



**Ανάκαμψη και παραγωγικός μετασχηματισμός με γνώμονα τις γνώσεις και τις δεξιότητες.** Συμπεράσματα ημερίδας «Σύγχρονες Δεξιότητες για Διεθνώς Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις».

Η μόρφωση και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν καθοριστικό στοιχείο των προοπτικών απασχόλησης, της αμοιβής και της ευημερίας των εργαζομένων, της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της οικονομίας γενικότερα.

Βιώσιμη λύση στην ελληνική κρίση απασχόλησης είναι μία ολοκληρωμένη στρατηγική που θα υποστηρίξει την ανάπτυξη του τομέα διεθνώς εμπορεύσιμων προϊόντων και υπηρεσιών, αυξανόμενης προστιθέμενης αξίας, ο οποίος παράγει, εξάγει και δημιουργεί βιώσιμες θέσεις εργασίας.

Ο τομέας αυτός χρειάζεται, μεταξύ άλλων, και το κατάλληλο πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς εργασίας και ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων, και κυρίως ως προϋπόθεσή του, το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό σε γνώσεις και δεξιότητες. Η ανάπτυξή του πραγματοποιείται μέσα από τα στελέχη του, μέσα από τους ανθρώπους του.

Στόχος μας είναι η μακροχρόνια ανάκαμψη με γνώμονα τις δεξιότητες και τα talenta των ανθρώπων - την ανάπτυξη μέσω των ανθρώπων μας. Πρέπει να γίνει κατανοητή η επιλογή της ανάπτυξης μέσω του



ανθρώπινου δυναμικού το οποίο είναι προϋπόθεση για την καλλιέργεια της καινοτομίας στην παραγωγή. Η βελτίωση της παραγωγικότητας στον χώρο εργασίας πρέπει να αναγνωριστεί ως η κύρια διαδρομή στην αύξηση της αμοιβής και της ευημερίας.

Οι επιχειρήσεις, μεγάλες μεσαίες και μικρές, και τα στελέχη τους, περιλαμβανομένων των στελεχών του ανθρώπινου δυναμικού, καλούνται να ηγηθούν σε αυτήν την προσπάθεια επιδιώκοντας την σύμπραξη της (τριτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας) εκπαίδευσης, των φορέων πολιτικής για το ανθρώπινο δυναμικό της χώρας και των εκπροσώπων των εργαζομένων.

Σε [προηγούμενο Special Report](#) περιγράφονται και εντοπίζονται οι 12+1 προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει το σύστημα παραγωγής δεξιοτήτων στην Ελλάδα, τόσο από την πλευρά των δημοσίων πολιτικών, όσο και από την πλευρά των επιχειρήσεων και της παραγωγής, ώστε η χώρα μας και η κοινωνία μας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις μιας εξωστρεφούς, δυναμικής, τεχνολογικά προηγμένης και διεθνώς ανταγωνιστικής οικονομίας.

Επίσης, παρουσιάσθηκαν προτάσεις για το πώς οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα μπορούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στη δημιουργία μιας κρίσιμης μάζας γνώσεων και δεξιοτήτων που θα αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, θα τις καταστήσουν διεθνώς ανταγωνιστικές και επομένως, εταίρους σε διεθνείς αλυσίδες αξίας εμπορεύσιμων προϊόντων και υπηρεσιών, συμβάλλοντας έτσι στη συνολική οικονομική και κοινωνική ευημερία.

Αυτά τα ζητήματα έγιναν αντικείμενο συστηματικού διαλόγου, σε ημερίδα που διοργάνωσε ο ΣΕΒ την 1η Φεβρουαρίου 2018 με τη συμμετοχή εκπροσώπων των επιχειρήσεων και των φορέων άσκησης πολιτικής. Τα ζητήματα αυτά συζητήθηκαν σε τρία Εργαστήρια με θέματα:

- 1: Το Οικοσύστημα Παραγωγής και Ζήτησης Δεξιοτήτων και οι Μοχλοί Ενδυνάμωσής του.
- 2: Η Επιχείρηση ως Κύτταρο Παραγωγής και Αξιοποίησης των Δεξιοτήτων των Εργαζομένων.
- 3: Μετάβαση από την Εκπαίδευση στην Απασχόληση: Ο Ρόλος των Επιχειρήσεων.

Το παρόν Special Report παρουσιάζει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις που παρήχθησαν από αυτήν την συζήτηση.

Το παρόν συντάχτηκε από τον τομέα Απασχόλησης και Αγοράς Εργασίας του ΣΕΒ και βασίζεται στα συμπεράσματα της ημερίδας «[Σύγχρονες Δεξιότητες για Διεθνώς Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις: Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στον Παραγωγικό Μετασχηματισμό της Οικονομίας](#)», η οποία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της Πράξης «Θεσμική και επιχειρησιακή ενδυνάμωση του κοινωνικού εταίρου ΣΕΒ» που υλοποιείται μέσω του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση & Δια Βίου Μάθηση».



## Το Οικοσύστημα Παραγωγής και Ζήτησης Δεξιοτήτων και οι Μοχλοί Ενδυνάμωσής του

Σκοπός του Εργαστηρίου ήταν η εξέταση των θεμάτων που σχετίζονται με την ανάπτυξη και αξιοποίηση των δεξιοτήτων στο ελληνικό περιβάλλον. Ιδιαίτερα, αντικείμενο της εισήγησης και των παρεμβάσεων που πραγματοποιήθηκαν ήταν η συζήτηση για:

- τα έντονα διαρθρωτικά προβλήματα και τις αδυναμίες του εκπαιδευτικού συστήματος,
- τις αδυναμίες συνέργειας και συστημικών δεσμών μεταξύ παραγωγής (προσφορά) δεξιοτήτων και ζήτησής τους (οικονομία και επιχειρήσεις),
- τα προβλήματα διακυβέρνησης του οικοσυστήματος και των μοχλών ενδυνάμωσής του (μηχανισμός διάγνωσης αναγκών αγοράς εργασίας, σύστημα πιστοποίησης, επαγγελματικός προσανατολισμός κλπ.).

---

«Οι μηχανικοί μας και οι άνθρωποι της ηλεκτρόλυσης αυτή τη στιγμή δουλεύουν σ' ένα cloud, βάζουν ψηφιακά τις αναλύσεις και τα αρχεία μας και τα επεξεργάζονται μαζί με τη General Electric».

### Παπασπύρος Ιωάννης, HR Business Partner, Τομέας Μεταλλουργίας, Μυτιληναίος Α.Ε.

---

Στο πλαίσιο του Εργαστηρίου αναπτύχθηκε διάλογος επί των παραπάνω θεμάτων και επί της επίπτωσης που έχουν στη δραστηριότητα των διεθνώς ανταγωνιστικών ελληνικών επιχειρήσεων καθώς και στη συμμετοχή τους σε διεθνείς αλυσίδες αξίας. Ειδικότερα, η Εισήγηση και οι κύριες τοποθετήσεις στο πλαίσιο του Εργαστηρίου, παρουσίασαν και συζήτησαν τα ακόλουθα θέματα:

- Τις απαιτήσεις που θέτει για το ανθρώπινο δυναμικό ο διεθνής τεχνολογικός και οικονομικός ανταγωνισμός (ενδεικτικά: δυνατότητα προσαρμογής στις μεταβολές που επιφέρει η τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, ικανότητα υιοθέτησης αναδυόμενων τεχνολογιών στα συστήματα παραγωγής, ικανότητα ανάπτυξης των κατάλληλων δεξιοτήτων μέσω του εκπαιδευτικού συστήματος).



- Τις απαιτήσεις που δημιουργεί για τις επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό τους η συμμετοχή σε διεθνείς αλυσίδες αξίας (γνωστικές δεξιότητες, δεξιότητες διαχείρισης, οργάνωσης έργου, επικοινωνίας, δυνατότητα εκτέλεσης μακροχρόνιων και σύνθετων εργασιών κλπ.).
- Τις νέες απαιτήσεις για τα επαγγέλματα και τα χαρακτηριστικά τους που διαμορφώνονται στην αγορά εργασίας.
- Τη σχετική θέση της Ελλάδας (ουραγός) στον «παγκόσμιο χάρτη δεξιοτήτων» με βάση τις μετρήσεις του CEDEFOP και του ΟΟΣΑ (οι μετρήσεις αφορούν τόσο στο μαθητικό πληθυσμό όσο και στους ενήλικες).

---

«Η Ελλάδα υστερεί στο ποσοστό εκείνων των νέων ατόμων που συμμετέχουν σε επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση. Ενώ ο μέσος όρος σε κάποιες ευρωπαϊκές χώρες αγγίζει το 50%, 60%, ακόμα και το 70% των αποφοίτων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης στην Ελλάδα, είναι κοντά στο 30%. Επίσης, η Ελλάδα υστερεί στο ποσοστό εκείνων των παιδιών, νέων παιδιών, νέων φοιτητών, οι οποίοι συμμετέχουν σε προγράμματα μάθησης με βάση την εργασία».

### Πουλιάκας Κωνσταντίνος, Εμπειρογνώμονας, CEDEFOP

---

- Τις χαμηλές επιδόσεις της Ελλάδας στις δεξιότητες που άπτονται των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών καθώς και στο χαμηλό επίπεδο αυτοματισμού και το χαμηλό βαθμό έντασης τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών στις θέσεις εργασίας (ICT task intensity).
- Το χαμηλό ποσοστό συμμετοχής του γενικού πληθυσμού σε προγράμματα δια βίου μάθησης.
- Το χαμηλό βαθμό προσφοράς από τις επιχειρήσεις προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης.
- Την αναφορά από τις επιχειρήσεις έντονων ελλείψεων οριζόντιων δεξιοτήτων καθώς και στις ιδιαίτερα αυξημένες απαιτήσεις για τέτοιου τύπου δεξιότητες. Επισημάνθηκε ότι οι οριζόντιες δεξιότητες πρέπει να καλλιεργούνται συστηματικά σε όλες τις βαθμίδες του εκπαιδευτικού συστήματος.



«Κάναμε μια έρευνα σε εταιρείες όπου ρωτήσαμε τί δεξιότητες θέλουν. Και μας ιεράρχησαν τις δεξιότητες που ζητάνε. Πρώτη δεξιότητα, σε ποσοστό 90%, είναι η διάθεση για μάθηση. Ακολουθεί η ευελιξία, η εργατικότητα, η ομαδικότητα και κάτι που βλέπουμε χρόνο με το χρόνο ν' αναπτύσσεται στις έρευνές μας και να μεγαλώνει σαν ποσοστό, είναι οι γενικές ψηφιακές δεξιότητες».

## Μυλωνάς Κωνσταντίνος, Γενικός Διευθυντής, Adecco Group Greece

Κατά τη συζήτηση επισημάνθηκαν, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα:

- Γνώση δημιουργούν και αξιοποιούν εργαζόμενοι υψηλών προσόντων και εξειδίκευσης.
- Οι θέσεις εργασίας υψηλών προσόντων αμείβονται ικανοποιητικά συνεισφέροντας στη βιωσιμότητα του ασφαλιστικού συστήματος και στην προσφορά ποιοτικών κοινωνικών υπηρεσιών.
- Ανάπτυξη και διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις υψηλής παραγωγικότητας χωρίς εξειδικευμένη γνώση δεν υφίστανται.
- Οι συνθήκες που οδηγούν στο brain drain στερούν από τις διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις το ανθρώπινο κεφάλαιο που είναι απαραίτητο για την επιτυχία τους.

Σε αυτό το πλαίσιο, επισημάνθηκε ότι στην Ελλάδα εντοπίζεται ο κίνδυνος η οικονομία να εγκλωβιστεί σε δραστηριότητες χαμηλής παραγωγικότητας και διεθνούς ανταγωνιστικότητας με αποτέλεσμα οι θέσεις εργασίας που δημιουργούνται να απαιτούν μεσαίου και χαμηλού επιπέδου δεξιότητες.

Επίσης, επισημάνθηκε ότι όπου πραγματοποιούνται τεχνολογικά προηγμένες επενδύσεις, αναφύονται προβλήματα εξεύρεσης κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού παρά την ανεργία και ειδικά, σε θέματα τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών.

Αναμένεται ότι η έξοδος από την κρίση και οι επενδύσεις σε διεθνώς εμπορεύσιμα προϊόντα και υπηρεσίες θα οδηγήσουν σε υψηλότερο αυτοματισμό διαδικασιών και διεργασιών και επακόλουθα τεχνολογικά απαιτητικότερες θέσεις εργασίας δηλαδή, ανθρώπινο δυναμικό με αναπτυγμένες / εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες εντείνοντας τα προβλήματα εξεύρεσης κατάλληλα ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού αλλά και τις απαιτήσεις επανακατάρτισης πλεονάζοντος



ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, επισημάνθηκε ότι σε πολλά επαγγέλματα απαιτείται έγκυρη και διεθνώς αναγνωρίσιμη πιστοποίηση που δεν είναι διαθέσιμη στην Ελλάδα.

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα και προτάσεις του Εργαστηρίου προκειμένου το σύστημα προσφοράς δεξιοτήτων να παράγει δεξιότητες για μια «οικονομία της γνώσης» και το ανθρώπινο δυναμικό να καταφέρει να ανταποκριθεί ικανοποιητικά στις απαιτήσεις που δημιουργεί η συμμετοχή των επιχειρήσεων σε διεθνείς αλυσίδες αξίας, συνοψίζονται σε τρεις κύριες κατευθύνσεις:

#### **A. Αναβάθμιση του Εκπαιδευτικού Συστήματος**

- Ενίσχυση του περιεχομένου και των μεθόδων μάθησης ώστε να προωθούνται δεξιότητες όπως η πρωτοβουλία, η ομαδική εργασία, η λήψη αποφάσεων, η επίλυση προβλημάτων κλπ.
- Συνεργασία επιχειρήσεων και εκπαιδευτικού συστήματος στη διαμόρφωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ιδιαίτερα στο χώρο της τεχνικής εκπαίδευσης.

---

«Πρέπει να υπάρξει συνεννόηση μεταξύ των ανθρώπων της αγοράς, των ανθρώπων της πολιτείας, των ανθρώπων του ακαδημαϊκού χώρου, να προβλέψουν τι χρειάζεται και τώρα και στο μέλλον σε σχέση με τις δεξιότητες, σε σχέση με το εκπαιδευτικό μας σύστημα, να μπορέσουν να βάλουν στα εκπαιδευτικά προγράμματα όλες τις πρακτικές που χρησιμοποιούμε εμείς οι εταιρείες, ώστε να ενδυναμώσουν τους ανθρώπους που φοιτούν, να μπορέσουν να τους δώσουν νέες δεξιότητες».

#### **Μυλωνάς Κωνσταντίνος, Γενικός Διευθυντής, Adecco Group Greece**

- 
- Σύνδεση των συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας (αξιοποίηση των αποτελεσμάτων των μηχανισμών διάγνωσης αναγκών της αγοράς εργασίας, συμμετοχή των επιχειρήσεων στη διαμόρφωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων).
  - Προώθηση μεθόδων Μάθησης με Βάση την Εργασία στο πλαίσιο της Τυπικής Εκπαίδευσης (πρακτική άσκηση, απόκτηση εργασιακής εμπειρίας, μαθητεία).





---

«Έχουμε σημαντικότατο ανθρώπινο κεφάλαιο, πολύ καλά εκπαιδευμένο ειδικά σε θεωρητικό επίπεδο. Σε πρακτικό επίπεδο υπάρχει πρόβλημα. Να μια καλή συνέργεια που μπορούμε να κάνουμε μαζί ιδιωτικός τομέας και Πανεπιστήμια. Έχουμε περάσει σε μια εποχή που επειδή ο ιδιωτικός τομέας θέλει να ακούσει ιδέες για νέα προϊόντα. Τα προϊόντα λειτουργούν την οικονομία. Θέλουμε ένα ουδέτερο έδαφος που θα ακούσουμε τα Πανεπιστήμια τί ιδέες έχουν αλλά και τα Πανεπιστήμια θα ακούσουν τις εταιρείες».

**Παπαλόης Απόστολος, Διευθυντής, Ερευνητικό - Πειραματικό Κέντρο, ELPEN ΑΕ**

---

#### **B. Συνεχιζόμενη Επαγγελματική και Ενδοεπιχειρησιακή Κατάρτιση**

- Δημιουργία συμβουλίων δεξιοτήτων (skills councils) με εκπροσώπους των επιχειρήσεων και της εκπαίδευσης σε κρίσιμους και εξωστρεφείς κλάδους της οικονομίας με σκοπό το σχεδιασμό και υλοποίηση σχεδίων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και ιδίως των επαγγελματικών δεξιοτήτων του.
- Ανάπτυξη νέου τύπου πιστοποιημένων επαγγελματικών περιγραμμάτων, σύντομων και συμβατών με τα διεθνή πρότυπα, τα οποία θα ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες της αγοράς εργασίας και θα αποτελούν τη βάση σχεδιασμού των προγραμμάτων αναβάθμισης των επαγγελματικών δεξιοτήτων.
- Προώθηση της Δια Βίου Μάθησης ιδιαίτερα για τις ειδικές πληθυσμιακές ομάδες.
- Αναβάθμιση της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης και προσφορά προγραμμάτων επανακατάρτισης (reskilling) και διεύρυνσης δεξιοτήτων (upskilling) ιδιαίτερα για το μεγάλο αριθμό μακροχρόνια ανέργων που αντιμετωπίζει έντονες δυσκολίες επανένταξης στην αγορά εργασίας.
- Έγκαιρη προετοιμασία προγραμμάτων επανεκπαίδευσης και απόδοσης νέων δεξιοτήτων για το ανθρώπινο δυναμικό που θα επηρεασθεί από την αυτοματοποίηση και την αναπόφευκτη κατάργηση θέσεων εργασίας.



- Αποτελεσματικότερη λειτουργία των Δημόσιων Υπηρεσιών Απασχόλησης και εφαρμογή Ενεργητικών Πολιτικών Απασχόλησης σε συνεργασία με τις επιχειρήσεις και τα αποτελέσματα του Μηχανισμού Διάγνωσης Αναγκών της Αγοράς Εργασίας.

### **Γ. Ανάπτυξη Ψηφιακών Δεξιοτήτων**

- Απόδοση απόλυτης προτεραιότητας στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και ικανοτήτων που απαιτούνται για τη διαβίωση και την εργασία σε μία εποχή ψηφιακού μετασχηματισμού.
- Ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών σε όλες τις βαθμίδες του εκπαιδευτικού συστήματος και διευρυμένη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας στις μεθόδους διδασκαλίας και μάθησης.
- Ενίσχυση των ψηφιακών δεξιοτήτων των εκπαιδευτικών και των εκπαιδευτών και λήψη πρωτοβουλιών εξοικείωσης μέσω της τοποθέτησής τους για συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα σε επιχειρήσεις του τομέα ειδίκευσής τους.
- Υλοποίηση στοχευμένων ενεργειών όπως σχεδιασμός σεμιναρίων ψηφιακών τεχνολογιών με κλαδικό / τομεακό χαρακτήρα, εξειδικευμένων προγραμμάτων κατάρτισης στη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις καθώς και για ομάδες πολιτών με χαμηλή σχετική εξοικείωση.

---

«Το 2020 το 30% των θέσεων εργασίας με digital ρόλους θα είναι κενό. Γιατί δεν υπάρχει η κατάλληλη εξειδίκευση αυτή τη στιγμή στο ανθρώπινο δυναμικό. Και η Ελλάδα, δυστυχώς, απέχει πάρα πολύ σε όλη αυτή την προσπάθεια».

**Κατσουράνης Γιώργος, Διευθύνων Σύμβουλος, ΚΒΕ ΕΞΕΛΙΞΗ**

---





## Η Επιχείρηση ως Κύτταρο Παραγωγής και Αξιοποίησης των Δεξιοτήτων των Εργαζομένων

Στο Εργαστήριο, με θέμα «**Η επιχείρηση ως κύτταρο παραγωγής και αξιοποίησης των δεξιοτήτων των εργαζομένων**», προσεγγίσθηκε το ζήτημα της ανάδειξης της σημασίας της σύγχρονης και αποτελεσματικής διοίκησης, ως απαραίτητο συστατικό για την ανάπτυξη δεξιοτήτων αλλά και αξιοποίησης αυτών εντός των επιχειρήσεων. Επικεντρώθηκε σε τέσσερις ειδικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις.

***Για τις διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια άμεσης προτεραιότητας αλλά συνεχής διαδικασία.***

Έχοντας ως δεδομένο το ειδικό εύρημα της έρευνας του IMD –World Talent Ranking 2017 στο οποίο κατατάσσεται η Ελλάδα στην 62<sup>η</sup> θέση από τις 63 χώρες που μετείχαν στην έρευνα αναφορικά με την εκπαίδευση εργαζομένων συζητήθηκαν τα ακόλουθα θέματα:

- Οι συνομιλητές διατύπωσαν την θέση ότι, απαραίτητη προϋπόθεση ανάπτυξης αποτελεί η ύπαρξη αντίστοιχης φιλοσοφίας και κουλτούρας της ανώτατης διοίκησης, με σαφή έκφρασή της μέσω απτών ενεργειών, όπως η διάθεση εξειδικευμένων ποσών για την εκπαίδευση. Απαραίτητη κρίνεται και η δέσμευση των επικεφαλής των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού με την κατάρτιση πλάνων ανάπτυξης ως απόρροια του στρατηγικού πλάνου ανθρώπινου δυναμικού της κάθε επιχείρησης. Ειδικότερες δράσεις πρέπει να αναλαμβάνονται για τα talents της επιχείρησης, τα οποία όμως είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι ορίζονται με διαφορετικό τρόπο για κάθε επιχείρηση

---

«Ειδικά τώρα που τα πράγματα τρέχουν πολύ πιο γρήγορα από ό,τι είχαμε συνηθίσει από πλευράς γνώσης, είναι δεδομένο ότι ο καθένας μας έχει υποχρέωση -για τον εαυτό του, όχι για την εταιρεία- να κυνηγάει την ατομική του ανάπτυξη. Η εταιρεία και ο προϊστάμενός του έχουν χρέος να του παρέχουν τα εργαλεία και την καθοδήγηση που χρειάζεται».

**Παπαχρήστου Αντώνης, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού, HOUSEMARKET A.E (IKEA)**

---



- Διατυπώθηκε η θέση ότι η επένδυση στην ανάπτυξη ανθρώπων πρέπει να είναι συνεχής – δηλαδή σε όλο τον εργασιακό βίο, στοχευμένα προσωποποιημένη, με συστηματική εμπλοκή της ιεραρχίας και ότι αποτελεί και ευθύνη των εργαζομένων η υλοποίηση των σχετικών δράσεων. Ειδικά στη σημερινή εποχή όπου έχουμε δυστυχώς μακροχρόνιες περιόδους ανεργίας, είναι απαραίτητο και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, να επιδιώκουν να αποκτούν γνώσεις. Δεν είναι απαραίτητο οι γνώσεις αυτές να είναι αποκλειστικά ούτε στον κλάδο ούτε στην ειδικότητα της τρέχουσας θέσης εργασίας. Μπορεί και πρέπει να είναι γενικότερες γιατί το μέλλον αναδεικνύει ανάγκες που είναι περισσότερο οριζόντιες και γενικές. Υπάρχει παράλληλα και το ζήτημα της μέτρησης της απόδοσης της επένδυσης στην ανάπτυξη εργαζομένων, το οποίο παρότι αντικειμενικά έχει πολλές δυσκολίες στην εφαρμογή του, εν τούτοις δεν πρέπει να αποφεύγεται. Τέθηκε ως καθοριστικό στοιχείο της αναγκαιότητας το εκάστοτε ισχύον κανονιστικό περιβάλλον και ιδιαίτερα η συμμόρφωση προς προδιαγραφές που ισχύουν σε διεθνές επίπεδο.
- Διατυπώθηκε η άποψη στο θέμα της ύπαρξης ή μη συγκριτικού πλεονεκτήματος που οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να προτείνουν σε υποψηφίους από την διεθνή αγορά εργασίας, ότι κατ' αρχήν δεν θα πρέπει να «φοβούνται» ή να «ζηλεύουν» τις μεγάλες πολυεθνικές. Από πλευράς πλεονεκτημάτων το πρώτο και βασικότερο είναι η κουλτούρα ανάπτυξης σχέσεων, αμεσότητας, ενδιαφέροντος και φροντίδας που χαρακτηρίζει το εργασιακό περιβάλλον, και δεύτερον της έλλειψης στεγανών που παρέχει την δυνατότητα μάθησης πολλών αντικειμένων. Το τελευταίο σχετίζεται και με το σχετικά μικρότερο μέσο μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων. Όλα τα παραπάνω βοηθούν στο να αναπτυχθεί γρήγορα μια καριέρα, ιδιαίτερα πολύτιμο στοιχείο για νέους ηλικιακά εργαζόμενους.
- Διατυπώθηκε με βεβαιότητα η άποψη ότι υπάρχει επαρκής και διαθέσιμη γνώση σε πανεπιστήμια, συμβουλευτικές επιχειρήσεις και λοιπούς φορείς. Το σημαντικότερο όμως ζήτημα είναι η κατανόηση της ταχύτητας απαξίωσης της γνώσης στο σύγχρονο περιβάλλον, γεγονός που επιβάλλει την διαρκή ανανέωση αυτών. Παρ' ότι κάποια πανεπιστήμια κάνουν προσπάθειες σύνδεσης με τον επιχειρηματικό κόσμο, όπως το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών που έχει στο Συμβουλευτικό Συμβούλιο του μεταπτυχιακού HR στελέχη επιχειρήσεων, υπάρχει πολύ μεγάλο περιθώριο βελτίωσης. Ειδικότερα διατυπώθηκε το αίτημα να προστρέξουν τα πανεπιστήμια στις επιχειρήσεις προβάλλοντας τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξάγουν ή που πρέπει να διεξάγουν ώστε να είναι σε επαφή με τον κόσμο των επιχειρήσεων.



## **Αξιοποίηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων των επιχειρήσεων με εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας του ΟΟΣΑ 2016 για τις θέσεις εργασίας με πρακτικές υψηλής απόδοσης βλέπουμε ότι η Ελλάδα κατατάσσεται τελευταία ανάμεσα στις συμμετέχουσες χώρες στο βαθμό αξιοποίησης και χρήσης αναλόγων θέσεων. Απλά αυτό σημαίνει ότι δεν έχουμε θέσεις εργασίας υψηλής απόδοσης, δηλαδή δεν έχουμε παραγωγική βάση και συστήματα τέτοια που να τις αξιοποιούν. Συζητήθηκαν για αυτό το θέμα τα ακόλουθα:

- Που πρέπει να δίνεται έμφαση στην ατομική ανάπτυξη εργαζομένων και σε ποιες περιπτώσεις πρέπει να αξιοποιείται το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (πελάτες, προμηθευτές, λοιποί συνεργαζόμενοι); Η άποψη που διατυπώθηκε είναι ότι η υπάρχει απόλυτη αναγκαιότητα τεχνικών γνώσεων και αντιληπτικών ικανοτήτων που αυξάνονται στα υψηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Αυτή η διαφοροποίηση (αλλά και η κατηγοριοποίηση γνώσεων) όμως είναι συνάρτηση και του κλάδου και των στρατηγικών επιλογών κάθε επιχείρησης. Είναι πολύ καλό σαν πρακτική να αξιοποιείται το περιβάλλον της επιχείρησης στην εκπαίδευση, αλλά πρωτίστως είναι απαραίτητο να αποκτήσουμε κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων.
- Πότε η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εστιάσει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων εκ των έσω, πότε με νέα στελέχωση και αν διαφοροποιείται η εστίαση ανάλογα με το επάγγελμα ή το ιεραρχικό επίπεδο; Για το συγκεκριμένο ερώτημα δεν υπάρχει εύκολη και μονοσήμαντη απάντηση, αλλά εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και από τις εκάστοτε ανάγκες. Σε κάθε περίπτωση πάντως πρώτα επιδιώκεται η δια της εξέλιξης ανταμοιβή των ήδη εργαζομένων και μετά επιδιώκεται η έξωθεν στελέχωση.

---

**«Χρειάζεται να ανανεωνόμαστε απ' έξω, αλλά πρέπει σίγουρα να ανταμείβουμε τους ανθρώπους μας πρώτα, και μετά να κοιτάμε τους έξω».**

**Σπύρου Νατάσα, Group HR Director, Furlis AE ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ**

---

- Έχουμε συστήματα/πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που καθιστούν αποτελεσματική την λειτουργία διεθνών ομάδων εργαζομένων στο ελληνικό περιβάλλον; Δυστυχώς δεν υπάρχει μεγάλη εμπειρία σε αυτόν τον τομέα στην χώρα μας και άρα είναι επισφαλές να υπάρξουν



κάποια συμπεράσματα. Αντίθετα όμως υπάρχει αρκετή εμπειρία και πρακτικές συνεργασίας ομάδων από στελέχη πολλών επιχειρήσεων στον ίδιο χώρο και η συνολική διοίκηση αυτών των εργαζομένων είναι ένα μεγάλο ζητούμενο για τις διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού. Υπάρχει η ανάγκη με συστημικό τρόπο να διατυπώνονται, να επικοινωνούνται και με αποτελεσματικό τρόπο να προσελκύονται άνθρωποι από τη διεθνή αγορά εργασίας. Μπορεί να ακούγεται λίγο παράδοξο σε μια εποχή που όλοι συζητάμε για brain drain αλλά δεν μπορεί να υπάρξει ανάπτυξη βασιζόμενη μόνο στο εγχώριο δυναμικό, δεν είμαστε το κέντρο του κόσμου, δεν τα ξέρουμε όλα, χρειαζόμαστε τους άλλους γιατί έτσι κι αλλιώς σε πολλές χώρες θα αναπτύξουμε επιχειρηματική δράση.

---

«Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να μπορέσουν να κοιτάξουν λίγο προς τα έξω, δηλαδή να κοιτάξουν προς τη διεθνή αγορά η οποία είναι αυτή που πρέπει να τις ενδιαφέρει, είναι απαραίτητο να στήσουν τις επιχειρησιακές τους διαδικασίες με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αναπτυξιακές. Αλλιώς, αν είναι να κοιτάμε μόνο στο εσωτερικό όπως το κάνουμε μέχρι σήμερα, απλώς θα συντηρούμε και θα ανανεώνουμε αυτό που κάνουμε χωρίς καινούρια πράγματα».

### Σταματίου Σωτήρης, Group Human Resources Director, Ίδρυμα Ωνάση

---

- Υπάρχει αναγκαιότητα διαφοροποίησης πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού ανά ομάδα εργαζομένων και με ποια κριτήρια; Στο θέμα αυτό διατυπώθηκε η άποψη ότι επιβάλλεται να υπάρχει διαφοροποίηση πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού ανά ομάδα εργαζομένων γιατί δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι τις ίδιες ανάγκες. Υπάρχουν ομάδες με διακριτές ανάγκες σημαντικά διαφορετικές από άλλες μέσα στην ίδια επιχείρηση ανάλογα μάλιστα με τον κλάδο δραστηριότητας. Αυτό όμως που είναι αδιαπραγμάτευτα ενιαίο είναι το όραμα και οι αξίες μιας επιχείρησης που πρέπει να παραμένουν αδιαπραγμάτευτα ενιαίες και κοινές για όλους.



## Ο ρόλος των Διευθύνσεων Ανθρώπινου Δυναμικού στη μετάβαση προς την 4η Βιομηχανική Επανάσταση (Industry 4.0)

Τον Απρίλιο του 2017 ο ΣΕΒ σε συνεργασία με την Accenture διεξήγαγε μεγάλη έρευνα που ανέδειξε το θέμα των ψηφιακών δεξιοτήτων και ένα από τα συμπεράσματα ότι έχουμε σε πολύ χαμηλό επίπεδο ψηφιακούς τρόπους εργασίας. Το ανησυχητικό από το εύρημα είναι όμως ότι χάνουμε συγκριτικά θέσεις με άλλες χώρες στην ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων εντός των επιχειρήσεων. Άρα οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία αυτού του φαινομένου, που σημαίνει ότι υπάρχει ανάγκη να ασχοληθούμε, να συζητήσουμε, να προσεγγίσουμε, να διαβάσουμε πολύ, το θέμα αλλά όχι με τους τρόπους που προσεγγίζαμε τα θέματα μέχρι στιγμής - δεν είναι just another case. Αφορά όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης, αφορά αλλαγές του τρόπου που επιτελείται κάθε εργασία και επιδρά –είναι σημαντικό– σε όλη την αλυσίδα αξίας: προμηθευτές, πελάτες, εργαζόμενοι, περιβάλλον. Η συζήτηση ανέδειξε τα ακόλουθα κρίσιμα σημεία:

- Η γενική πεποίθηση είναι ότι η κοινότητα των Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πολύ δρόμο να διανύσει στο θέμα της ψηφιακής οικονομίας και των αναλόγων τρόπων εργασίας. Δεν αρκεί η ψηφιοποίηση των όσων γίνονται σήμερα με άλλους τρόπους, αλλά η πρόκληση είναι να αλλάξει συνολικά η φιλοσοφία και η προσέγγιση. Υπάρχει μεγάλη ανάγκη να κατανοηθεί το νέο περιβάλλον, με τις ευκαιρίες και τα προβλήματα που δημιουργεί η αποκαλούμενη 4η Βιομηχανική Επανάσταση (Industry 4.0). Ειδικότερα, πέραν της άμεσης εφαρμογής συστημάτων HRMS οι Διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κυρίως ακόλουθοι των εξελίξεων, ενώ αντίθετα θα πρέπει να δραστηριοποιηθούν και να πάρουν το προβάδισμα.
- Η 4η Βιομηχανική επανάσταση (Industry 4.0) θα επιφέρει ριζικές αλλαγές στην απασχόληση και τις εργασιακές σχέσεις αλλά στην παρούσα φάση δεν είναι δυνατόν να προσδιορισθεί με ασφάλεια η μελλοντική κατεύθυνση και οι επιπτώσεις. Είναι σημαντικό να προσδιορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι και να επιδιώκεται η υλοποίησή τους με συγκεκριμενοποίηση ενεργειών. Είναι πολύ κρίσιμο να εμπλουτισθεί και να τροποποιηθεί ο τρόπος σκέψης και η οπτική με την οποία αντιμετωπίζονται τα θέματα της ψηφιοποίησης, των αυτοματισμών στην παραγωγή, που αναδεικνύει η 4<sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση.



---

«Δυστυχώς έχουμε ένα πρόβλημα συνεργασίας: «Ξέρει η διπλανή μου επιχείρηση να το κάνει, δεν το ξέρω εγώ, αλλά αντίστοιχα δεν πάω στη διπλανή μου επιχείρηση, δεν έρχεται η διπλανή μου επιχείρηση σε εμένα». Ακούγεται λογικό σε ένα πλαίσιο ανταγωνισμού, αλλά από εκεί και πέρα όλοι βγαίνουμε πιο δυνατοί όταν αντίστοιχα μπορούμε να βελτιωθούμε».

### Παπαλεξανδρής Αλέξανδρος, Επίκουρος Καθηγητής, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

---

Οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού δεν έχουν τυποποιημένες μεθόδους στο να αναζητήσουν, προσελκύσουν και διατηρήσουν εργαζόμενους με υψηλές ψηφιακές δεξιότητες. Η έλλειψη αυτή είναι αποτέλεσμα της κρίσης, του εσφαλμένου μοντέλου εκπαίδευσης, αλλά και των αδυναμιών των επιχειρήσεων να διαχειριστούν την νέα εποχή και τους σημερινούς νέους εργαζόμενους που αποκτούν ψηφιακές δεξιότητες με νέους τρόπους με τους οποίους δεν υπάρχει η ανάλογη εξοικείωση. Η απόκτηση όμως των ψηφιακών δεξιοτήτων είναι ευθύνη των διευθύνσεων ανθρώπινου δυναμικού, των παρόχων τεχνολογίας αλλά και του ίδιου του εργαζόμενου.

- Υπάρχει απόλυτη αναγκαιότητα εξειδικευμένων δράσεων με δημόσια χρηματοδότηση για την προσαρμογή των εργαζομένων στην ψηφιακή εποχή γιατί το κόστος της αντίστοιχης εκπαίδευσης είναι σημαντικό και δεν μπορούν οι επιχειρήσεις να το επωμιστούν από μόνες τους. Η ανάγκη αυτή ενισχύεται και από το εύρος εφαρμογής της ψηφιακής εκπαίδευσης που αφορά σχεδόν τους πάντες σε κάθε επιχείρηση. Στην παρούσα φάση πρέπει να σχεδιασθεί η εφαρμογή του Industry 4.0 στην Ελλάδα και να συνοδευθεί, πέραν της πληρότητας του πλάνου δράσεων και πέραν των θεμάτων ανθρώπινου δυναμικού, από προσδιορισμό κριτηρίων επιλογής για χρηματοδότηση των δράσεων αυτών.



## Εμπέδωση της συστημικής διοίκησης για την ενσωμάτωση των ελληνικών επιχειρήσεων στις διεθνείς αλυσίδες αξίας

Σύμφωνα με το διάγραμμα (Δ16) που περιλαμβάνεται στο [«Σύγχρονες Δεξιότητες για Διεθνώς Ανταγωνιστικές Επιχειρήσεις: 12 + 1 προκλήσεις για να μειώσουμε το χάσμα δεξιοτήτων στην Ελλάδα»](#), στο οποίο η Ελλάδα κατατάσσεται χαμηλά και στην ποιότητα συστημάτων επιχειρησιακής διοίκησης (όταν αναφερόμαστε σε συστημική διοίκηση μιλάμε για διάφορες κατηγορίες συστημάτων όπως ενδεικτικά εταιρικής διακυβέρνησης, λειτουργικά, πληροφοριακά, κ.λπ) και συζητήθηκαν οι πιθανές αιτίες:

- Οι λόγοι για τους οποίους οι ελληνικές επιχειρήσεις υστερούν στη χρησιμοποίηση συστημάτων διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης είναι ζήτημα έλλειψης υποδομών σε σχετικά πληροφοριακά συστήματα, έλλειψης στελεχών με κατάλληλες δεξιότητες ή θέμα μοντέλου διοίκησης. Κατά πρώτον όμως είναι ζήτημα μοντέλου διοίκησης ειδικότερα για τις ΜμΕ που αναπτύσσονται και που χρειάζεται να θέσουν αυτά τα ζητήματα στο επίκεντρο της ανάπτυξης τους. Ειδικότερα να γίνει αντιληπτή η σημασία δημιουργίας πλάνου ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με το επιχειρησιακό πλάνο. Είναι απαραίτητο συστατικό βελτίωσης η μέτρηση και η σύγκριση παρότι δεν υπάρχει επιβολή για αυτό στην σημερινή Ελλάδα. Το δυσκολότερο σημείο είναι ο προσδιορισμός εκείνων των στοιχείων που θα μετρηθούν, η μεθοδολογία αλλά κυρίως η συνέπεια στον χρόνο.
- Η μη υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών οργάνωσης της εργασίας οφείλεται σε μία ευρέως διαδεδομένη εκτίμηση πως ό,τι γίνεται, και με τον τρόπο που γίνεται είναι πάρα πολύ καλό και δεν χρειάζεται αλλαγή. Συνδυάζεται και με το προηγούμενο θέμα της μέτρησης και της σύγκρισης. Το μικρό μέσο μέγεθος της τυπικής ελληνικής επιχείρησης δεν βοηθάει στην αναζήτηση νέων τρόπων οργάνωσης εργασίας και μάλιστα αυτό υπονομεύεται από την αναγκαιότητα πολύ-λειτουργικότητας στα αντικείμενα απασχόλησης των εργαζομένων σε αυτές. Το πρόβλημα είναι εντονότερο στις μεσαίες επιχειρήσεις, στις μικρότερες επιχειρήσεις και στις μικρές. Ωστόσο η δυνατότητα βελτιώσεων δεν αφορά μόνον, ή αποκλειστικά, αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων, των μεσαίων και των μικρών. Ακόμη και μεγάλες επιχειρήσεις έχουν ανάγκες και δυνατότητες περαιτέρω βελτιώσεων. Ενώ είναι απολύτως απαραίτητο να γίνεται μια προσπάθεια βελτίωσης από όλες τις επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους, κατά προτίμηση με υποκίνηση των μεγάλων επιχειρήσεων που γνωρίζουν, ούτως ώστε να υπάρξει συνολική βελτίωση. Ο δε συνδυασμός με το γραφειοκρατικό ρυθμιστικό περιβάλλον και τις απαιτήσεις (και





τα συνεχώς επαπειλούμενα υψηλά πρόστιμα για παραβάσεις) των δημοσίων φορέων καθιστά εξαιρετικά δύσκολη την αλλαγή τρόπων οργάνωσης της εργασίας.

---

«Όποιοι έχουν ασχοληθεί με τις Επιθεωρήσεις Εργασίας, ΟΑΕΔ, ΙΚΑ και φορολογικά, μισθοδοσίες, ξέρουν ότι εδώ κάθε μήνα κάτι αλλάζει, δηλαδή μόνο το να καταλαβαίνεις τί γίνεται είναι μια κατάκτηση κάθε μήνα».

### **Παναγοπούλου Βαρβάρα, Σύμβουλος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού**

---

- Η αποτελεσματικότητα της συγκριτικής πρότυπης αξιολόγησης (benchmarking) της διοικητικής οργάνωσης μιας επιχείρησης είναι συνάρτηση των επιλογών κάθε επιχείρησης αναφορικά με τις στρατηγικές επιλογές της. Ειδικότερα αν επιδιώκει την αριστεία, αν επιδιώκει μερική ή συνολική βελτίωση σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αν επιδιώκει στοχευμένα αποτελέσματα κ.λπ. Ένα πρώτο και αναγκαίο περισσότερο εύκολο βήμα είναι να αναπτυχθούν δράσεις εσωτερικής σύγκρισης τμημάτων μεταξύ τους, με σκοπό την υιοθέτηση των καλών πρακτικών από το σύνολο της επιχείρησης. Υπάρχουν πολλά και επιτυχημένα παραδείγματα όπου η σύγκριση δεν πρέπει να γίνεται σε επίπεδο κλάδου, αλλά αντίθετα επιβάλλεται να γίνεται εκτός κλάδου με επιχειρήσεις αναφοράς. Κρίσιμο θέμα είναι να εμπεδωθεί από τις επιχειρήσεις η αναγκαιότητα και τα οφέλη που προκύπτουν από την σύγκριση, και να διαχειριστούν την όλη διαδικασία προβάλλοντας πάντα το θετικό παράδειγμα για την συνεχή αναβάθμιση της ελληνικής επιχειρηματικότητας.

### **Μετάβαση από την Εκπαίδευση στην Απασχόληση: Ο Ρόλος των Επιχειρήσεων**

Για το θέμα της μετάβασης από την εκπαίδευση στην απασχόληση αναδείχθηκαν οι μεγάλες ανάγκες για τη βελτίωση του περιβάλλοντος συνεργασίας στα πεδία που επιδρούν στην απασχολησιμότητα των νέων, όπως είναι η πρακτική άσκηση, η απόκτηση εργασιακής εμπειρίας, η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, με έμφαση στη μαθητεία κλπ. Η συνεργασία των επιχειρήσεων με την εκπαίδευση εμφανίζει μεγάλη υστέρηση, και πρέπει να βελτιωθεί σημαντικά με την προσπάθεια όλων, και με την υποστήριξη της Πολιτείας, ώστε η συνεργασία να αποτελέσει



πολύτιμο εργαλείο σε μια εθνική προσπάθεια για την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου και τη δημιουργία μιας κρίσιμης μάζας γνώσεων και δεξιοτήτων που θα προσφέρουν καλύτερες προοπτικές απασχόλησης για τους νέους. Τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν έχουν ως εξής:

## I. Συνεργασία τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και επιχειρήσεων για την διευκόλυνση της μετάβασης των νέων στην αγορά εργασίας

- Στην Ελλάδα δεν έχει αναπτυχθεί κουλτούρα συνεργασίας μεταξύ της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και της επιχειρηματικής κοινότητας, παρά την ιδιαίτερη χρησιμότητά της για τους νέους φοιτητές.

---

«Η αλήθεια είναι ότι αυτή τη συζήτηση εμείς, και προσωπικά εγώ, την ονειρεύομαι χρόνια. Είμαι περίπου 20 χρόνια στο Γραφείο Διασύνδεσης του Αριστοτελείου, έχουν αλλάξει πάρα πολύ τα πράγματα, σταδιακά βέβαια, τώρα θεωρώ ότι ερχόμαστε πολύ περισσότερο κοντά, αλλά ήθελα να πω ότι εσείς θέλετε, εμείς θέλουμε, ας βρεθούμε λοιπόν κάπου!».

**Βογιατζή Μαρία, Σύμβουλος Απασχόλησης, Γραφείο Διασύνδεσης Σπουδών και Σταδιοδρομίας Α.Π.Θ.**

---

---

«Συνδέοντας την επιχείρηση με τα Πανεπιστήμια, βοηθάμε στην ανάπτυξη μιας νοοτροπίας επιχειρηματικότητας, η οποία δίνει ώθηση ευρύτερα στην κοινωνία και στην οικονομία.»

**Μπρακατσέλου Δήμητρα, Γενική Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού, ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ ΑΕ ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

- 
- Η αλλαγή νοοτροπίας στα ζητήματα συνεργασίας μεταξύ ακαδημαϊκής και επιχειρηματικής κοινότητας απαιτεί συστηματική προσπάθεια και προϋποθέτει κατανόηση των πλεονεκτημάτων



που μπορούν να προκύψουν από αυτή τόσο για τους νέους (πρώιμη εξοικείωση με το εργασιακό περιβάλλον και με τις πρακτικές πρόσληψης των επιχειρήσεων, εντοπισμός ταλέντων, καλλιέργεια οριζόντιων δεξιοτήτων), όσο και για την ακαδημαϊκή κοινότητα (επαφή με το επιχειρηματικό περιβάλλον, διασύνδεση με αγορά εργασίας, καλύτερες υπηρεσίες υποστήριξης προς τη φοιτητική κοινότητα), αλλά και για τις επιχειρήσεις (ανανέωση γνώσεων & δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, νέα προσέγγιση, συμβολή στην προσπάθεια συνεχούς βελτίωσης, εισαγωγή καινοτόμων λύσεων, δημιουργία δεξαμενής ταλέντων για μελλοντική πρόσληψη κλπ.).

- Η προώθηση της νοοτροπίας επιχειρηματικότητας στο πλαίσιο της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελεί ένα βήμα στην κατεύθυνση αλλαγής κουλτούρας υπέρ της συνεργασίας.

---

«Δίνουμε μεγάλη έμφαση στη δικτύωση, προσπαθούμε δηλαδή να επισημάνουμε στους φοιτητές μας ότι δεν υπάρχει πλέον το μέσο, τουλάχιστον δεν θέλουμε να καλλιεργείται αυτό. Αλλά δίνουμε έμφαση στο πόσο σημαντικό είναι να δικτυωθούν, να επεκτείνουν τη σφαίρα επιρροής τους, να έχουν ένα Δίκτυο το οποίο θα τους βοηθήσει στην πορεία τους, σε όλη την επαγγελματική τους πορεία».

**Μωραγιάννη Μαρία, Director of Career & Alumni Office, ALBA Graduate Business School, The American College of Greece**

- 
- Πλήθος δράσεων διευκόλυνσης της μετάβασης των αποφοίτων από την εκπαίδευση στην αγορά εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της υποστήριξης και ανάδειξης των δικτύων alumni, μπορούν να οργανωθούν από τα εκπαιδευτικά ιδρύματα, όταν υπάρχει εμπεδωμένη αντίληψη υπέρ της συνεργασίας με την επιχειρηματική κοινότητα.
  - Για τις μικρότερες επιχειρήσεις, που αντιπροσωπεύουν τη συντριπτική πλειονότητα της ελληνικής οικονομικής δραστηριότητας, η συνεργασία με τα ιδρύματα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με στόχο τη βελτίωση της πρόσβασης των νέων στην αγορά εργασίας αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα, καθώς δεν διαθέτουν ούτε την εμπειρία ούτε την οργάνωση που θα τους επιτρέψει να οικοδομήσουν μία αμοιβαία επωφελή συνεργασία.



---

«Ο ΣΕΒ και οι λοιποί κοινωνικοί εταίροι, μπορούν να βοηθήσουν σημαντικά τις ΜμΕ, παρέχοντάς τους χρήσιμα εργαλεία και πρακτική υποστήριξη, προκειμένου να έρθουν σε επαφή και να αναπτύξουν συνεργασίες για τους νέους με τα πανεπιστήμια».

**Νικολάου Γιάννης, Αναπληρωτής Καθηγητής, Διευθυντής ΜΠΣ στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Οικονομικό Πανεπιστήμιο**

---

## II. Συμμετοχή φοιτητών και αποφοίτων σε προγράμματα πρακτικής άσκησης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης

- Η πρακτική άσκηση αναγνωρίζεται από όλες τις πλευρές ως μία εξαιρετικά χρήσιμη διαδικασία διευκόλυνσης της μετάβασης από την εκπαίδευση στην αγορά εργασίας, επωφελής όχι μόνο για τους νέους, αλλά και για τις επιχειρήσεις.
- Ωστόσο, η απουσία ενιαίου και σταθερού πλαισίου εφαρμογής της πρακτικής άσκησης, ειδικά στα πανεπιστήμια, έχει καταστήσει την πρακτική άσκηση λιγότερο ελκυστική για τις επιχειρήσεις, σε σύγκριση με την πρακτική άσκηση των ΤΕΙ.

---

«Τα νέα παιδιά φέρνουν δυναμική, φέρνουν ζωντάνια και λύσεις σε θέματα που απασχολούν τις επιχειρήσεις. Ανανεώνουν τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουμε.

Αξιοποιείς τη γνώση και τη φρεσκάδα ενός νέου ανθρώπου που έρχεται στην εταιρεία σου, σέβεσαι και βοηθάς, αναπτύσσεις δεξιότητες ώστε να μπορέσει αυτός ο άνθρωπος να ενταχθεί είτε σε μια άλλη εταιρεία, είτε στη δική σου, εφόσον υπάρχει ανάγκη».

**Μπρακατσέλου Δήμητρα, Γενική Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού, ΜΥΤΙΛΗΝΑΙΟΣ ΑΕ ΟΜΙΛΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

---



- Η υιοθέτηση ενός ολοκληρωμένου ενιαίου πλαισίου για την πρακτική άσκηση φοιτητών των Πανεπιστημίων και ο εκσυγχρονισμός της πρακτικής άσκησης για τα ΤΕΙ (λαμβάνοντας υπόψη και τις επικείμενες αλλαγές τους), σε συνεργασία και με διαβούλευση με τις επιχειρήσεις, με κοινά ποιοτικά χαρακτηριστικά, ελάχιστη διάρκεια και σταθερό χρηματοδοτικό πλαίσιο θα συμβάλει στην αναβάθμιση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας του θεσμού.

---

«Η συνεργασία μας, τουλάχιστον με τα ΤΕΙ, όλα αυτά τα χρόνια λειτουργεί θα έλεγα καλά και λειτουργεί εποικοδομητικά, τόσο από την πλευρά της επιχείρησης, όσο και για την πλευρά των φοιτητών, γιατί υπάρχει ένα θεσμοθετημένο πλαίσιο. Υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι και προϋποθέσεις της εργασίας τους, υπάρχει η αμοιβή τους, άρα υπάρχουν όλα τα υγιή συστατικά για να δουλεύει αυτή η σχέση αρμονικά. Δεν θα έλεγα όμως ότι το ίδιο ισχύει με τον τομέα των Πανεπιστημίων».

**Παρτσακουλάκης Γιώργος, Γενικός Διευθυντής Ανθρώπων και Κουλτούρας  
ΝότιοΑνατολικής Ευρώπης, ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ**

---

### **III. Δημιουργία ευνοϊκού περιβάλλοντος ανάληψης πρωτοβουλιών πρακτικής άσκησης από τις ίδιες τις επιχειρήσεις για την ενδυνάμωση του θεσμού**

- Στις περιπτώσεις πρακτικής άσκησης με πρωτοβουλία των ίδιων των επιχειρήσεων, η υποχρεωτική εξομοίωση του εργασιακού καθεστώτος των ασκούμενων με αυτό των τακτικών εργαζομένων λειτουργεί αποτρεπτικά προς τις επιχειρήσεις.

---

«Το πιο σημαντικό εμπόδιο είναι ότι, αυτή τη στιγμή, δεν υπάρχει θεσμικό πλαίσιο, για το πώς να εισάγεις ένα φοιτητή μέσα στην επιχείρηση, με κάποια άλλη σύμβαση εκτός από μια τυπική σύμβαση απασχόλησης. Οι επιχειρήσεις του μεγέθους της ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ μπορούν να το αντιμετωπίσουν, με τη σύναψη σχέσης εξαρτημένης εργασίας, αλλά για μία μικρή ή μεσαία επιχείρηση αυτό είναι ένα τεράστιο εμπόδιο».

**Παρτσακουλάκης Γιώργος, Γενικός Διευθυντής Ανθρώπων και Κουλτούρας  
ΝότιοΑνατολικής Ευρώπης, ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ**



- Η αύξηση της προσφοράς θέσεων προϋποθέτει τη διαμόρφωση κατάλληλου περιβάλλοντος που θα ενθαρρύνει τόσο τις μεγαλύτερες όσο και τις μικρότερες επιχειρήσεις να προσφέρουν ευκαιρίες πρακτικής άσκησης σε νέους.
- Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσα από τη θέσπιση ειδικού τύπου σύμβασης πρακτικής άσκησης, η οποία θα συγκεντρώνει τις απαιτούμενες διευκολύνσεις και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά που θα διασφαλίζουν το ζητούμενο αποτέλεσμα.

---

«Επειδή το κύριο πρόβλημα των νέων, προκειμένου να ενταχθούν στην αγορά εργασίας, είναι το πώς θα αποκτήσουν εμπειρία, οι εταιρείες και ειδικά οι μεγάλες εταιρείες, έχουν ηθικό χρέος, ως εταιρικά υπεύθυνες, να στηρίξουν τους νέους, προσφέροντας ευκαιρίες πρακτικής άσκησης».

**Παρτσακουλάκης Γιώργος, Γενικός Διευθυντής Ανθρώπων και Κουλτούρας  
ΝότιοΑνατολικής Ευρώπης, ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΒΕΣ**

---

#### **IV. Επανασχεδιασμός και αναβάθμιση της αρχικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης με ενεργό συμμετοχή των επιχειρήσεων**

- Το γεγονός ότι η Ελλάδα απέκτησε, το 2016, Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο για την Αναβάθμιση της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και της Μαθητείας, μετά από πολλά χρόνια αποτελεί μία θετική εξέλιξη. Ωστόσο, η απουσία συγκεκριμένων, μετρήσιμων, στόχων από την εθνική στρατηγική δυσχεραίνει την προσπάθεια παρακολούθησης και αποτίμησης της εφαρμογής της.
- Η απουσία οργανωμένης επαφής με τις επιχειρήσεις στα προγράμματα των ΕΠΑΛ (τόσο στο σχεδιασμό όσο και στην εφαρμογή τους), η περιορισμένη διάρκεια του μεταλυκειακού έτους μαθητείας και η – δρομολογούμενη, εκτός απροόπτου - κατάργηση της μαθητείας του ΟΑΕΔ, δεν φαίνεται να βοηθούν στην αναβάθμιση της ποιότητας και στην αύξηση της ελκυστικότητας της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, που προωθείται με τη νέα μεταρρύθμιση.



---

«Υπάρχει όμως μία αντίθεση. Ενώ έχουν ξεκινήσει πολύ σημαντικές προσπάθειες διάδοσης του θεσμού των Επαγγελματικών Λυκείων, το όργανο της Πολιτείας που είναι επιφορτισμένο με τη διαμόρφωση της εκπαιδευτικής πολιτικής, το Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής, στις προτάσεις του για το νέο Λύκειο, βάζει ως διαδικασία την κατάργηση του Επαγγελματικού Λυκείου στη λογική μιας πολυκλαδικότητας προοπτικά. Αυτό καταλαβαίνετε ότι δημιουργεί μια σύγχυση και μια αναστολή σε όποιον προσπαθεί να οδηγήσει το παιδί του εκεί. Έτσι στην πράξη ακυρώνεται ένα μεγάλο μέρος των προσπαθειών που γίνονται προς την ανάπτυξή του».

### **Καλτσάς Κώστας, Σχολικός Σύμβουλος Δ.Ε., Πρόεδρος Ένωσης Τεχνολόγων Εκπαιδευτικών**

---

- Βασική προϋπόθεση για τη βελτίωση της ελκυστικότητας και της αποδοτικότητας είναι η ουσιαστική και διαρκής συνεργασία της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης με τον κόσμο της εργασίας και η αποτελεσματική διασύνδεσή της με τον τομέα διεθνώς εμπορεύσιμων προϊόντων και υπηρεσιών, στη βάση μιας εθνικής στρατηγικής ολοκληρωμένης προσέγγισης.
- Στο πλαίσιο αυτό, είναι αναγκαία η συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων, σε όλα τα στάδια της Αρχικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης, με θεσμικά αναγνωρισμένο και ουσιαστικό ρόλο στα όργανα διακυβέρνησης του συστήματος, σε αντίθεση με τη νέα μεταρρύθμιση, στη βάση της οποίας το Κράτος αναδεικνύεται σε κατ' εξοχήν ρυθμιστή του συστήματος.

---

«Πρέπει να υπάρχει θεσμική εκπροσώπηση των εργοδοτών και των εργαζομένων, και στη διαμόρφωση της στρατηγικής και στη διαμόρφωση των ειδικοτήτων και των προγραμμάτων σπουδών, που είναι κυρίαρχο ζήτημα για να έχουμε σύγχρονα προγράμματα σπουδών, για να έχουμε προγράμματα σπουδών που θα εξυπηρετούν ουσιαστικά την απασχόληση, γιατί αυτό είναι το ζητούμενο στο κομμάτι αυτό της εκπαίδευσης και της κατάρτισης».

### **Καλτσάς Κώστας, Σχολικός Σύμβουλος Δ.Ε., Πρόεδρος Ένωσης Τεχνολόγων Εκπαιδευτικών**

---





## V. Η μαθητεία, θεμελιώδες συστατικό της αρχικής Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΕΚ)

---

«Η ευκαιρία εμφανίστηκε μέσα από μια διακρατική συμφωνία μεταξύ Ελλάδας και Γερμανίας, πάνω στην οποία βασιστήκαμε και εμείς, και σε συνεργασία με το Ελληνογερμανικό Επιμελητήριο, τον ΟΑΕΔ και τον ΟΣΕ ξεκινήσαμε αυτό το πρόγραμμα, ούτως ώστε να βγάλουμε τεχνίτες, προκειμένου να δημιουργήσουμε τη διάδοχη κατάσταση. Όμως αυτό που έχουμε φτιάξει δεν είναι κάτι που το σχεδιάσαμε αποκλειστικά στα δικά μας μέτρα, έχουμε δει όλο το φάσμα της εργασίας, ώστε τα παιδιά να μπορέσουν να απασχοληθούν και εκτός ΟΣΕ, ενδεχομένως και εκτός Ελλάδας, χάρη στη δυνατότητα πρόσθετης πιστοποίησης από το Ελληνογερμανικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο».

### Καραμολέγκος Ελευθέριος, Διευθυντής Οργάνωσης Προγραμματισμού Συντήρησης Τροχαίου Υλικού και Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών, ΕΕΣΣΤΥ ΑΕ

---

- Ένα αποτελεσματικό σύστημα ΕΕΚ προϋποθέτει την προώθηση και την επέκταση της μαθητείας, αντί της συρρίκνωσής της, με ικανή διάρκεια, με την ουσιαστική συνδρομή των κοινωνικών εταίρων, των επιχειρήσεων και των εκπαιδευτικών φορέων, και με την ανάληψη αμοιβαίων υποχρεώσεων και ευθυνών.
- Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση, και ειδικότερα η μαθητεία, είναι θεσμός («θεσμική εκπαίδευση»), με πολλαπλά οφέλη για όλες τις πλευρές.
- Η μαθητεία, και γενικότερα η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση για να επιτύχει το στόχο της, πρέπει να αποτελέσει:
  - για τους κοινωνικούς εταίρους και τις επιχειρήσεις, μια σημαντική, αλλά ταυτόχρονα συμφέρουσα επένδυση, στη βάση κοινά συμφωνημένων δεσμεύσεων, απαιτήσεων και προδιαγραφών που θα διασφαλίζουν το ζητούμενο αποτέλεσμα,
  - για τους νέους, συνειδητή επιλογή επαγγέλματος, στη βάση των ταλέντων, των προσωπικών επιθυμιών και των προσδοκιών τους.



---

«Η διττή εκπαίδευση κάνει την εκπαίδευση υπόθεση των επιχειρήσεων. Συνδυάζει θεωρία και εξάσκηση στην επιχείρηση στην οποία δίνεται ιδιαίτερη έμφαση. Δεν είναι ούτε δημόσια, ούτε ιδιωτική. Είναι θεσμική.

Είναι ένα εκπαιδευτικό σύστημα στο οποίο οι επιχειρηματίες, όχι η κάθε επιχείρηση, αλλά τα κλαδικά όργανα, θα έρθουν και θα πουν «συμμετέχω στο τι θέλω να ξέρουν τα παιδιά, συμμετέχω στο τι θέλω να μάθουν οι εργαζόμενοί μου, συμμετέχω στο πώς θα εκπαιδεύσω και πώς θα εξετάσω». Αλλά, για να μπορέσω να εξετάσω και να μπορέσω να εκπαιδεύσω, θα πρέπει να έχω μια πιστοποίηση, δηλαδή θα πρέπει να αποδείξω ότι είμαι ικανός και άξιος γι' αυτό».

**Συριανός Αθανάσιος, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης ΑΕ (ΕΖΑ)**

---

---

«Στους συναδέλφους επιχειρηματίες έχω να πω, αν πιστεύετε ότι είναι ακριβό να εκπαιδεύουμε ανθρώπους, πάρτε ερασιτέχνες στην επιχείρησή σας να δείτε τι θα αντιμετωπίσετε».

**Συριανός Αθανάσιος, Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Ελληνική Ζυθοποιία Αταλάντης ΑΕ (ΕΖΑ)**

---

- Τα συστήματα μάθησης με βάση την εργασία και η μαθητεία ειδικότερα, μέσω του αποτελεσματικού συνδυασμού των τεχνικών, οριζόντιων και μεταβιβάσιμων δεξιοτήτων που προσφέρουν, ανταποκρίνονται καλύτερα στις ανάγκες της αγοράς εργασίας, βελτιώνοντας ταυτόχρονα την απασχολησιμότητα των νέων.



---

«Το κάθε παιδί έχει ένα ταλέντο και όταν αυτό το καλλιεργήσει, γίνεται ένας επιτυχημένος επαγγελματίας σε αυτό που κάνει. Αυτό είναι πάρα πολύ βασικό, αλλά μέχρι σήμερα, δυστυχώς, δεν έχει καθόλου ενταχθεί στο πλαίσιο οποιασδήποτε στρατηγικής και ανάπτυξης της εκπαίδευσης στην Ελλάδα».

**Καλτσάς Κώστας, Σχολικός Σύμβουλος Δ.Ε., Πρόεδρος Ένωσης Τεχνολόγων Εκπαιδευτικών**

---

---

«Πιστεύουμε σε αυτό το θεσμό και γι' αυτό άλλωστε μπήκαμε σε αυτό το πρόγραμμα. Όλο το προσωπικό που έχουμε στην ΕΕΣΣΤΥ είναι από παιδιά του ΟΑΕΔ, είναι πάρα πολύ καλά καταρτισμένοι επαγγελματίες και μέχρι σήμερα λειτουργεί ο Σιδηρόδρομος, λειτουργεί από αυτά τα συγκεκριμένα παιδιά».

**Καραμολέγκος Ελευθέριος, Διευθυντής Οργάνωσης Προγραμματισμού Συντήρησης Τροχαίου Υλικού και Διευθυντής Διοικητικών Υπηρεσιών, Ελληνική Εταιρεία Συντήρησης Σιδηροδρομικού Τροχαίου Υλικού (ΕΕΣΣΤΥ).**

---

## **Συμπέρασμα: Τροφή για σκέψη και για δράση**

- Η μόρφωση και οι δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν καθοριστικό στοιχείο των προοπτικών απασχόλησης, της αμοιβής και της ευημερίας των εργαζομένων, της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της οικονομίας γενικότερα.
- Βιώσιμη λύση στην ελληνική κρίση απασχόλησης είναι μία ολοκληρωμένη στρατηγική που θα υποστηρίζει την ανάπτυξη του τομέα διεθνώς εμπορεύσιμων προϊόντων και υπηρεσιών, αυξανόμενης προστιθέμενης αξίας, ο οποίος παράγει, εξάγει και δημιουργεί βιώσιμες θέσεις εργασίας.
- Ο τομέας αυτός χρειάζεται, μεταξύ άλλων, και το κατάλληλο πλαίσιο λειτουργίας της αγοράς εργασίας και ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων, και κυρίως ως προϋπόθεσή του, το κατάλληλο



ανθρώπινο δυναμικό σε γνώσεις και δεξιότητες. Η ανάπτυξή του πραγματοποιείται μέσα από τα στελέχη του, μέσα από τους ανθρώπους του.

- Στόχος μας είναι η μακροχρόνια ανάκαμψη με γνώμονα τις δεξιότητες και τα talέντα των ανθρώπων - την ανάπτυξη μέσω των ανθρώπων μας. Πρέπει να γίνει κατανοητή η επιλογή της ανάπτυξης μέσω του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο είναι προϋπόθεση για την καλλιέργεια της καινοτομίας στην παραγωγή. Η βελτίωση της παραγωγικότητας στον χώρο εργασίας πρέπει να αναγνωριστεί ως η κύρια διαδρομή στην αύξηση της αμοιβής και της ευημερίας.
- Οι επιχειρήσεις, μεγάλες μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις, και τα στελέχη τους, τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού, καλούνται να ηγηθούν σε αυτήν την προσπάθεια επιδιώκοντας την σύμπραξη της (τριτοβάθμιας και της δευτεροβάθμιας) εκπαίδευσης, των φορέων πολιτικής για το ανθρώπινο δυναμικό της χώρας και των εκπροσώπων των εργαζομένων.



Ευρωπαϊκή Ένωση  
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο

**Επιχειρησιακό Πρόγραμμα**  
**Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού,**  
**Εκπαίδευση και Διά Βίου Μάθηση**  
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης





## Οικονομικά μεγέθη μελών ΣΕΒ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ  
**€368** δισ.  
**67%** συνόλου\*



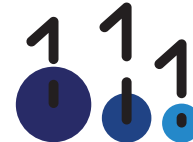
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ  
**€60** δισ.  
**51%** συνόλου\*



ΠΩΛΗΣΕΙΣ  
**€62** δισ.  
**43%** συνόλου\*



ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ ΚΕΡΔΗ  
**€2,4** δισ. \*\*  
**30%** συνόλου\*\*



ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ  
**190.000**  
**11%** συνόλου ασφαλισμένων στο ΙΚΑ



ΜΙΣΘΟΙ  
**€4,8** δισ.  
**20%** συνόλου\*\*\*



ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΙΣΦΟΡΕΣ  
**€2,1** δισ.  
**20%** συνόλου\*\*\*



ΦΟΡΟΣ ΕΠΙ ΚΕΡΔΩΝ  
**€0,8** δισ.  
**29%** συνόλου\*\*\*\*



\* ποσοστό επί του συνόλου ICAP

\*\* κέρδη κερδοφόρων ως ποσοστό επί του συνόλου κερδών κερδοφόρων ICAP

\*\*\* ποσοστό επί του συνόλου τακτικών αποδοχών/ασφαλιστικών εισφορών ασφαλισμένων στο ΙΚΑ

\*\*\*\* ποσοστό επί του συνόλου εσόδων από φόρο εισοδήματος νομικών προσώπων

## Όραμα

Οραματιζόμαστε την Ελλάδα ως τη χώρα, που κάθε πολίτης του κόσμου θα θέλει και θα μπορεί να επισκεφθεί, να ζήσει και να επενδύσει.

Οραματιζόμαστε μια ανοιχτή, κοινωνικά υπεύθυνη και οικονομικά φιλελεύθερη χώρα-μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που προτάσσει την ισχυρή ανάπτυξη ως παράγοντα κοινωνικής συνοχής. Θέλουμε μια Ελλάδα δυναμικό κέντρο της ευρωπαϊκής περιφέρειας, με στέρεους θεσμούς, ελκυστικό κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον, που προάγει τις εξαγωγές, την καινοτόμο επιχειρηματικότητα, την παραγωγή και τις ποιοτικές υπηρεσίες, τη βιώσιμη ανάπτυξη, τη γνώση, τη συνοχή, τις ίσες ευκαιρίες και το κράτος δικαίου.

## Αποστολή

### Ηγεσία & Γνώση

Ο ΣΕΒ διαδραματίζει ηγετικό ρόλο στον μετασχηματισμό της Ελλάδας σε μια παραγωγική, εξωστρεφή και ανταγωνιστική οικονομία, ως ανεξάρτητος και υπεύθυνος εκπρόσωπος της ιδιωτικής οικονομίας.

### Κοινωνικός Εταίρος

Ο ΣΕΒ, ως κοινωνικός εταίρος που πιστεύει στη λειτουργία των θεσμών, προωθεί στα αρμόδια όργανα της Πολιτείας και της Ε.Ε. τις απόψεις και θέσεις της επιχειρηματικής κοινότητας.

### Ισχυρός Εκπρόσωπος

Ο ΣΕΒ διαμορφώνει θέσεις, αναλύσεις και προτάσεις πολιτικής για την οικονομία, τη βιομηχανία, την καινοτομία, την απασχόληση, την παιδεία και τις εργασιακές δεξιότητες, τον κοινωνικό διάλογο, τη βιώσιμη ανάπτυξη, την εταιρική υπευθυνότητα.

### Φορέας Δικτύωσης

Ο ΣΕΒ δικτυώνει τα μέλη του μεταξύ τους & με τα κέντρα αποφάσεων (εγχώρια και διεθνή), με στόχο τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας.



Σύγχρονες Επιχειρήσεις, Σύγχρονη Ελλάδα

ΣΕΒ σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών

Ξενοφώντος 5, 105 57 Αθήνα

T: 211 5006 000

F: 210 3222 929

E: info@sev.org.gr

www.sev.org.gr

SEV Hellenic Federation of Enterprises

168, Avenue de Cortenbergh

B-1000 Bruxelles

M: +32 (0) 494 46 95 24

E: sevbrussels@proximus.be

ΑΚΟΛΟΥΘΗΣΤΕ ΜΑΣ  
ΣΤΑ ΜΕΣΑ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ  
ΔΙΚΤΥΩΣΗΣ

