

## SPECIAL REPORT

Της Αλεξάνδρας Λεφοπούλου

alefop@hol.gr

# Ευελιξία- ασφάλεια: ένα μοντέλο, πολλές τάσεις

Στις 19 Ιανουαρίου 2006, κατά την διάρκεια της άτυπης συνόδου για την Απασχόληση και τις κοινωνικές υποθέσεις που πραγματοποιήθηκε στο Villach στην Αυστρία, ο John Monks, Γενικός Γραμματέας της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας των Συνδικάτων (CES/ETUC) δήλωσε τα εξής:

« Η στρατηγική της Λισαβόνας δεν θα μπορέσει να λειτουργήσει ποτέ αν αυτοί που λαμβάνουν αποφάσεις σε ευρωπαϊκό επίπεδο αποφασίσουν ότι η οικονομική διάσταση έχει προτεραιότητα έναντι της κοινωνικής. Στην παρούσα χρονική στιγμή επικρατεί μία πίστη ευρύτατα διαδεδομένη, σχεδόν θεολογική, σε πολλά κράτη μέλη αλλιά και υπηρεσίες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, ότι κάθε μορφής ρύθμιση είναι μοιραία για την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη και επικίνδυνη για την απασχόληση. Παρόλα αυτά, κάτι τέτοιο δεν ισχύει σε ορισμένες χώρες όπως η Δανία, η Φιλανδία, η Σουηδία και η Αυστρία που τις έχουν ενσωματώσει με μεγάλη επιτυχία. Οι χώρες αυτές υποσχέθηκαν την «ευελιξία-ασφάλεια» (flexicurity) μία έννοια που υποστηρίχθηκε από την Ευρωπαϊκή Ένωση Συνδικάτων. Η «ευελιξία-ασφάλεια» υπόσχεται υψηλές κοινωνικές προδιαγραφές υποστηρίζοντας την ανταγωνιστικότητα και την αλληλαγιά. Πρόκειται για τη μέθοδο που θα επιτρέψει στην Ευρώπη να προχωρήσει μπροστά».



Οι εξελίξεις την εβδομάδα που προηγήθηκε σε σχέση με την οδηγία Bolkenstein οδηγούν στο επίκεντρο της συζήτησης μοιραία και το είδος των κοινωνικών μοντέλων που μπορεί να ακολουθήσει η Ευρώπη έτσι ώστε οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν την παγκοσμιοποίηση αλλά και οι ευρωπαίοι εργαζόμενοι να διατηρήσουν την εργασιακή ασφάλεια. Στη δεκαετία του '90, η συζήτηση περιστράφηκε γύρω από ολλανδικό μοντέλο. Στη συνέχεια διαπιστώθηκε ότι το ολλανδικό μοντέλο δεν ήταν αρκετό: δεν πρόσφερε τη δυνατότητα ταχείας ανάπτυξης ενώ η ανεργία δεν είχε την ίδια έννοια για την χώρα.

# 10

**KPMG**  
Βραβεία  
Ανθρώπινου  
Δυναμικού 2006

# 13

Διαχείριση  
Ανθρώπινου  
Δυναμικού στις  
Επιχειρήσεις  
Λιανικού Εμπορίου

### PEOPLE MATTERS

15θήμερο ηλεκτρονικό  
newsletter για το HR και  
το Management

ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΣΤΕΛΕΧΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
Παθισιολόγου 53  
ΑΘΗΝΑ 152 32  
Τηλ.: 210 68 24 092  
Fax: 210 68 24 002,  
<http://www.gpma.gr>

### ΕΚΔΟΤΗΣ:

Χρήστος Γιαννουλόπουλος,  
Πρόεδρος ΣΣΔΠ  
**ΑΡΧΙΣΥΝΤΑΚΤΡΙΑ:**  
Αλεξάνδρα Λεφοπούλου,  
[Alexandra.lefopoulou@hol.gr](mailto:Alexandra.lefopoulou@hol.gr)  
**ART DIRECTOR:**  
Εριέττα Μαρκαντωνάτου  
[erimark@hol.gr](mailto:erimark@hol.gr)

### ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ: ΣΣΔΠ

**ΔΣ:** Χρ. Γιαννουλόπουλος,  
Θ. Ανερούσης, Μ. Μυλωνά,  
Αντ. Παπαχρίστου,  
Ευχ. Περνιιά, Δημ. Βρόντος  
Ασημ. Μαντζαβίνου



ΣΣΔΠ  
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΜΟΣΠΟΝΔΙΑ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

συνέχεια στη σελίδα 5 >

# 1st Labour Relations

## FORUM

### Labour Relations And Competitiveness

*Shaping the Workplace of the FUTURE*

9 Μαρτίου 2006

**Sofitel Airport, Σπάτα**

09.00'-17.30'

#### ΘΕΜΑΤΑ:

- Νέες εξελίξεις στις εργασιακές σχέσεις και ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων
- Ανταγωνιστικότητα και εργασιακές σχέσεις
- Το Ανθρώπινο Δυναμικό σαν στρατηγικός σύμμαχος στην ανταγωνιστικότητα
- Η επιχείρηση του μέλλοντος
- Το εργασιακό περιβάλλον του μέλλοντος: απασχόληση και εργασιακές σχέσεις

#### KEYNOTE SPEAKER

**John Naisbitt**

Ο John Naisbitt είναι παγκοσμίως φήμης ηγετική φυσιογνωμία στο χώρο της πρόβλεψης των τάσεων. Από τις αρχές της δεκαετίας του 1980, τα βιβλία του, τα οποία έγιναν best sellers, παρείχαν ακριβείς προβλέψεις για τις σημαντικότερες αλλαγές που θα επηρέαζαν τον κόσμο. Διετέλεσε ανώτερο διευθυντικό στέλεχος της IBM και της Eastman Kodak, επισκέπτης ερευνητής στο πανεπιστήμιο του Harvard, επισκέπτης καθηγητής στο πανεπιστήμιο της Μόσχας και είναι διακεκριμένο μέλος από το διεθνή χώρο, του Ινστιτούτου Στρατηγικής και Διεθνών Σπουδών (Institute of Strategic and International Studies, ISIS) της Μαλαισίας.

#### ΟΡΓΑΝΩΣΗ



ΜΕ ΤΗ ΣΤΗΡΙΞΗ



ΜΕ ΤΗ  
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ



ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ  
ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ



ΧΡΥΣΟΣ  
ΧΟΡΗΓΟΣ



ΑΡΓΥΡΟΙ  
ΧΟΡΗΓΟΙ



ΧΟΡΗΓΟΣ



ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΗΣ





# 1st Labour Relations FORUM

## Π Ρ Ο Γ Ρ Α Μ Μ Α

09.30'-09.40'  
09.40'-10.00'

Εγγραφή-Καφές  
Εισαγωγή στο συνέδριο

10.00'-10.20'  
Ανθρώπινου

Ζέτα Μάζου, Qualitative Research Director MRB Hellas «Η στάση των διευθυντών  
Δυναμικού απέναντι σε εργασιακά θέματα»

10.20-10.40'

Χαιρετισμός Υπουργού Απασχόλησης κ. Σάββα Τσιτουρίδη\*

10.40'-11.45'

«Νέες εξελίξεις στις εργασιακές σχέσεις»  
Στρογγυλό Τραπέζι

**Συμμετέχουν :**

- Οδ. Κυριακόπουλος, Πρόεδρος Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών,
- Χρ. Ποθυζωγόπουλος, Πρόεδρος Γενικής Συνομοσπονδίας Εργατών Ελλάδας\*,
- Νίκος Αναλυτής, Πρόεδρος Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής Ελλάδας
- Γιώργος Κουκουλής, Πρόεδρος Οργανισμού Μεσολάβησης Διαιτησίας

**Συντονισμός: Σεραφεΐμ Κωνσταντινίδης, Διευθυντής Σύνταξης, Οικονομική Καθημερινή**

11.45'-12.15'

Διάλειμμα-καφές

12.15'- 12.35'

Δημήτρης Γκανούδης, Senior Consultant, Best Places  
To Work Institute Hellas

12.35'- 13.30'

Στρογγυλό Τραπέζι με θέμα «Το Ανθρώπινο Δυναμικό σαν  
στρατηγικός σύμμαχος στην ανταγωνιστικότητα»

**Συμμετέχουν:**

- Σταύρος Γατόπουλος, Γεν.Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού & Ενδοεπιχειρησιακής Επικοινωνίας, Εθνική της Ελλάδας
- Κωνστ. Χατζηράπτης, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, KRAFT Foods Hellas,
- Καίτη Παπασπύρου, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού, Schneider Electric
- Γ. Μαύρος, Διευθύνων Σύμβουλος, PRC Group-The Management House

**Συντονισμός: Όλγα Επιτροπάκη, Καθηγήτρια Οργανωσιακής Συμπεριφοράς και HR Management, ALBA Graduate Business School**

13.30'-14.30'

ΓΕΥΜΑ

14.30'-14.45'-

Χαρίδημος Τσούκας, Καθηγητής Οργάνωσης & Διοίκησης, ALBA, Warwick University,  
Παρουσίαση John Naisbitt

14.45'-15.45'

John Naisbitt, "The enterprise of the future"

15.45'-16.45'

John Naisbitt, "The Workplace of the Future: employment and labour relations"

16.45'-17.30'

Πάνελ με θέμα « Ελλάδα: ένα σενάριο για το μέλλον»  
Συζητούν οι Χρ. Γιαννουλόπουλος, Πρόεδρος ΣΣΔΠ, Χρ. Μισαηλίδης,  
Διευθύνων Σύμβουλος ADECCO, 2 επιχειρηματίες και γενικοί διευθυντές

**Συντονίζει ο Χαρίδημος Τσούκας**

**Παρουσίαση συνεδρίου: Αλεξάνδρα Λεφοπούλου, Αρχισυντάκτρια PEOPLEMATTERS**

## EDITORIAL

## Σχεδιάζοντας το μέλλον της εργασίας

Το 2006 μπήκε δυναμικά για τους ευρωπαίους εργαζόμενους καθώς η Ευρώπη έχει ήδη μπει σε μία έντονη συζήτηση γύρω από την εργασία με αφορμή την οδηγία Bolkenstein. Η οδηγία η οποία ξεκίνησε για να λύσει θέματα που εκκρεμούσαν σε σχέση με την λειτουργία της εσωτερικής αγοράς στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οδήγησε σε σκληρή αντιπαράθεση και συζήτηση γύρω από το μέλλον της εργασίας στην Ευρώπη. Το τελικό κείμενο που υιοθετήθηκε προβλέπει ότι το εργατικό και κοινωνικό δίκαιο, θα ισχύει σε σχέση με τις χώρες υποδοχής. Το άρθρο 1 προσδιορίζει ότι «η παρούσα οδηγία σέβεται το δικαίωμα της διαπραγματεύσεως και εφαρμογής των συλλογικών συμβάσεων ενώ πολλοί κλάδοι εξαιρούνται της εφαρμογής της οδηγίας είτε εξαιτίας του ότι είναι «ευαίσθητες» είτε εξαιτίας της κάλυψής τους από άλλη νομοθεσία.

Η Ευρώπη συζητά για το μέλλον της εργασίας αναζητώντας μοντέλα που θα τονώσουν την ανταγωνιστικότητά της χωρίς να διαταράξουν την κοινωνική ασφάλεια των εργαζομένων της. Παράλληλα, αρκετές έρευνες αποτυπώνουν ολοένα και συχνότερα πλέον ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ πιο ανοιχτοί σε νέες λύσεις, ιδιαίτερα σε σχέση με την κινητικότητα και την ευελιξία για να βελτιώσουν το μέλλον τους ή την οργάνωση της επαγγελματικής τους ζωής. Το δανέζικο μοντέλο της «ευελιξίας-ασφάλειας» (flexicurity) που παρουσιάζουμε στο PeopleMatters συζητιέται ήδη στην Ευρώπη, επιδρά στους νέους σχεδιασμούς κυβερνήσεων για την απασχόληση ή τις διαβουλεύσεις των κοινωνικών εταιριών.

«Η επιχείρηση αλλά και η εργασία του μέλλοντος αναπτύσσονται μέσα σε ένα παγκόσμιο πλαίσιο που καθίσταται ολοένα και πιο σύνθετο και πιο χαοτικό» τονίζει ο John Naisbitt μία παγκοσμίου φήμης ηγετική φυσιογνωμία στο χώρο της πρόβλεψης των τάσεων. Πρέπει να γνωρίζουμε «γιατί» πριν από το «πώς». Οι άνθρωποι στις οργανώσεις έχουν ανάγκη να κατανοήσουν τα φαινόμενα της αλλαγής προκειμένου να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Οι μάντζερ οφείλουν να προσαρμόσουν τις γνώσεις τους.»

Το 1st Labour Relations Forum, που διοργανώνεται από τον Σύνδεσμο Στελεχών Διοίκησης Προσωπικού στις 9 Μαρτίου θα επιχειρήσει να προσεγγίσει όλα τα σύγχρονα θέματα των εργασιακών σχέσεων συνδέοντάς τα με την ανταγωνιστικότητα αλλά και τις επιπτώσεις τους στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.



## Ποιά είναι όμως η ιστορία της συνύπαρξης ευελιξίας και ασφάλειας στην αγορά εργασίας, η γνωστή και ως flexicurity- που τόσο κερδίζει έδαφος τα τελευταία χρόνια στην Ευρωπαϊκή Ένωση;

Οι βαθμιαίες αναδιαρθρώσεις τόσο στις επιχειρησιακές όσο και στις τοπικές αγορές εργασίας ανέδειξαν το πρόβλημα της παντελούς σχεδόν απουσίας στοιχείων συνύπαρξης ευελιξίας και ασφάλειας στην αγορά εργασίας. Το μοντέλο της «ευελιξίας-ασφάλειας» που εφαρμόζεται στην Δανία, μία χώρα με ανεργία κάτω του 5% απασχόληση 76% και μακροχρόνια ανεργία στο 1%, συνδυάζει τις ευέλικτες εργασιακές σχέσεις με αποτελεσματική κοινωνική προστασία μέσω μείγματος παθητικών και ενεργητικών πολιτικών απασχόλησης.

### Case-study

#### Το παράδειγμα της Lego: “Συμφιλίωση ευελιξίας και ασφάλειας”

Οι εργαζόμενοι που έρχονται αντιμέτωποι με τον κίνδυνο απόλυσης, σίγουρα θα ήθελαν να καταλάβουν γιατί οι εργαζόμενοι της εταιρείας κατασκευής παιχνιδιών φαίνεται να μην ανησυχούν πραγματικά για την ενδεχόμενη μεταφορά των θέσεων εργασίας τους. Αυτό σχετίζεται με αυτό που συνηθίζουμε να αποκαλούμε «ευελιξία-ασφάλεια» (“flexicurity”).

Παρά το γεγονός ότι η Lego έλαβε το 2000 την διάκριση “Παιχνίδι του αιώνα”, η Charlotte, εργοδηγός παραγωγής της εταιρείας, βρίσκεται αντιμέτωπη με μία νέα αβέβαιη χρονιά. Το 1999, η εταιρεία γνώρισε τις πρώτες απώλειες ήδη από το 1932, χρονιά της δημιουργίας των διάσημων μικρών τούβλων απο έναν δανέζο. Η επιχείρηση αποτελεί έναν από τους περισσότερους επιτυχημένους κατασκευαστές παιχνιδιών στον κόσμο και απασχολεί συνολικά 5.600 εργαζόμενους. Ωστόσο, ακόμη κι η Lego δεν είναι άτρωτη μπροστά στις ανατροπές που προκαλεί η παγκοσμιοποίηση. Τα τελευταία χρό-

νια, εκατοντάδες εργαζόμενοι απολύθηκαν ενώ μέσα στο 2006 αναμένεται ένα μεγαλύτερο κύμα απολύσεων καθώς η Lego μεταφέρει τη διανομή της στην Τσεχία. Ωστόσο η Charlotte δεν ανησυχεί ιδιαίτερα. “Δεν ασχολούμαι ιδιαίτερα με την απώλεια της θέσης εργασίας μου... Στην Lego, γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα αναλάβουν την ευθύνη... Δεν σε αφήνουν να ασχοληθείς”, τονίζει.

Αυτό συμβαίνει γιατί η Lego είναι εγκατεστημένη στην Δανία όπου η αγορά εργασίας είναι ευέλικτη, υπάρχει μία γενική κοινωνική ασφάλεια και μία συνεχής ανακύκλωση του εργατικού δυναμικού, στοιχεία που αποτελούν τους θεμελιώδεις λίθους ενός μοντέλου που ονομάζεται “flexicurity” (ευελιξία-ασφάλεια).

“Μπορείτε να το συγκρίνετε με τις τρεις πλευρές ενός τριγώνου. Η μία πλευρά μπορεί να είναι μία ευέλικτη αγορά εργασίας στην οποία είναι εξίσου εύκολο για έναν εργοδότη να προσλάβει αλλά και να απολύσει» εξηγεί ο Δανός Υπουργός Εργασίας, Claus Hjort Frederiksen. Για την Charlotte, αυτό σημαίνει ότι μπορεί να βάλει την κόρη της σε έναν δημόσιο βρεφονηπιακό σταθμό και να επωφεληθεί ενός τεράστιου συστήματος κοινωνικής προστασίας. Για την Lego, αυτό σημαίνει ότι μπορεί να ανταποκριθεί στην εξέλιξη της αγοράς εργασίας.

“Υπάρχει μία ισορροπία, ωστόσο αν η ζυγαριά κλίνει προς την μία πλευρά. Στην περίπτωση αυτή όλο το δανέζικο σύστημα θα μπορούσε να καταρρεύσει. Για τον λόγο αυτό, ως συνδικάτο, έχουμε συναίσθηση, ότι υπάρχει μία σύνδεση μεταξύ των δύο, ότι η ευελιξία οδηγεί σε μία ασφάλεια που προσφέρει το Κράτος», σχολιάζει ο Hans Jensen του Συνδέσμου Δανέζικων Συνδικάτων (LO).

## SPECIAL REPORT

Της Αλεξάνδρας Λεφοπούλου

alefop@hol.gr

### Ποιο είναι το μυστικό του δανέζικου μοντέλου «ευελιξίας-ασφάλειας»;

Σίγουρα η στήριξη χωρίς οπισθοχώρηση των κοινωνικών εταίρων αποτελεί την βάση του μοντέλου και σίγουρα είναι απαραίτητη. Μία τριμερής προσέγγιση που βασίζεται στον κοινωνικό διάλογο με διαβουλεύσεις και διαπραγματεύσεις μεταξύ κράτους, εργοδοτών και εργαζομένων, αποτελεί το κλειδί στην εξεύρεση λύσεων τις οποίες έχει ανάγκη η αγορά εργασίας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζομένους τους.

Η Lego υπέγραψε συμφωνία με τα συνδικάτα καθώς και το τοπικό γραφείο απασχόλησης προκειμένου να επιμορφώσει τους εργαζόμενους σε θέσεις εργασίας της υπηρεσίας.

Η συμφωνία “Από την βιομηχανία στις υπηρεσίες”, που υπογράφηκε με το βασικό δανέζικο συνδικάτο το Νοέμβριο 2005, έχει σαν στόχο να αλλάξει το επάγγελμα των agents de production προκειμένου να μπορέσουν να απασχοληθούν στο θεματικό πάρκο “Legoland” καθώς και στο αεροδρόμιο του Billund. Πολλοί από τους 200 εργαζόμενους του προγράμματος έχουν ήδη εγγραφεί στα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.

“Όταν έρχεται η στιγμή που πρέπει να αφήσουμε τους εργαζόμενους να φύγουν, τους βοηθούμε να αποκτήσουν περισσότερες δυνατότητες για μία καλύτερη θέση εργασίας» εξηγεί η Conny Kalcher, Αντιπρόεδρος και Υπεύθυνη επικοινωνίας της Lego. Οι δανέζοι εργοδότες στηρίζουν πολύ τις συμφωνίες αυτού του τύπου: μία αγορά εργασίας ευέλικτη προσφέρει στις επιχειρήσεις τις δυνατότητες να αναπτυχθούν, να κάνουν αναδιάρθρωση ή να κάνουν μείωση προσωπικού, ανάλογα με τη λειτουργία της αγοράς» σύμφωνα με τον

Jorn Neergaard Larsen του Συνδέσμου Εργοδοτών Δανίας (DA).

Το παράδειγμα της Δανίας αποτυπώνει τη σύνδεση μεταξύ ασφάλειας στην απασχόληση, της ευελιξίας της αγοράς εργασίας και της κοινωνικής προστασίας. Κάθε χρόνο, 30% των εργαζομένων στη Δανία αλλάζουν απασχόληση, ποσοστό που δεν ξεπερνούν παρά μόνο στις ΗΠΑ και στη Μεγάλη Βρετανία. Η ανεργία στην χώρα αγγίζει το 4,7%, σχεδόν το μισό του μέσου όρου της ζώνης των χωρών του ευρώ (8,6%). Οι δαπάνες για πολιτικές απασχόλησης ξεπερνώντας το 5% του ΑΕΠ είναι οι πιο υψηλές στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Παρότι σχεδόν το μισό των δαπανών αφορά παθητικά μέτρα, η κυβέρνηση ανέβασε τη συμμετοχή των ανέργων σε μία ενεργητική κατάρτιση.

Ύστερα από μία παθητική περίοδο κατά την οποία οι άνεργοι λαμβάνουν επίδομα ανεργίας, οι άνεργοι συμμετέχουν στα προγράμματα προκειμένου να βελτιώσουν την προσαρμοστικότητα τους στην αγορά εργασίας. Παρότι η σταθερότητα στην απασχόληση είναι αρκετά αδύναμη στην Δανία -το 2001 οι εργαζόμενοι παρέμειναν στην ίδια θέση εργασίας για 8,3 χρόνια η χώρα κατατάσσεται δεύτερη ανάμεσα σε 17 χώρες σε σχέση με το θέμα της ασφάλειας σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ το 2000.

(Συνέχεια στο επόμενο PeopleMatters)

ΠΗΓΕΣ

\* INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION: The Lego experience: “Putting flexibility and security together”



KONICA MINOLTA

Your  
business



Award Winner - Spring 2004



at the  
**hub.**

### Konica Minolta bizhub C350.

Απαλλαγείτε από το ασπρόμαυρο φωτοαντιγραφικό σας. Από τον έγχρωμο εκτυπωτή, το σαρωτή και το fax σας επίσης. Ήρθε η στιγμή για το bizhub C350. Ένα πραγματικά πολυδιάστατο ταλέντο για ομάδες εργασίας μεσαίου μεγέθους που τα κάνει όλα καλύτερα και

από τους άλλους σε ανταγωνιστική τιμή. Είναι το επίκεντρο της πολυλειτουργικότητας, της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας. Η δικτυακή ολοκλήρωσή του βελτιώνει σημαντικά τη ροή των εργασιών σας, επιτρέποντας στα δεδομένα να διαμοιράζονται πολύ ευκολότερα - είτε εκτυπώνει, σαρώνει ή επικοινωνεί ως internet fax. Αλλά μην ανησυχείτε, εξελεγμένα χαρακτηριστικά ασφάλειας βάσει του ISO 15408 EAL3 (NATO standard), εξασφαλίζουν ότι όλα τα «ευαίσθητα» αρχεία σας προστατεύονται από τα αδιάκριτα μάτια και το δίκτυο είναι ασφαλές. Ο χρυσός νικητής του BERTL's Best στην κατηγορία Office Color MFP (20-30 ppm) και του What to Buy for business στην κατηγορία Mid Speed MFD, Konica Minolta bizhub C350, είτε εκφράζεται σε χρώμα είτε σε άσπρο-μαύρο, είναι το κέντρο ελέγχου των εργασιών επεξεργασίας εικόνας στο σύγχρονο δικτυωμένο γραφείο σας.

The essentials of imaging



**Κ. ΒΛΑΧΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε.**

ΕΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΥΤΟΜΑΤΙΣΜΟΥ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΚΑΙ ΕΚΤΥΠΩΣΕΩΝ

Μεσογείνου 3, 144 51 Μεταμόρφωση, Τηλ.: 210 289 6600, Fax: 210 289 6615

Τμήμα Πωλήσεων: Τηλ.: 210 2896 622 / 632, Fax: 210 2896 621

URL: <http://www.vlachopoulos.gr>, e-mail: [info@vlachopoulos.gr](mailto:info@vlachopoulos.gr)

**ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΗΜΑ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ**

Μοναστηρίου 191, 546 27 Θεσσαλονίκη Τηλ.: 2310 566838, Fax: 2310 566839

## Η Κομισιόν πιέζει τα Κράτη-Μέλη να δράσουν για το συνταξιοδοτικό

► Σε έκθεσή της που δημοσιεύτηκε την Δευτέρα 13/2/2006, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή καλεί τα Κράτη-Μέλη της Ένωσης να επιταχύνουν τις δομικές οικονομικές μεταρρυθμίσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις οικονομικές επιπτώσεις από τη γήρανση των πληθυσμών τους, ιδιαίτερα των συνταξιούχων. Η έκθεση καλεί κάθε κράτος μέλος να διπλασιάσει τις προσπάθειες για επιβράδυνση της ηλικιακής συνταξιοδότησης, αύξηση του δείκτη απασχόλησης και παραγωγικότητας καθώς και ανάπτυξη των δαπανών για την υγεία. Σε ό,τι αφορά στην Ελλάδα, η έκθεση προβλέπει ότι ο πληθυσμός της χώρας θα μειωθεί από 11 εκατομύρια (σήμερα) σε 10,7 εκατ. το 2050. Αντίθετα, το προσδόκιμο ζωής προβλέπεται να αυξηθεί από τα 76,4 χρόνια για τους άνδρες σήμερα σε 81,1 το 2050 ενώ για τις γυναίκες από 81,4 σήμερα σε 85,9 αντίστοιχα το 2050. Στο σύνολο των 25 κρατών-μελών, το προσδόκιμο ζωής προβλέπεται ότι θα αυξηθεί από 75,4 για τους άνδρες σήμερα σε 81,7 το 2050 και για τις γυναίκες από 81,5 σε 86,6 το 2050.

## ΓΑΛΛΙΑ Η μεταλλουργία υπογράφει συμφωνία για αύξηση του χρόνου εργασίας

► Τρία συνδικάτα της γαλλικής μεταλλουργίας (CFE-CGC, FO και CFTC) ανακοίνωσαν στις 13 Φεβρουαρίου ότι θα υπογράψουν το σχέδιο εθνικής συμφωνίας με θέμα τον χρόνο εργασίας, που προτείνεται από την εργοδοτική πλευρά, την Ένωση Βιομηχανιών και Επαγγελματιών της Μεταλλουργίας (UIMM). Η συμφωνία προβλέπει την αύξηση του προβλεπόμενου συμπληρωματικού χρόνου εργασίας από τις 180 στις 220 ώρες. Σε αντιστάθμισμα, οι προστιθέμενες ώρες θα αμοιφθούν από την 36η προστιθέμενη ώρα και θα προσαυξηθούν κατά 25% αντί του 10%. Από την πλευρά τους, τα συνδικάτα της CGT και CFDT αρνήθηκαν να υπογράψουν το κείμενο της συμφωνίας που κατά την άποψή τους αντιπροσωπεύει «ευθεία αμφισβήτηση του 35ώρου».

## Κακή χρονιά για την βρετανική βιομηχανία το 2005

Η βιομηχανική παραγωγή το 2005 στη Μεγάλη Βρετανία παρουσίασε την πρώτη πτώση της από το 2002, κατά 0,8%, σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσιεύτηκαν στις 15 Φεβρουαρίου από την αντίστοιχη εθνική στατιστική υπηρεσία. Η βιομηχανική παραγωγή δεν αντιπροσωπεύει περισσότερο από 17% του βρετανικού ΑΕΠ.

## Εξαγωγές: η Γερμανία αφήνει την Κίνα σε απόσταση

Η Γερμανία παραμένει στην πρώτη θέση των εξαγωγών σε παγκόσμιο επίπεδο. Στο 2005, σημείωσε αύξηση στα 786,1 δις ευρώ, σύμφωνα με την Destatis, εθνική στατιστική υπηρεσία. Ακολουθεί στην δεύτερη θέση η Κίνα με 637 δις ευρώ εξαγωγών (αύξηση 45% μέσα σε έναν χρόνο).

## Κατάργηση μέχρι και 20.000 θέσεων εργασίας από την Volkswagen

Η Volkswagen προτίθεται να μειώσει κατά 20.000 εργαζόμενους το ανθρώπινο δυναμικό της μέσα στην επόμενη τριετία. Ο γερμανικός όμιλος και πρώτος ευρωπαϊκός κατασκευαστής, ανακοίνωσε την προηγούμενη εβδομάδα ένα πρόγραμμα μέτρων για την ανάκαμψη της Volkswagen. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η VW απασχολεί περίπου 345.000 εργαζόμενους. Ο μεγάλος όμιλος έθεσε 4 μεγάλους στόχους: την βελτίωση της παραγωγικότητας των βιομηχανικών της μονάδων, την αναδιοργάνωσή τους, την μείωση του κόστους παραγωγής και την επιστροφή σε παραγωγική ικανότητα 100%. «Προκειμένου να διασφαλίσουμε μακροπρόθεσμα το μέλλον του Ομίλου, οφείλουμε να επιλύσουμε τα προβλήματα της Volkswagen γρήγορα και αποτελεσματικά», σημειώνει σε σχετική εταιρική ανακοίνωση ο CEO, Bernd Pischetsrieder. Σύμφωνα με δημοσίευμα της Handelsblatt, η πρώτη φάση του παραπάνω προγράμματος προβλέπει μείωση 13.300 θέσεων εργασίας με προσυνταξιοδότηση ενώ σε επόμενη φάση προβλέπεται να γίνει εξωτερική ανάθεση αρκετών μονάδων της.



## "Leadership through Art"

the inaugural event of the  
***Frontiers in Management Series***

organized by  
**ALBA Graduate Business School**

on Wednesday, March 15, 2006, 15:00-18:00,  
at AIGLI (Zappeio).

### **Program**

#### Welcome Addresses

- Mr. Nikos Ebeoglou, President, ALBA
- Professor Nickolaos G. Travlos, The Kitty Kyriacopoulos Chair in Finance Dean, ALBA
- Dr. Olga Epitropaki, Associate Professor of Organizational Behavior and Human Resource Management, ALBA

#### Keynote Speeches

- Peter Feroze, Creative Knowledge, UK- *"Drawing out Creativity in Business"*
- Martin Holme, Quest International

#### Speeches

- Dr. Alexander Paufler, President & CEO, MERCEDES-BENZ Hellas S.A.
- Mr. Fotis Sakellarides, Managing Director, JANSSEN-CILAG PHARMACEUTICAL S.A.C.I.

R.S.V.P.: Ms Sophie Dimitriadou, tel: 210 8964531, e-mail: [Communications@alba.edu.gr](mailto:Communications@alba.edu.gr)

Under the auspices of



Communication Sponsor



## KPMG Βραβεία Ανθρώπινου Δυναμικού 2006

Με ιδιαίτερη επιτυχία πραγματοποιήθηκε στις 16-17 Φεβρουαρίου, το 9ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού της KPMG. Κατά την διάρκεια παρουσιάστηκαν και βραβεύτηκαν οι τρεις νικήτριες εταιρείες επιλέχθηκαν για το ιδιαίτερο έργο τους στο χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα Βραβεία Ανθρώπινου Δυναμικού: Επιβραβεύοντας τις Καλύτερες Πρωτοβουλίες, διοργανώνονται από την KPMG για πέμπτη συνεχή χρονιά. Η θέσπισή τους, όπως τονίζουν οι διοργανωτές πηγάζει από την ανάγκη αναγνώρισης των εταιρειών που υιοθετούν και υλοποιούν καινοτόμες ιδέες σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και στόχο έχει όχι μόνο να επιβραβεύσει, αλλά και να αναδείξει τις καλύτερες πρωτοβουλίες στο χώρο αυτό.

**Στα "Βραβεία Ανθρώπινου Δυναμικού 2006" βραβεύτηκαν οι εταιρείες:**

- Druckfarben, στην κατηγορία "Δημιουργία Νέου Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού"
- Athenaeum Intercontinental Athens, στην κατηγορία "Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού"
- COCO- MAT, στην κατηγορία "Επιλογή και Διακράτηση Προσωπικού»

Η Druckfarben αναγνωρίζοντας την ανάγκη διαμόρφωσης και εφαρμογής κοινής πολιτικής διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με στόχο τη δημιουργία κοινής εταιρικής κουλτούρας και την ενδυνάμωσή της καθώς και την πρόσθετη βελτίωση της οργανωτικής δομής μέσα από την ανάπτυξη πολιτικών και διαδικασιών, της επιλογής & διακράτησης προσωπικού, της εκπαίδευσης & ανάπτυξης τους.

Το ξενοδοχείο Athenaeum InterContinental Athens βραβεύτηκε με το βραβείο Ανθρώπινου Δυναμικού για το έτος 2006 στην κατηγορία «Εκπαίδευση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού» για την ανάπτυξη διμηνιαίας ανασκόπησης /ελέγχου εκπαιδευτικών & αναπτυξιακών δραστηριοτήτων των τμημάτων που εφαρμόζεται προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο οι εκπαιδευτικές και αναπτυξιακές δραστηριότητες πραγματοποιούνται σύμφωνα με τα καθορισμένα πρότυπα.

**Η ανασκόπηση / έλεγχος των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων γίνεται βάση μιας ειδικά σχεδιασμένης φόρμας, κοινής για όλα τα τμήματα και πραγματοποιείται με συνάντηση του Συντονιστή Εκπαίδευσης του κάθε τμήματος με τον Διευθυντή Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης, ενώ το αποτέλεσμα / βαθμολογία εκφράζεται με ποσοστό επί της % (πχ τμήμα: Λογιστήριο, Μήνες: Σεπτέμβριος & Οκτώβριος 2005, Ποσοστό: 75,38%)**

**Τα αποτελέσματα της εφαρμογής αυτού του συστήματος είναι:**

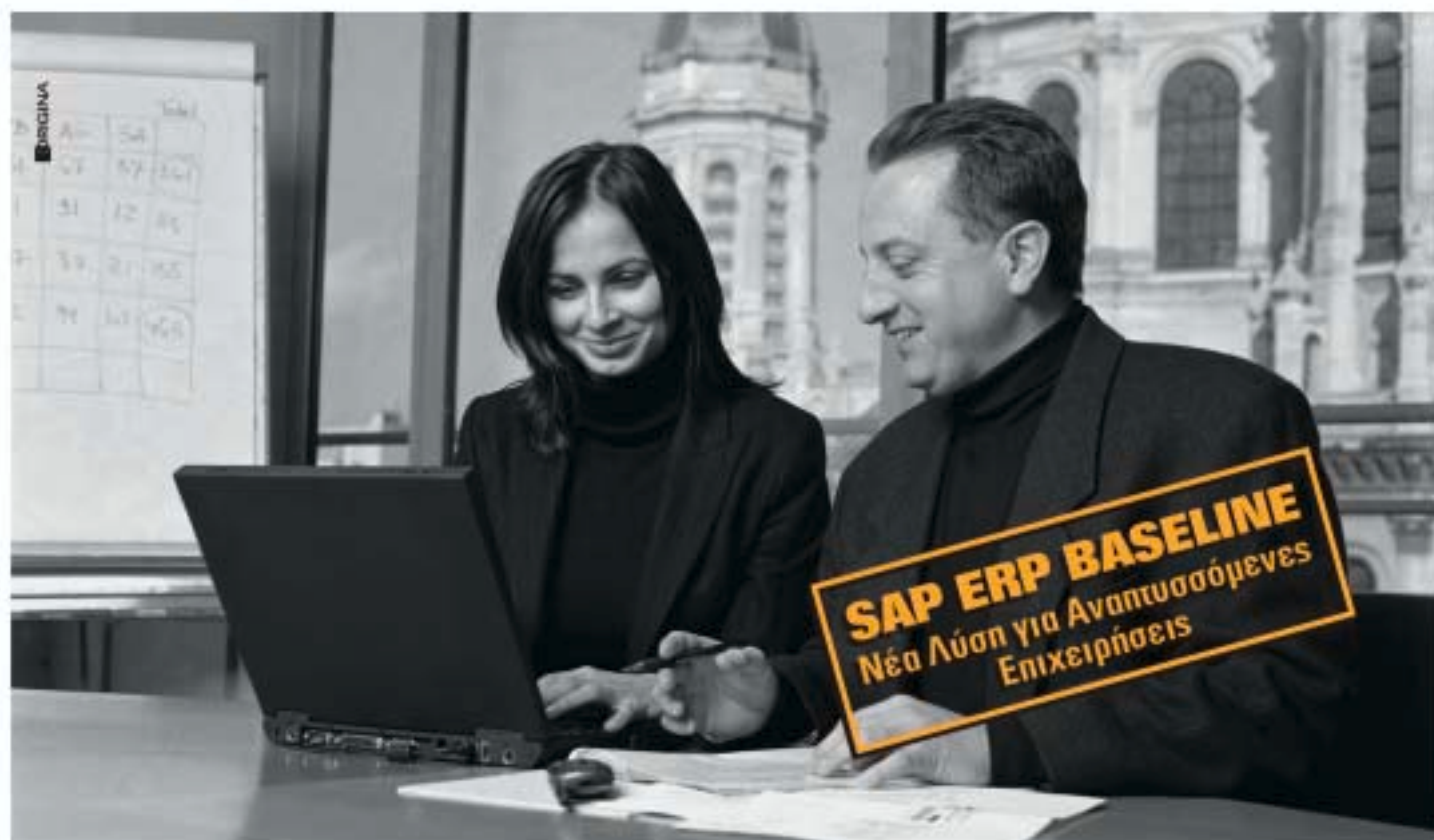
- Συστηματική & σωστή εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς σε όλα τα τμήματα από ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό (συντονιστές Εκπαίδευσης).
- Ύπαρξη αναλυτικών εγχειριδίων Εκπαίδευσης & Λειτουργίας για όλα τα τμήματα
- Αύξηση κινήτρων & ενδιαφέροντος σε θέματα εκπαίδευσης
- Θετικά σχόλια πελατών για την σωστή εξυπηρέτηση, το service και τον επαγγελματισμό των υπαλλήλων.
- Άμεση εκπαίδευση όταν και όπου υπάρχει ανάγκη εκπαίδευσης πάνω στα καθήκοντα της δουλειάς
- Επανεκπαίδευση σε θέματα εξυπηρέτησης πάνω στη δουλειά
- Δημιουργία θετικού κλίματος για εκπαίδευση
- Αύξηση ομαδικότητας στα τμήματα
- Καλύτερη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων
- Δημιουργία ευγενούς άμιλλας μεταξύ των τμημάτων με στόχο το καλύτερο αποτέλεσμα π.χ τμήμα που ξεκίνησε το 2002 με ετήσιο μέσο όρο 55%, ο ετήσιος μέσος όρος του 2003 έφθασε το 66,17%, το 2004 = 75,49% και το 2005 = 84,43%.

**Η COCO-MAT βραβεύτηκε για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συστήματος επιλογής, διακράτησης και ανάπτυξης των εργαζομένων βασισμένου στις αξίες των ίσων ευκαιριών και της πολυμορφικότητας. Η εταιρεία εφαρμόζει πολιτικές που αποδεικνύουν το ενδιαφέρον της για ειδικές κοινωνικές ομάδες:**

- 70% όλων των εργαζομένων είναι πρόσφυγες από την πρώην Σοβιετική Ένωση και την Τουρκία
- Πρόσληψη ατόμων με «ειδικές ικανότητες» (12% των εργαζομένων), ανθρώπων από πολύτεκνες οικογένειες, και ανθρώπων που αντιμετωπίζουν ρατσιστικές, θρησκευτικές και εθνικές διακρίσεις
- Σε σχέση με το θέμα της διακράτησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, η COCO-MAT, εφαρμόζει σύστημα διαρκούς εκπαίδευσης των εργαζομένων και πρωτότυπα εκπαιδευτικά προγράμματα. Για τον σκοπό αυτό, σε συνεργασία με τη δημιουργική ομάδα της εταιρείας, δημιουργήθηκε ένα CD-ROM που περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες. Αυτή η μέθοδος είχε μεγάλη επιτυχία και ενδυνάμωσε το ενδιαφέρον των εργαζομένων.

# SAP BUSINESS FORUM 2006

ΤΕΤΑΡΤΗ, 15 ΜΑΡΤΙΟΥ ΣΤΟ ΜΕΓΑΡΟ ΜΟΥΣΙΚΗΣ ΑΘΗΝΩΝ



**SAP ERP BASELINE**  
Νέα Λύση για Αναπτυσσόμενες  
Επιχειρήσεις

## ΝΕΟΙ ΟΡΙΖΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η SAP Hellas και οι συνεργάτες της σας προσκαλούν στο ετήσιο **SAP BUSINESS FORUM 2006**, ένα από τα μεγαλύτερα συνέδρια υψηλής τεχνολογίας που θα πραγματοποιηθεί την **Τετάρτη, 15 Μαρτίου 2006**, στο Μέγαρο Μουσικής Αθηνών.

Η SAP, για πρώτη φορά στην Ελλάδα, θα ανακοινώσει νέες λύσεις για τις αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις που εξασφαλίζουν διαχείριση οικονομικών, μείωση λειτουργικών δαπανών, έλεγχο παραγωγής, κοστολόγιο, αποθεμάτων και προμηθειών. Επιπλέον, ενισχύουν την αμφίδρομη επικοινωνία και δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές.

Κερδίστε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με λύσεις που μέχρι σήμερα ήταν προνόμιο των μεγαλύτερων μόνο επιχειρήσεων. Τώρα, αποκτήστε λύσεις που είναι ειδικά σχεδιασμένες για τον κλάδο ή το μέγεθος της επιχείρησής σας εύκολα, γρήγορα και προσιτά!

Για περισσότερες πληροφορίες και εγγραφή επισκεφθείτε την ιστοσελίδα [www.sap.com/greece](http://www.sap.com/greece) ή επικοινωνήστε στο τηλ.: 210 9473800.

Η συμμετοχή στο συνέδριο είναι χωρίς χρέωση.



ΧΟΡΗΓΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ



ΧΟΡΗΓΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ



## HR- RETAIL

Του Χρήστου Μισσηλίδη,  
Διευθύνοντος Συμβούλου της Adecco Ελλάδος

## Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις Λιανικού Εμπορίου

Η εύρεση προσωπικού στον τομέα του λιανεμπορίου είναι μια διαδικασία, η οποία διαφέρει αρκετά σε σχέση με την αντίστοιχη σε άλλους επιχειρησιακούς τομείς, εξαιτίας της ποικιλομορφίας των ανθρώπων που στελεχώνουν τις επιχειρήσεις λιανεμπορίου, της απαίτησης για μεγάλο αριθμό προσωπικού, αλλά και της εξαιρετικά μεγάλης κινητικότητας των εργαζομένων (turnover).

Αν και η εύρεση προσωπικού θεωρείται συχνά από τρίτους μια απλή διαδικασία - επειδή η πρόσβαση σε κατάλληλα άτομα-υποψηφίους φαίνεται αρχικά εύκολη-, στην πραγματικότητα, οι υπεύθυνοι προσωπικού συναντούν εξαιρετικές δυσκολίες στην εύρεση των κατάλληλων υποψηφίων και, το κυριότερο, στη διατήρηση ενός χαμηλού ποσοστού turnover. Αναμφίβολα, το κυριότερο πρόβλημα που έχουν να αντιμετωπίσουν οι Υπεύθυνοι Προσωπικού των εμπορικών επιχειρήσεων είναι η εξαιρετικά συχνή μετακίνηση των υπαλλήλων. Το μεγάλο turnover προκαλείται, αφενός μεν, λόγω των συνήθως χαμηλών μισθών που λαμβάνουν οι υπάλληλοι του λιανεμπορίου, αφετέρου δε, λόγω των δύσκολων συνθηκών εργασίας. Επιπλέον, πολλοί υπάλληλοι λιανεμπορίου εργάζονται σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις προσωρινά, αφού άωτερος επαγγελματικός τους στόχος είναι η εύρεση εργασίας σχετικής με το αντικείμενο των σπουδών τους.

Για τη μείωση αλλά και την πρόληψη του φαινομένου οικειοθελούς παραίτησης θα πρέπει να ληφθούν μέτρα από τις εταιρίες-εργοδότες. Η παροχή, στους υπαλλήλους, κινήτρων και πλεονεκτημάτων που καθιστούν την επιχείρηση ανταγωνιστική, έναντι των άλλων εμπορικών επιχειρήσεων, καθώς και η προσεκτική επιλογή των υποψηφίων, αποτελούν βασικούς τρόπους για τη μείωση του ποσοστού κινητικότητας του προσωπικού.

Ένα άλλο πρόβλημα που απασχολεί τους Υπεύθυνους Προσωπικού των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι η διαχείριση του ιδιαίτερα μεγάλου αριθμού ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αποτελείται από προσωπικό προσωρινής, μερικής και πλήρους απασχόλησης. Η σωστή διαχείριση ενός τόσο μεγάλου αριθμού υπαλλήλων, το οποίο μάλιστα αλλιάζει συχνά, είναι μία ιδιαίτερη πρόκληση για τα στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, τα οποία είναι υπεύθυνα για την εύρεση, εκπαίδευση και διαχείρισή τους. Η συνεχής ανανέωση των αρχείων προσωπικού, καθώς και η άμεση συνεργασία με τους line managers είναι απαραίτητη, για την αποφυγή σφαλμάτων.