτήρας της απασχόλησης. Κανείς δεν είναι πλέον στο «απυρόβλητο».

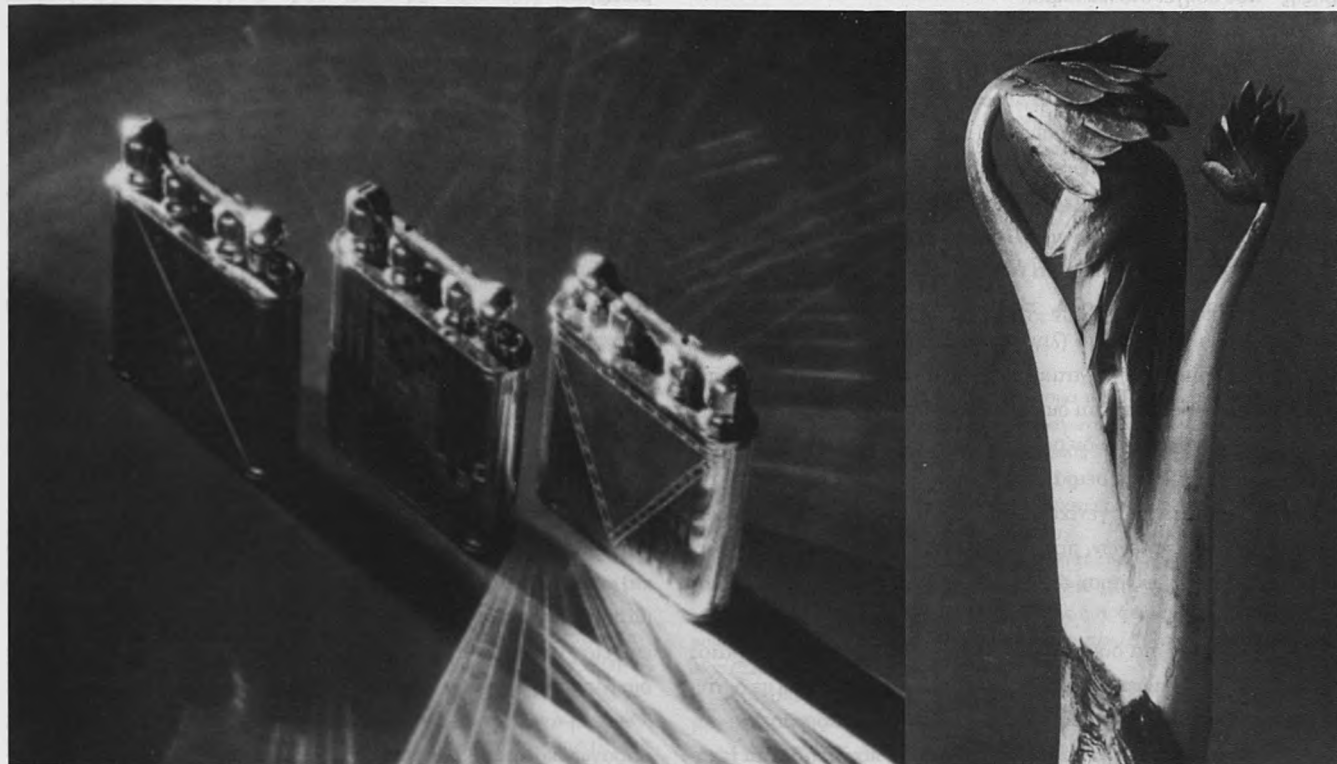
2. Περιορίζεται η δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης και, ιδιαίτερα πλήρους απασχόλησης. Οι άνεργοι έχουν ολοένα και μικρότερες πιθανότητες να βρουν δουλειά, καθώς οι επιχειρήσεις αποφεύγουν τις νέες προσλήψεις.

6. Η καθιέρωση της «ομαδικής εργασίας», σε αντιδιαστολή με τις παραδοσιακές γραμμές παραγωγής, τείνει να προσεγγίσει, ακόμη και να ταυτίσει, τις αντιλήψεις περί εργασίας των εργοδοτών με αυτές των εργαζομένων.

5. Μια νέα «ατζέντα» για τα συνδικάτα: από τη σύγκρουση στη συνεννόηση

Τι γραμμή άμυνας μπορούν ν' αντιτάξουν τα συνδικάτα σε αυτή τη χιονοστιβάδα αλλαγών που σαρώνει παγιωμένες κατακτήσεις και αντιλήψεις δεκαετιών;

Σ' ένα περιβάλλον διαρκώς μεταβαλλόμενο και συχνά εχθρικό, το περιεχόμενο των διεκδικήσεων του συνδικαλιστικού κινήματος έχει αλλάξει δραματικά σε σχέση με τις δεκαετίες του '70 και '80 και οι προ-



3. Η φειδώ σε νέες προσλήψεις, όπως είναι φυσικό, προκαλεί γήρανση του εργατικού δυναμικού και μείωση των καινοτομιών του ικανοτήτων.

4. Τα δικαιώματα των εργαζομένων και το κράτος-πρόνοιας βαθμιαία αλλά σταθερά συρρικνώνονται.

5. Με την εφαρμογή του συστήματος *απέριττης παραγωγής* και των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, τα συνδικάτα (συνά αλλά όχι αναπόφευκτα) αποδυναμώνονται σημαντικά. Ο ρόλος τους γίνεται ασαφής, καθώς η εργοδοσία καταφεύγει ολοένα και ευρύτερα σε εναλλακτικούς τρόπους διαπραγμάτευσης και επίλυσης των διαφορών με τους εργαζόμενους. Οι διαπραγματεύσεις σε επίπεδο επιχείρησης –και μάλιστα με ένα ενιαίο σωματείο αντί για περισσότερα– αυξάνονται σε βάρος των διαπραγματεύσεων σε κλαδικό επίπεδο. Η συμφωνία για εξασφάλιση της απασχόλησης σχεδόν πάντα περιλαμβάνει ρητρα ότι δεν θα γίνουν απεργίες, ή ακόμη και την απαγόρευση λειτουργίας σωματείων.

τεραιότητες έχουν ανατραπεί. Η προβολή αιτημάτων καθαρά οικονομικού χαρακτήρα εγκαταλείπεται σταδιακά και η έμφαση έχει πλέον μετατοπιστεί στην εξασφάλιση θέσεων απασχόλησης, στην απόκτηση νέων ειδικοτήτων μέσα από διαδικασίες συνεχούς κατάρτισης και στη μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Ένας από τους κεντρικούς στόχους των ευρωπαϊκών συνδικάτων είναι η αναμόρφωση του θεσμικού πλαισίου για το χρόνο και τις μορφές απασχόλησης να περιλαμβάνει κοινωνικά αποδεκτές λύσεις. Η νέα διαπραγματευτική στρατηγική αποσκοπεί, επίσης, στη διεκδίκηση ανταλλαγμάτων για να δεχτούν τα συνδικάτα μέτρα, όπως η ευέλικτη απασχόληση ή η μείωση του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας με μείωση ή πάγωμα των αποδοχών. Ένα αντάλλαγμα είναι, λόγου χάρι, η δέσμευση των επιχειρήσεων ότι δεν θα προβούν σε απολύσεις και ότι θα επιδιώξουν την ποιοτική αναβάθμιση του περιεχομένου της εργασίας, με ευελιξία που θα λειτουργεί υπέρ και των εργαζομένων, όχι εις βάρος τους. Η *ρύθμιση της ευελιξίας* φαίνεται ν' αποτελεί το και-

νούργιο πεδίο των συλλογικών διαπραγματεύσεων.

Τα *διλήμματα* που έχουν ν' αντιμετωπίσουν τα συνδικάτα στην Ευρώπη αλλά και στη χώρα μας, είναι πολύπλοκα, καμιά φορά και δραματικά:

1. Πώς θα συμβιβαστεί η ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία στην αγορά εργασίας και στη διάρκεια του εργασιμίου χρόνου, με την ανάγκη εξασφάλισης της απασχόλησης και των (κεκτημένων) δικαιωμάτων των εργαζομένων;

2. Η ανάγκη διασφάλισης της εργασίας θα πείσει τα συνδικάτα ν' αποδεχθούν ακόμη μεγαλύτερη ευελιξία στην απασχόληση, προκειμένου ν' αποφευχθούν οι απολύσεις; Θα ακολουθήσουν το παράδειγμα της Rover, της Renault και της VW, δηλαδή, το δρόμο της συνεννόησης – που σώζει δουλειές – ή το παράδειγμα της Timex, δηλαδή, της ρήξης – που οδηγεί στο κλείσιμο;⁸

3. Η ανάγκη επίδειξης ενεργούς αλληλεγγύης προς τα εκατομμύρια των ανέργων θα επικρατήσει της ενστικτώδους ανάγκης διαφύλαξης των κεκτημένων; Με άλλα λόγια, αυτοί που έχουν την τύχη να δουλεύουν θ' αποδεχθούν μια *αναδιανομή της εργασίας*, που, μοιραία, θα επιφέρει και *αναδιανομή των εισοδημάτων*. Θα δεχθούν οι πιο ευνοημένοι και καλύτερα αμειβόμενοι εργαζόμενοι ένα πάγωμα, ακόμη και μικρή μείωση των αποδοχών τους, προκειμένου να σωθούν ή να δημιουργηθούν θέσεις εργασίας; Τα ιταλικά συνδικάτα έχουν ήδη πάρει αυτή τη δύσκολη απόφαση, που συμπυκνώνεται στο σύνθημα: «*lavorare meno, lavorare tutti*» (λιγότερη εργασία – περισσότεροι εργαζόμενοι). Η γερμανική εργατική συνομοσπονδία DGB, επίσης, επέδειξε μεγάλη ωριμότητα και διορατικότητα, αποδεχόμενη τη φόρμουλα της Φολκσβάγκεν που διέσωσε 33.000 θέσεις εργασίας με τη συμφωνία της 1/4/1994. Μια σειρά από ευρωπαϊκά σοσιαλιστικά κόμματα προωθούν την ιδέα μιας γενικευμένης μείωσης του εργασιμίου χρόνου με μείωση των αποδοχών, προκειμένου να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας. Η συζήτηση έχει ανοίξει και όλα τίθενται, χωρίς ταμπό, επί τάπητος.

4. Η επέλαση στα δικαιώματα των εργαζομένων και στο κράτος πρόνοιας θ' αντιμετωπιστεί με αφορισμούς και ευχολόγια, ή με διατύπωση συγκεκριμένων, ρεαλιστικών και μακρόπνοων προτάσεων;

5. Τέλος, το νέο *πρότυπο εργασιμίου χρόνου* που αναδύεται (έχοντας ίσως ως βάση την εβδομάδα των τεσσάρων ημερών) θα διαμορφωθεί ερήμην των συνδικάτων, ή θα φέρει και τη δική τους σφραγίδα;

Η απάντηση στα παραπάνω ερωτήματα ασφαλώς δεν είναι απλή. Θα αποτελέσει, όμως, τον πυρήνα μιας ριζικά νέας, τολμηρής, άρα βιώσιμης, συνδικαλιστικής στρατηγικής.

6. Οι παγίδες της ευελιξίας

Οι αμοιβαίες παραχωρήσεις των κοινωνικών εταίρων

Η αναδιάρθρωση σηματοδοτεί μια αμετάκλητη, ίσως, απομάκρυνση από το παραδοσιακό, άκαμπτο μοντέλο οργάνωσης της εργασίας προς ένα πολύ πιο ευέλικτο σύστημα. Η ανάγκη για μεγαλύτερη ευελιξία της αγοράς εργασίας δεν θα πρέπει, ωστόσο, να ταυτιστεί με την ελαχιστοποίηση των κανόνων, όπως, δυστυχώς, συμβαίνει ολοένα και συχνότερα. Ο άκρατος φιλελευθερισμός και η πλήρης ελαστικοποίηση, όπως έχει αποδειχθεί, δεν αποτελούν, εξάλλου, πανάκεια για την αντιμετώπιση του εκρηκτικού προβλήματος της ανεργίας, αλλά

ούτε και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των ευρωπαϊκών προϊόντων, έναντι των ιαπωνικών και αμερικανικών.

Η αναζήτηση από τις επιχειρήσεις ακόμη μεγαλύτερης ευελιξίας, δεν θα πρέπει – από την άλλη – ν' αποτελέσει πρόσχημα για μείωση του προσωπικού, αλλά αφετηρία καινοτομικών πρωτοβουλιών και αναβάθμισης του περιεχομένου της εργασίας.⁷ Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να πάψουν να θεωρούν την *εργασία* ως κόστος και να τη δουν ως *κεφάλαιο*, αποφεύγοντας την εύκολη λύση των απολύσεων και επενδύοντας στην αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Προκειμένου ν' αυξηθεί η απασχόληση, χρειάζεται στροφή σε επενδύσεις *έντασης εργασίας* και όχι *κεφαλαίου*. Ο παράγοντας *εργασία* έχει παραμεληθεί δραματικά τα τελευταία χρόνια, με αποτέλεσμα να ευνοείται αυτό που οι Αγγλοσάξονες ονομάζουν *jobless growth* (ανάπτυξη χωρίς δημιουργία νέων θέσεων εργασίας).

Οι εργαζόμενοι, από την πλευρά τους, χρειάζεται να συνειδητοποιήσουν ότι η αναδιοργάνωση της εργασίας είναι μια στρατηγική που επιβάλλεται άνωθεν και έξωθεν, ανεξάρτητα από τη δική τους βούληση. Ανάλογα δε με το μέγεθος της κρίσης, ή την έκταση της αναδιάρθρωσης, οι συνέπειες αυτής της αναδιοργάνωσης θα είναι περισσότερο ή λιγότερο οδυνηρές. Για ν' απαλύνουν, επομένως, τις επιπτώσεις, είναι σκοπιμότερο οι εργαζόμενοι και οι εκπρόσωποί τους να συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση των όρων του παιχνιδιού, διεκδικώντας – μεταξύ άλλων – τη σταθερότητα της απασχόλησης και την αναβάθμιση του περιεχομένου της εργασίας, με αντάλλαγμα κάποιες (ίσως και σημαντικές) παραχωρήσεις στο θέμα της ευελιξίας της εργασίας.

Τι σημαίνουν για την Ελλάδα οι μετα-φορντικές πρακτικές των εταιρικών γιγάντων;

Οι κοσμογονικές αλλαγές, που περιγράψαμε παραπάνω, αφορούν κυρίως έναν σχετικά περιορισμένο (αλλά συνεχώς διογκούμενο) αριθμό μεγάλων επιχειρήσεων στα πιο προηγμένα κράτη. Η πραγματικότητα στις χώρες του ευρωπαϊκού νότου, όπου οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας, είναι ριζικά διαφορετική και όσα προαναφέραμε φαντάζουν ίσως «εξωτικά». Όμως, η ανάγκη για μεγιστοποίηση της απόδοσης και βελτίωση της παραγωγικότητας θα έπρεπε να κινητοποιεί εξίσου όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως κλίμακας και γεωγραφικού στίγματος.

Στην Ελλάδα, παρά την αδιαμφισβήτητη ανάγκη για οργανωτική ανανέωση και αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μόνο ένας περιορισμένος αριθμός καινοτόμων επιχειρήσεων έχει εισαγάγει, μέχρι στιγμής, στρατηγικές ευέλικτης επιχείρησης.⁸ Η ανακήρυξη από τον ΣΕΒ του 1991 ως έτους ποιότητας, ήταν μια πρώτη προσπάθεια να μνηθούν οι ελληνικές επιχειρήσεις στα πλεονεκτήματα του συστήματος της διοίκησης ολικής ποιότητας (TQM). Η εφαρμογή τέτοιων συστημάτων, ωστόσο, προχώρησε σε μεμονωμένες μόνον επιχειρήσεις και με τρόπο αποσπασματικό, με αποτέλεσμα να χάνεται πολύτιμος χρόνος.⁹ Δέσμοι της αναζήτησης του άμεσου κέρδους και της αποφυγής του ρίσκου, οι Έλληνες επιχειρηματίες, στην πλειονότητά τους, απαξιώνουν ν' ασχοληθούν σοβαρά με την εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων διοίκησης και παραγωγής, υποσκάπτοντας, έτσι, το ίδιο τους το μέλλον.¹⁰ Όμως, θα πρέπει να σημειωθεί ότι δεν αρκεί η διάθεση για ανανέωση ορισμένων επιχειρήσεων, καθώς η οργανωτική ευελιξία είναι το προϊόν μιας επίπονης προσπάθειας, όχι μόνο στο εσωτερικό των επιχειρήσεων, αλλά και στο

ευρύτερο περιβάλλον τους, κάτι που απουσιάζει μέχρι στιγμής.

Το γεγονός ότι οι πιο καθυστερημένες χώρες έχουν το «προνόμιο» να βλέπουν στις εμπειρίες των προηγμένων κρατών τα δικά τους σενάρια μελλοντικής εξέλιξης –έστω και σε καρικατούρα– και να παίρνουν, θεωρητικά τουλάχιστον, κάποια μέτρα (αποφεύγοντας, ενδεχομένως, και την επανάληψη των σφαλμάτων), δεν θα πρέπει να περάσει ανεκμετάλλευτο από τους διάφορους συντελεστές της αναπτυξιακής προσπάθειας.

Η διαδικασία οργανωτικής ανασυγκρότησης είναι μια επώδυνη διαδικασία, που προϋποθέτει τόλμη, γνώση και πίστη στο αποτέλεσμα, όχι μόνον από την πλευρά της εργοδοσίας, αλλά εξίσου και από την πλευρά των εργαζομένων. Και οι δύο πλευρές είναι αναγκασμένες να κάνουν την «υπέρβασή» τους, αλλάζοντας ριζικά νοοτροπία και παγιωμένες αντιλήψεις, «ξεμαθαίνοντας» πρακτικές δεκαετιών, διακυβεύοντας κεκτημένα δικαιώματα. Αν δεν την πραγματοποιήσουν αυτή την υπέρβαση έγκαιρα, κινδυνεύουν –και οι μιν και οι δε– να παραμείνουν απλοί θεατές, αλλά και θύματα, των επερχόμενων εξελίξεων και ανακατατάξεων. ■

ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Στο φορντικό πρότυπο, όπως είναι γνωστό, επικρατεί ένας σαφής διαχωρισμός των λειτουργιών της επιχείρησης: το τμήμα σχεδιασμού λαμβάνει αποφάσεις ανεξάρτητα από τις επιταγές του εμπορικού τμήματος ή τις υποδείξεις του παραγωγικού τμήματος.
2. Ανάμεσα στις πολυάριθμες περιπτώσεις πρωτοπόρων επιχειρήσεων που εφαρμόζουν μεθόδους απεριττης παραγωγής, αναφέρουμε ενδεικτικά τα παραδείγματα της Βρετανίας: Rover, Leyland Trucks, Ford, Zeneca Agrochemicals. Barr & Stroud (οπλικά συστήματα), Liffe (χρηματο-οικονομικές υπηρεσίες), κ.ά.
3. Εκτίμηση του βρετανικού συνδικάτου εργαζομένων στην κατασκευή μεταφορικών μέσων (TGWU). Αναφέρεται στο δελτίο *Industrial Relations Services Employment Trends* 534, April 1993.
4. Η εγγύηση των μη απολύσεων αποτελεί τη συνθήκη «τράβιπα» μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, προκειμένου να δεχθούν οι δεύτεροι αλλαγές στη διάρκεια, το καθεστώς και τις μορφές της απασχόλησης.
5. Η γερμανική εργατική συνμομοπονδία DGB δήλωσε ότι συζητάει το ενδεχόμενο μείωσης του χρόνου εργασίας με περιοχική αμοιβών, ώστε να εξαιρεθεί ταχύτερα η ανεργία. Υπενθυμίζεται ότι τον Απρίλιο του 1994 οι εργαζόμενοι στη Φολκσβάνγκεν δέχτηκαν να μειωθεί ο μισθός τους κατά 10%, ενώ οι ώρες εργασίας μειώθηκαν κατά 25% (από 38 σε 28,5 ώρες την εβδομάδα), με αποτέλεσμα να σωθούν 33.000 θέσεις εργασίας.
6. Η αδιάλλακτη στάση του σωματίου εργαζομένων στην επιχείρηση Times στη Σκωτία και η άρνησή τους να δεχθούν οποιαδήποτε φόρμουλα αντιμετώπισης της κρίσης, που θα επέφερε μείωση του προσωπικού, οδήγησε την εργοδοσία στο οριστικό κλείσιμο του εργοστασίου το καλοκαίρι του 1993.
7. Η διαδικασία αναδιάρθρωσης στην ελληνική βιομηχανία σηματοδεύτηκε περισσότερο από την προσφιγή στη μείωση του προσωπικού και πολύ λιγότερο από την εισαγωγή καινοτομίας. Συγκεκριμένα, κατά την περίοδο 1980-1990, οι 12 στους 20 κλάδους της μεταποίησης προχώρησαν σε μείωση του προσωπικού τους κατά 3% έως και 28,5%, ενώ μόνο 7 κλάδοι αύξησαν την απασχόληση από 4% έως 34% [από την εισήγηση του Τ. Γιαννίτη στο συνέδριο «Πολιτικές αναδιάρθρωσης και προβλήματα απασχόλησης», Ιούνιος 1994]
8. Στη μεταποίηση, λόγω χάρη, πρωτοπόρες από την άποψη εισαγωγής τεχνολογιών αυτοματισμού μπορεί να θεωρηθούν οι εταιρείες Teokar, EAB, Econ Optics-Mechanics, Intracom, Shelman, «It North» Σ. Τσαλκτζόγλου, Α.Γ. Πετρετάκης, κ.ά. Στον τομέα των υπηρεσιών, η διοίκηση ολικής ποιότητας εφαρμόζεται σε ορισμένες ξένες τράπεζες, όπως η Citibank.
9. βλ. σχετικά Θεμ. Μίχος «Συστήματα ποιοτικής διασφάλισης. Διοίκηση ολικής ποιότητας και η ελληνική προσέγγιση», *Ενημερωτικό Δελτίο Ινστιτούτου Εργασίας ΓΣΕΕ*, τ. 44, Οκτ. 1994.
10. Μια πρώτη σοβαρή προσπάθεια ευαισθητοποίησης των επιχειρήσεων για τα πλεονεκτήματα και την αναγκαιότητα των νέων τεχνικών διοίκησης πα-

ραγωγής έγινε με την εφαρμογή στην Ελλάδα του κοινοτικού ερευνητικού προγράμματος IASON, στο οποίο συμμετέχουν βιομηχανικά συγκροτήματα, τεχνολογικές εταιρείες, και ΑΕΙ.

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Αγγλόφωνη

- Blyton, P. and Morris, J. (1991), *A. flexible future? Prospects for employment and organisation*, Berlin - New York: De Gruyter
- Elger, T. and Smith, Ch. (1993), *Global Japanization? Convergence and competition in the organization of the labour process*. Paper presented at the 11th Labour Process Conference, Blackpool, March 1993
- Hammer, M. and Champy, J. (1993), *Re-engineering the corporation: a manifesto for business revolution*, New York: Harper Business
- Hill, S. (1991), «Why Quality Circles failed but TQM might succeed», *British Journal of Industrial Relations*, 29, 4
- IRS Employment Trends (1992), «Lean production and Rover's New Deal», *Industrial Relations Review and Report*, 514, June
- Milsome, Sue (1993), *The impact of Japanese firms on working and employment practices in British manufacturing industry*, London: Industrial Relations Services
- Stacey, R.D. (1993), *Strategic management and organizational dynamics*, London: Pitman
- UNICE (1993), *Making Europe more competitive. Towards world-class performance*, Brussels
- Warnecke, H.J. (1993), *The fractal company. A revolution in corporate culture*, Berlin: Springer
- Womack, J., Jones, D. and Roos, D. (1990), *The machine that changed the world*, New York: Rawson Associates
- Wood, St. (1992), «Japanization and/or Toyotism?», *Work, Employment & Society*, 5, 4

2. Ελληνική

- Καραγεωργίου, Α. (1993), «Το φάντασμα του Τέυλορ, οι κύκλοι ποιότητας, και το πολυσθενές υποκείμενο της παραγωγής», στο Λιοδάκης, Γ. (επιμέλεια), *Κοινωνία, Τεχνολογία και Αναδιάρθρωση της παραγωγής*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση
- Λυμπεράκη, Α. (1991), *Ευέλικτη εξειδίκευση; Κρίση και αναδιάρθρωση στη μικρή βιομηχανία*, Αθήνα: Εκδ. Gutenberg
- Λυμπεράκη, Α. (1993), «Ευέλικτα συστήματα παραγωγής: μια θέση για τη μικρή βιομηχανία», στο Λιοδάκης, Γ. (επιμέλεια), *ό.π.*
- Μίχος, Θ. (1994), «Συστήματα ποιοτικής διασφάλισης. Διοίκηση ολικής ποιότητας και η ελληνική προσέγγιση», *Ενημερωτικό Δελτίο Ινστιτούτου Εργασίας ΓΣΕΕ*, τ. 44, Οκτ. 1994
- Σεφερτζή, Ε. (1993), «Ευελξία και στρατηγικές οργάνωσης της παραγωγής», στο Λιοδάκης, Γ. (επιμέλεια), *ό.π.*
- Σταυρούλάκης, Δ. (1993), «Κύκλοι ποιότητας σε ελληνικές επιχειρήσεις. Η αναπαραγωγή του ιαπωνικού και δυτικού προτύπου», στο Λιοδάκης, Γ. (επιμέλεια), *ό.π.*