

International Review of Employment

April 2004

The Definitive Voice on International
Employment Matters

Quarterly Supplement

English, French & Spanish edition



A larger Union
A jobless recovery?
The pay gap
The Polish position
Workplace trends in the US
Fast track
Active ageing

Separate English, French & German edition available on request
Published by **Vedior**

A LARGER UNION

ENGLISH

Once there were fifteen but soon there will be twenty-five. Next month the European Union will get larger — some 75 million people larger, to be precise, approximately half of whom come from Poland. In fact, with ten new countries being added to the mix, some might have expected the potential workforce to grow even more. But what is sure is that the face of the EU will once again change and so far economists appear to be struggling to predict the outcome.

For if the population is to be boosted by some 20%, as of figures from the beginning of this year; the economy as defined by GDP will increase by only some 5%. And although even before enlargement the total population of the EU exceeded that of the US by some margin, by contrast total GDP even with the new entrants will still lag behind, and actually drop on a volume per head basis.

Of the ten, the larger former Eastern Bloc countries of the Czech Republic, Hungary and Poland are experiencing something of a boom at the moment and are very definitely emerging markets, attracting the attention of venture capitalists and financiers alike. Estonia, Latvia and Lithuania have all experienced significant economic growth over the last two years whilst Slovakia is seen to have potential still to come.

Meanwhile in real terms the populations of Cyprus and Slovenia already have higher per capita incomes than those of Greece and Portugal. Only in Malta (including the tiny island of Gozo, where a surprise break for independence was even mooted), with its highly developed tourist industry where duty free purchase was an important consideration for the largely British contingent of visitors, are there concerns about the impact of becoming a part of the EU club.

From an employment perspective, however, the picture is far from clear. Already immigration has become a key topic on politicians' lips throughout the EU. And no wonder, given that, according to Eurostat, only four years ago hourly labour costs ranged from €2.42 an hour in Latvia and 2.71 in Lithuania to a high of 10.74 in Cyprus — all compared to an average of €22.21 an hour for the EU15 (excluding Belgium). And with unemployment rates at the beginning of this year reaching nearly 20% in, for example, Poland (with a shocking 40.7% amongst those aged under 25) clearly there will be an incentive for many workers to move.

Many commentators argue, however, that just as western investors are looking to the east, so a movement of labour force westwards will be no bad thing, provided the jobs are there to be filled. In particular the skills gaps: in both Estonia (29.7%) and Lithuania (21.9%), for example, the percentage of people aged 25 to 64 who have completed higher education at university level exceeds the EU15 average of 21.8%. Nor have the new entrants ignored the technological revolution: in 2002 the number of internet users per 100 inhabitants varied from 33 for the EU15 to 36 for the EU25. It seems sure that enlargement will be a learning process for all but it should be one that Europe's employers find themselves benefiting from.

MÉNAGE À VINGT-CINQ

FRANÇAIS

Autrefois ils étaient quinze. Mais bientôt ils seront vingt-cinq. Le mois prochain, l'Europe s'élargit, avec l'entrée dans l'Union (UE) d'environ 75 millions de personnes, dont à peu près la moitié viendront de Pologne. Avec l'intégration de dix nouveaux pays, on aurait même pu s'attendre à un accroissement encore plus grand de la population active. Mais ce qui est sûr, c'est que le visage de l'UE va encore changer et que, pour l'instant, les économistes semblent avoir du mal à prévoir les conséquences de l'élargissement.

Car si la population de l'UE doit augmenter de près de 20%, comme le prévoient les chiffres du début d'année, le PIB de l'UE n'augmentera que d'environ 5%. Et, même si la population totale de l'UE était nettement supérieure à celle des USA avant même l'élargissement, le PIB européen continuera d'être inférieur au PIB américain. Le PIB par habitant connaîtra même une diminution.

Parmi les dix nouveaux entrants, il y a les anciens grands pays du bloc de l'Est, la République tchèque, la Hongrie et la Pologne. Ces derniers connaissent aujourd'hui un certain boom économique et constituent de vrais marchés émergents, qui attirent l'attention d'investisseurs et de financiers. L'Estonie, la Lettonie et la Lituanie ont connu une bonne croissance économique ces deux dernières années, tandis que la Slovaquie est considérée comme un pays à fort potentiel.

Chypre et la Slovénie ont déjà un revenu par habitant supérieur à celui de la Grèce et du Portugal. Ce n'est qu'à Malte (et même à Gozo, qui vient de connaître un surprenant débat sur l'indépendance de l'île), où le secteur du tourisme est très développé et où la perspective de boutiques en duty free attirait un fort contingent de visiteurs, britanniques pour la plupart, qu'on s'inquiète de l'impact qu'aura l'entrée dans le club européen.

Mais du point de vue de l'emploi, on n'y voit pas très clair. Dans toute l'UE, l'immigration est déjà devenue un sujet de discussion majeur chez les politiciens. Ce qui n'est pas surprenant, étant donné que, selon Eurostat, les frais horaires de main-d'œuvre s'élevaient il y a seulement quatre ans à €2,42 en Lettonie et 2,71 en Lituanie, contre 10,74 à Chypre - pour une moyenne de €22,21 dans l'ensemble de l'Europe des 15 (Belgique exclue). Et, quand on sait que le chômage atteignait en début d'année presque 20% (et pas moins de 40,7% parmi les moins de 25 ans) en Pologne, il est clair que de nombreuses personnes seront enclines au mouvement.

Mais beaucoup de commentateurs affirment que, au moment où les investisseurs occidentaux se tournent vers l'Est, un déplacement de main-d'œuvre vers l'Ouest ne devrait pas être une mauvaise chose, pourvu qu'il y ait assez d'emplois vacants. Cela pourrait remédier à la pénurie de main-d'œuvre qualifiée : en Estonie (29,7%) et Lituanie (21,9%), par exemple, le pourcentage des 25-64 ans ayant complété un cursus universitaire dépasse les 21,8% de moyenne de l'Europe des 15. Les nouveaux entrants n'ont pas non plus ignoré la révolution technologique : en 2002, le pourcentage d'internautes était de 33% au sein de l'Europe des 15, contre 36% au sein de l'Europe des 25. L'élargissement semble devoir apprendre des choses à tout le monde en même temps qu'il devrait profiter aux entreprises européennes.

LA AMPLIACIÓN DE LA UNIÓN

ESPAÑOL

■ Hubo un tiempo en que eran quince, pero pronto serán veinticinco. El mes que viene se ampliará la Unión Europea: 75 millones de personas más, para ser exactos, aproximadamente la mitad de ellas de Polonia. De hecho, al incorporarse diez países más, algunos podrían esperar que la mano de obra potencial aumentase todavía más. Pero lo que es seguro es que el rostro de la UE cambiará de nuevo y hasta ahora parece que a los economistas les está costando predecir el resultado.

■ Ya que si la población aumentará un 20%, según las cifras de principios de año, la economía tal como la define el PIB sólo se incrementará un 5%. Y aunque antes de la ampliación la población total de la UE superaba con creces a la de EE. UU., por el contrario el PIB total, incluso con los nuevos países integrantes, seguirá a la zaga y de hecho bajará en lo que se refiere al PIB por habitante.

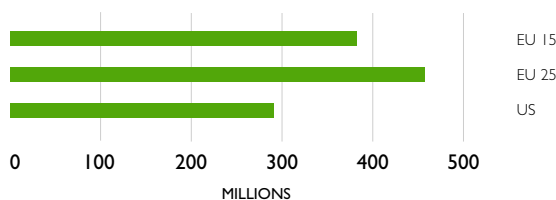
■ De los diez, los ex países más grandes del bloque del Este, la República Checa, Hungría y Polonia, están experimentando una especie de auge en estos momentos y son sin lugar a dudas mercados emergentes que atraen tanto a empresas capitalistas como a financieros. Estonia, Letonia y Lituania han experimentado un crecimiento económico importante en los dos últimos años, mientras que se considera que la República Eslovaca tiene potencial.

■ Por su parte, en términos reales, las poblaciones de Chipre y Eslovenia ya tienen una renta per cápita superior a las de Grecia y Portugal. Sólo en Malta (incluyendo la diminuta isla de Gozo, donde hasta se planteó la independencia), con su desarrollada industria del turismo, donde las compras libres de impuestos eran una importante consideración para los visitantes mayoritariamente británicos, existe cierta inquietud sobre las consecuencias de formar parte del club de la UE.

■ Sin embargo, desde el punto de vista del empleo, el panorama no está nada claro. La inmigración ya se ha convertido en un tema clave para los políticos de toda la UE. Y no es de extrañar dado que, según Eurostat, tan sólo hace cuatro años los costes de personal iban de 2,42 euros la hora en Letonia y 2,71 en Lituania a 10,74 en Chipre, comparados con una media de 22,21 euros por hora en la UE de los 15 (excluyendo a Bélgica). Y con unos índices de desempleo que al principio de este año alcanzaban casi el 20% por ejemplo en Polonia (con un alarmante 40,7% entre los menores de 25 años), está claro que muchos trabajadores se verán incitados a desplazarse.

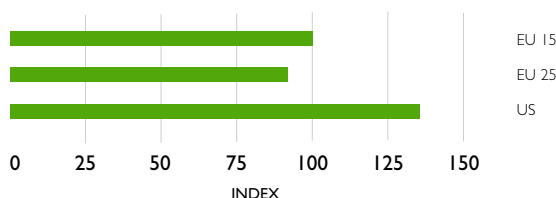
■ Muchos comentaristas sostienen, sin embargo, que al igual que los inversores occidentales tienen la mirada puesta en el este, un movimiento de mano de obra hacia el oeste no será negativo, siempre que haya vacantes que cubrir. Sobre todo en lo que se refiere a la falta de personal cualificado: tanto en Estonia (29,7%) como en Lituania (21,9%), por ejemplo, el porcentaje de personas con edades comprendidas entre los 25 y los 64 años que han cursado estudios universitarios supera la media de 21,8% de la UE de los 15. Y los nuevos candidatos tampoco han hecho caso omiso de la revolución tecnológica: en 2002, el número de usuarios de Internet por cada 100 habitantes variaba tan sólo de 33 en la UE de los 15 a 36 en la UE de los 25. Parece seguro que la ampliación será un proceso de aprendizaje para todos, pero los empresarios europeos deberían también beneficiarse de ella.

TOTAL POPULATION OF THE EUROPEAN UNION COMPARED TO THE UNITED STATES (MILLIONS)



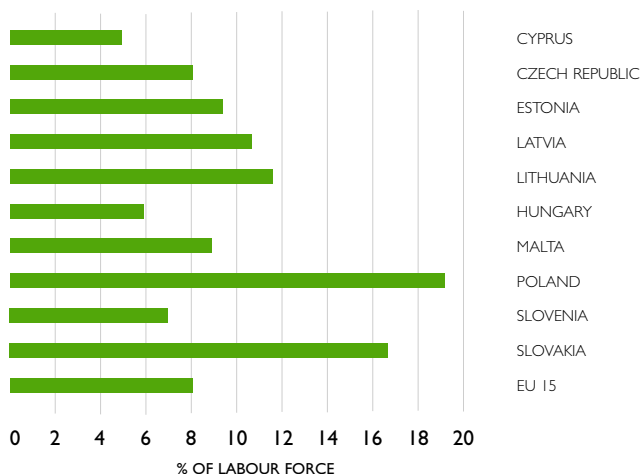
Source: Eurostat first estimates as at 1 January 2004

VOLUME PER HEAD OF GDP (EU15=100) 2002



Source: Eurostat

UNEMPLOYMENT RATES* JANUARY 2004



* unemployment rates represent the number of people unemployed (aged 15 to 74) as a percentage of the labour force

Source: Eurostat

A JOBLESS RECOVERY?

ENGLISH

For once the economists aren't quite sure what to say. Despite continuing economic recovery, just 21,000 jobs were added to the American market in the course of February – the smallest figure since the labour market started expanding some six months ago. The analysts had forecast well over 100,000 new jobs, still significantly below the figure typically achieved in a normal month during an upswing in economic activity such as the US has experienced recently. And although the latest figures show over 300,000 jobs created during the course of March (the largest monthly increase in the last four years and more than three times the expected figure), the roller coaster ride has left economists wondering whether this is a one-off or a sustained improvement in the employment market.

Behind the totals, there are of course many sectoral success stories. Elsewhere in this issue we look at optimism amongst accountancy, finance and HR executives across the States. Meanwhile in February alone the US government took on 21,000 people and retailers an extra 13,000. A further 13,000 were added in education. The construction sector, by contrast, was hard hit by the severe weather conditions and lost 24,000 jobs. And there appears at present to be little sign of the promised resurgence in manufacturing.

One reason for the recent failure to create as many jobs as expected must be the impressive gains in employee productivity, which in the third quarter of 2003 reached a 20 year record jump of nearly 10% before falling back to a more manageable 2.6% in the last quarter. As Alan Greenspan has highlighted, at least part of this must be attributed to more efficient use of new technology; others have suggested that businesses are finally recouping the costs of their investments in technology at the end of the 1990s. And here there must still be more to come.

Others have pointed to the increasing trend towards outsourcing overseas as a cause. Here the figures are less sure. Although it is clear that more and more US companies are outsourcing, it is still the tip of the iceberg — even in the information technology industry estimates vary between 2% to an exaggerated 10% of total employment. As for the future, Forrester research recently predicted that 3.3 million US service jobs would go abroad by 2015 — significant yet hardly huge. Though with Craig Barrett of Intel recently announcing that “America now has to compete for every job” there is no room for complacency.

A fact of which Americans are increasingly aware. There is no doubt that there is increasing job insecurity amongst employees, even at the higher echelons of the job market. A recent poll by PIPA at the University of Maryland found that, amongst Americans earning over US\$100,000, support for the promotion of free trade had fallen from 57% of interviewees five years ago to just 28% last month. Top pollster John Zogby recently found that 25% of those earning more than US\$75,000 were concerned about losing their jobs in the next twelve month period. Jobs look set to be a key issue in November's presidential election — as both President Bush and Senator John Kerry are no doubt keenly aware.

UNE REPRISE SANS CRÉATION D'EMPLOIS ?

FRANÇAIS

Pour une fois, les économistes ne savent pas quoi dire. Les derniers chiffres venus des USA montrent que, malgré la poursuite de la reprise économique, seuls 21.000 emplois y ont été créés en février – le chiffre le plus faible depuis que le marché de l'emploi a recommencé à se développer; il y a près de six mois. Les analystes du marché avaient prévu bien plus de 100.000 nouveaux emplois, ce qui aurait quand même représenté bien moins que le chiffre généralement atteint sur un mois normal dans une période de croissance économique telle que celle que les USA connaissent actuellement. Et, même si plus de 300.000 emplois ont été créés en mars (la plus forte hausse de ces quatre dernières années et plus du triple du chiffre attendu), les hauts et les bas du marché font que les économistes se demandent s'il s'agit d'un accident ou du signe d'une amélioration durable de l'emploi.

Par-delà les totaux, on peut bien sûr voir des secteurs particuliers bien se comporter. Dans cette édition, nous revenons sur l'optimisme qui anime les cadres des secteurs de la comptabilité, de la finance et des ressources humaines en Amérique. Mais, au seul mois de février; l'Etat américain a embauché 21.000 personnes, tandis que les détaillants en embauchaient 13.000. Dans l'éducation, 13.000 emplois supplémentaires ont été créés. Le secteur du bâtiment, en revanche, a été durement touché par les mauvaises conditions climatiques et a perdu 24.000 emplois. Et on ne décèle pour le moment que peu de signes avant-coureurs de la résurgence promise de la fabrication manufacturière.

Une des raisons pour lesquelles on n'est pas parvenu ces derniers temps à créer autant d'emplois que prévus doit concerner les gains impressionnants de productivité qui ont été réalisés au niveau des salariés : leur productivité a réalisé, au troisième trimestre de 2003, un bond, jamais vu depuis 20 ans, de presque 10%, avant de redescendre à un taux de croissance plus gérable de 2,6% au dernier trimestre. Comme Alan Greenspan l'a souligné, ceci est dû, au moins en partie, à une utilisation plus efficace des nouvelles technologies ; certains affirment que les entreprises sont finalement en train de récupérer ce qu'elles avaient investi en technologie à la fin des années 90. Ce qu'elles devraient continuer à faire dans un futur proche.

D'autres observateurs pointent du doigt le recours de plus en plus important à la sous-traitance à l'étranger. Mais, dans ce domaine, on ne peut être certain de ce que sont les bons chiffres. Même s'il est clair qu'un nombre croissant d'entreprises américaines sous-traitent, elles ne représentent encore que la partie émergée de l'iceberg – même dans le secteur informatique, les estimations varient entre 2% et jusqu'à 10% du nombre total d'emplois. En ce qui concerne le futur, une étude récente de l'institut Forrester prévoit que, dans le domaine des services, 3,3 millions d'emplois américains partiront à l'étranger d'ici 2015 – un chiffre important mais pas énorme. Même si, au moment où Craig Barrett, de chez Intel, affirme que « l'Amérique doit désormais se battre pour préserver chacun de ses emplois », l'autosatisfaction n'est pas de mise.

Les Américains en sont de plus en plus conscients. Il ne fait aucun doute que l'insécurité de l'emploi est croissante chez les salariés, même ceux qui sont bien payés. Un sondage conduit récemment par PIPA à l'université du Maryland montre que, parmi les Américains gagnant plus de US\$100.000 par an, 28% étaient favorables à la promotion du libre-échange, contre 57% il y a cinq ans. L'institut de sondages John Zogby a récemment montré que 25% des salariés gagnant plus de US\$75.000 avaient peur de perdre leur emploi dans les douze prochains mois. La question de l'emploi devrait être au cœur des débats lors de l'élection présidentielle de novembre – comme le président Bush et le sénateur John Kerry le savent sans doute.

¿UNA RECUPERACIÓN SIN EMPLEO?

ESPAÑOL

■ Por una vez los economistas no saben muy bien qué decir: A pesar de una constante recuperación económica, sólo se añadieron 21.000 puestos de trabajo al mercado americano durante el mes de febrero, la cifra más baja desde que el mercado laboral empezó a crecer hace unos seis meses. Los analistas habían previsto más de 100.000 nuevos puestos de trabajo, una cifra significativamente inferior a la que se lograría en un mes normal durante un periodo de expansión económica como el que ha vivido EE. UU. recientemente. Y aunque las últimas cifras muestran que se crearon más de 300.000 puestos de trabajo en el mes de marzo (el incremento mensual más alto de los últimos cuatro años y más del triple de lo que se esperaba), tras semejantes altibajos los economistas se preguntan si se trata de un caso excepcional o bien de una mejora sostenida del mercado laboral.

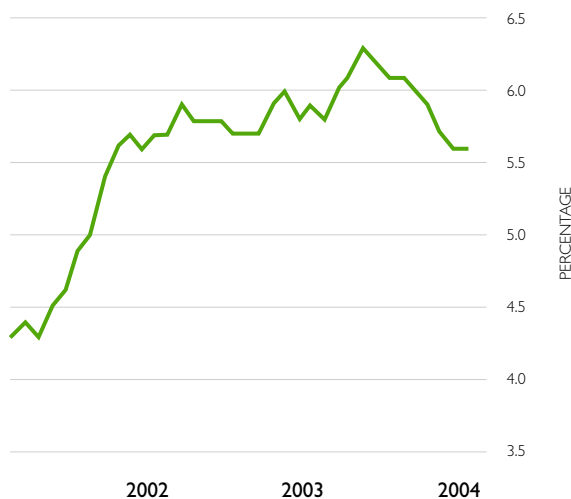
■ Al margen de las cifras totales, por supuesto algunos sectores han tenido experiencias más positivas. En otro artículo de este número, examinamos el optimismo de los ejecutivos de contabilidad, finanzas y RR. HH. en Estados Unidos. Por su parte, tan sólo en febrero, el gobierno de EE. UU. contrató a 21.000 personas y el sector minorista a otras 13.000. Otros 13.000 se añadieron en el sector de la educación. El de la construcción, por el contrario, se vio muy afectado por las severas condiciones climáticas y perdió 24.000 puestos de trabajo. Y de momento parece haber pocos indicios del prometido resurgimiento de la industria manufacturera.

■ Una razón por la que recientemente no se crearon tantos puestos de trabajo como se esperaba es el impresionante aumento de la productividad de los empleados, que en el tercer trimestre de 2003 alcanzó una cifra récord en 20 años de casi el 10%, antes de volver a situarse en un 2,6 %, un porcentaje más manejable, en el último trimestre. Como ha señalado Alan Greenspan, esto debe atribuirse, al menos en parte, a un uso más eficaz de las nuevas tecnologías. Otros han sugerido que por fin las empresas están recuperando los costes de sus inversiones en tecnología de finales de los años 90. Y en este sentido todavía cabe esperar más.

■ Para otros la causa sería una creciente tendencia a subcontratar en el extranjero. Aquí las cifras son menos seguras. Aunque está claro que cada vez más empresas estadounidenses recurren a servicios externos, sigue siendo la punta del iceberg. Incluso en la industria de la tecnología de la información, las estimaciones van de un 2% a un exagerado 10% del empleo total. En cuanto al futuro, la empresa de investigación Forrester predijo recientemente que en Estados Unidos 3,3 millones de puestos de trabajo del sector de servicios se trasladarían al extranjero para el 2015, una cifra importante, aunque apenas desorbitada. Sin embargo, dado que Craig Barrett de Intel anunció hace poco que "ahora América tiene que competir por cada puesto de trabajo", no están las cosas como para dormirse en los laureles.

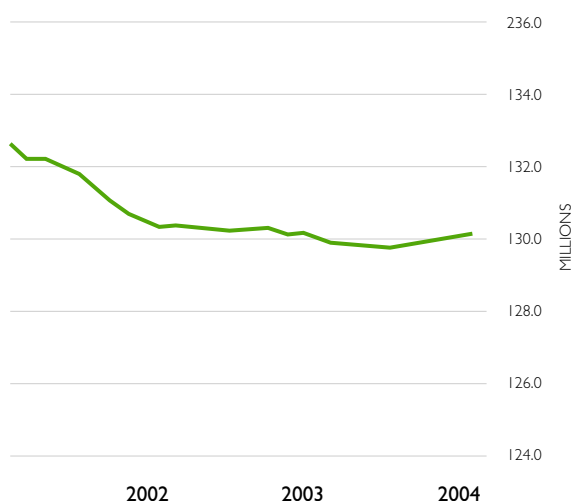
■ Es un hecho del que los americanos son cada vez más conscientes. No cabe duda de que hay una creciente inseguridad laboral entre los empleados incluso en los niveles más altos del mercado de trabajo. Según una reciente encuesta realizada por PIPA en la Universidad de Maryland, entre los americanos que ganan más de 100.000 dólares, el apoyo al fomento del libre comercio ha pasado del 57% de los entrevistados hace cinco años a tan sólo el 28% el mes pasado. El famoso encuestador John Zogby descubrió recientemente que al 25% de quienes ganan más de 75.000 dólares les preocupaba perder sus empleos en los próximos doce meses. Parece que el empleo seguirá siendo una cuestión clave en las elecciones presidenciales de noviembre, como sin duda sabrán el presidente Bush y el senador John Kerry.

UNEMPLOYMENT RATE, SEASONALLY ADJUSTED, MARCH 2001 – FEBRUARY 2004



Source: United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics

NONFARM PAYROLL EMPLOYMENT, SEASONALLY ADJUSTED, MARCH 2001 – FEBRUARY 2004



Source: United States Department of Labor, Bureau of Labor Statistics

THE PAY GAP

ENGLISH

- It doesn't always pay to be a woman — or at least a working one. In the US, for example, although equal pay has been the law for more than forty years, in 2002 female employees were paid an average of 77 cents for every dollar male workers received. Of course, this disparity may reflect different jobs undertaken but, according to the American union movement AFL-CIO, if single women were paid as much as men in comparable positions their income would rise by over 13%. Interestingly, married women show only a 6% income disparity over similarly employed men, perhaps reflecting the fact that only those in a two income household who find it financially attractive to return to work actually do so. Single working mothers on the other hand would find their income rising by 17% if their financial rewards bore comparison with their male counterparts.
- Similarly, in the UK, although nearly thirty years have elapsed since the introduction of the Equal Pay Act, according to the Equal Opportunities Commission (EOC) women working full-time earn on average £559 less than men do — per month. Worst off of all are part-time female employees. Not that all of them are aware of it; according to a survey conducted on behalf of the EOC, although 88% of the women surveyed expected to earn the same as a man with the same qualifications, 29% of those questioned did not even know what their colleagues earned (compared to just 20% of men).
- It is of course not all bad news. Women in their early twenties starting out in the US employment market can expect to earn 93.7% of the wages of their male counterparts. Meanwhile in the UK last year, according to Income Data Services, the disparity in pay between men and women fell by 1%, with men now earning an average of 18% more than female employees. This is well above the average annual trend rate to narrow the gap of 0.5% over the last twenty years. The step-change was attributed to a combination of legislation against sex discrimination, the introduction of a national minimum wage and lastly, but perhaps most importantly, increasingly flexible working hours.
- For it is not all about salary. As the London-based company Aurora Gender Capital Management points out, on average more than 25% of a woman's decision about where to work is based on considerations which have nothing to do with pay. According to their "where women want to work" website (www.www2wk.com), on average a woman changes jobs seven times during the course of her career. And companies which want to attract (and, perhaps even more importantly, keep) the best female talent need to bring to bear a raft of other factors beyond pay.
- But meanwhile what should companies be doing about basic inequalities in pay? The EOC recommends that organisations set up a simple five-point checklist to establish whether they are an equal pay employer. Specifically:

- have a stated equal pay policy
- communicate it to employees and recognised trade unions alike
- assign clear responsibility for implementation
- carry out an equal pay review
- use a single job evaluation scheme

Equal pay is not the only way to attract female workers but it certainly helps — and it is the law.

LA DISPARITÉ DES SALAIRES

FRANÇAIS

- Cela ne paie pas toujours d'être une femme ou, du moins, une femme active. Aux USA, même si l'égalité des salaires est prévue par la loi depuis plus de quarante ans, les femmes salariées touchaient en moyenne 77% de ce que percevaient leurs homologues masculins en 2002. Cette disparité reflète sans doute le fait que hommes et femmes n'occupent pas des emplois équivalents. Mais, selon la fédération syndicale américaine AFL-CIO, si les femmes non mariées étaient payées autant que les hommes occupant des fonctions comparables, leurs revenus augmenteraient de plus de 13%. Il est intéressant de noter que les revenus des femmes mariées sont inférieurs de seulement 6% à ceux des hommes (à fonctions équivalentes), peut-être parce que, parmi celles qui vivent avec un époux actif, seules celles qui se voient proposer un emploi financièrement intéressant décident de travailler. Les mères actives non mariées, en revanche, verraient leurs revenus augmenter de 17% si leur rémunération était comparable à celle de leurs homologues masculins.
- Au Royaume-Uni, même si près de trente ans se sont écoulés depuis l'entrée en vigueur de l'Equal Pay Act (loi sur l'égalité des salaires), les femmes travaillant à temps complet gagnent en moyenne, selon l'EOC (commission de l'égalité des sexes), £559 de moins que les hommes par mois. Les moins bien loties sont les femmes travaillant à temps partiel. Même si elles n'en sont pas toutes conscientes : selon une enquête réalisée pour l'EOC, si 88% des femmes interrogées pensaient gagner autant qu'un homme ayant les mêmes qualifications, 29% d'entre elles ne savaient même pas ce que gagnaient leurs collègues (contre 20% des hommes).
- Les nouvelles ne sont pas toutes mauvaises. Les femmes ayant 20-25 ans qui entrent sur le marché américain de l'emploi peuvent espérer gagner 93,7% de ce que gagnent leurs homologues masculins. Quant au Royaume-Uni, l'écart entre les salaires des hommes et ceux des femmes y a diminué l'an dernier d'1%, selon Income Data Services, et les hommes y gagnent en moyenne 18% de plus que les femmes. Ce taux est bien supérieur au taux annuel moyen de 0,5% qui a permis de combler l'écart entre les sexes au cours des vingt dernières années. Cette accélération est attribuée à la législation combattant le sexisme, l'introduction d'un salaire minimum national et, le facteur peut-être le plus important, l'assouplissement croissant du temps de travail.
- Car il n'y a pas que le salaire qui compte. Comme on le souligne au siège londonien de la société Aurora Gender Capital Management, la décision que prend une femme active concernant l'entreprise où elle va travailler est déterminée pour plus de 25% (en moyenne) par des considérations qui n'ont rien à voir avec le salaire. Selon leur site Web "where women want to work" (www.www2wk.com), une femme change d'emploi en moyenne sept fois pendant sa carrière. Et les entreprises qui veulent attirer (voire, chose peut-être encore plus importante, retenir) les meilleurs talents féminins doivent offrir bien plus qu'une rémunération intéressante.
- Qu'est-ce donc que les entreprises peuvent faire pour réduire les inégalités de salaires ? L'EOC recommande aux entreprises de mettre au point une liste en cinq points leur permettant de savoir si elles respectent l'égalité des salaires. Il s'agit précisément de :
 - avoir une politique déclarée d'égalité salariale
 - la faire connaître aux salariés et aux syndicats reconnus
 - clairement assigner la responsabilité de sa mise en œuvre en faire le bilan
 - utiliser un programme d'évaluation d'emploi unique

L'égalité salariale n'est pas le seul moyen d'attirer des femmes mais cela aide. Et puis c'est la loi !

LA DESIGUALDAD SALARIAL

ESPAÑOL

□ No siempre sale a cuenta ser mujer; o al menos una mujer que trabaje. En EE. UU., por ejemplo, aunque hace más de cuarenta años que existe por ley la igualdad salarial, en 2002 las empleadas percibían una media de 77 centavos por cada dólar que percibían los empleados. Naturalmente, esta disparidad podría reflejar una diferencia en los trabajos en sí, pero, según el movimiento sindical americano AFL-CIO, si las mujeres solteras ganaran lo mismo que los hombres en puestos comparables, sus ingresos aumentarían más del 13%. Resulta interesante que en el caso de las mujeres casadas la disparidad es sólo del 6% respecto a los hombres en puestos similares, lo cual refleja tal vez que en los hogares con dos ingresos sólo vuelven a trabajar aquellas mujeres que perciben un sueldo atractivo. Por el contrario, los ingresos de las madres solteras se incrementarían un 17% si sus sueldos fueran comparables a los de sus compañeros.

□ De manera similar, en el Reino Unido, aunque han pasado casi treinta años desde la introducción de la Ley de Igualdad Salarial, según la Comisión de Igualdad de Oportunidades (EOC), las mujeres que trabajan a tiempo completo ganan en promedio 559 libras menos que los hombres, al mes. Las que peor lo tienen son las empleadas a tiempo parcial. Y no todas son conscientes de ello. Según un estudio realizado de parte de la EOC, aunque el 88% de las mujeres entrevistadas esperaban ganar lo mismo que un hombre con la misma formación, el 29% de ellas ni siquiera sabían cuánto ganaban sus compañeros (comparado con sólo el 20% de los hombres).

□ Por supuesto, no todo son malas noticias. Las mujeres de veintitantos años que se incorporan al mercado laboral estadounidense pueden esperar ganar el 93,7% del sueldo de sus compañeros. Por su parte, en el Reino Unido el año pasado, según Income Data Services, la disparidad en los sueldos de hombres y mujeres disminuyó un 1%, y ahora los hombres ganan en promedio un 18% más que las mujeres. Este porcentaje está muy por encima de la tendencia anual para reducir la disparidad del 0,5% en los últimos veinte años. El cambio se atribuyó a la combinación de la legislación contra la discriminación por razones de sexo, la introducción de un salario mínimo nacional y, por último, pero tal vez más importante, una jornada de trabajo cada vez más flexible.

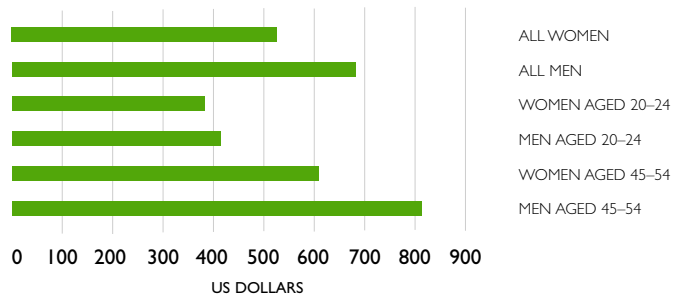
□ Pero no todo se reduce al sueldo. Como señala la empresa de Londres Aurora Gender Capital Management, en promedio más del 25% de la decisión de una mujer a la hora de escoger un trabajo se basa en consideraciones que no tienen nada que ver con el salario. Según su página web "donde quieren trabajar las mujeres" (www.www2wk.com), en promedio una mujer cambia de trabajo siete veces a lo largo de su carrera profesional. Y las empresas que quieran atraer (y, lo que es tal vez más importante, retener) al mejor talento femenino deben aportar muchos otros factores aparte de la paga.

□ Pero mientras tanto, ¿qué deberían estar haciendo las empresas respecto a las desigualdades de los salarios? La EOC recomienda que las compañías hagan una sencilla lista con cinco puntos para establecer si respetan la igualdad salarial. Concretamente:

- tener una política de igualdad salarial
- comunicársela a los empleados y a los sindicatos reconocidos
- asignar una responsabilidad clara para su implementación
- llevar a cabo una revisión de la igualdad salarial
- usar un solo programa de evaluación de los trabajos

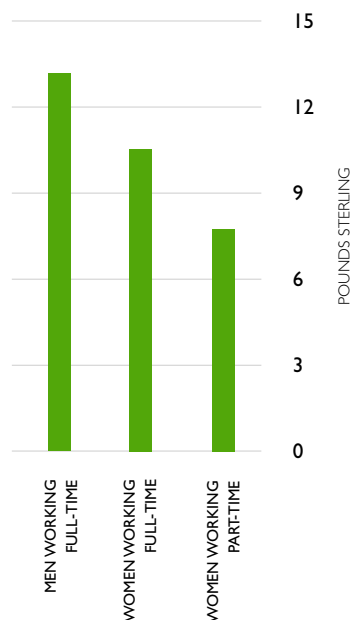
La igualdad salarial no es la única manera de atraer a mujeres trabajadoras, pero sin duda ayuda, y es la ley.

MEDIAN WEEKLY WAGES (US DOLLARS) IN THE US 2002



Source: Women's Earnings Survey, US Bureau of Labor Statistics

HOURLY PAY (POUNDS STERLING) IN THE UK 2003



Source: New Earnings Survey 2003

THE POLISH POSITION

ENGLISH

As by far the largest in terms of both geographical size and population of the ten new entrants to the European Union (see our article elsewhere in this issue), Poland has recently been attracting considerable attention from investors and economists alike. And with over 70% of economic activity now concentrated in the private sector, the country has certainly taken great strides forward since its Communist days. Last year the economy grew by 3.7% to a GDP of 210 billion US dollars and a growth rate of 5% is currently forecast for 2004.

The main worry, however, is over the unemployment rate, which in January of this year stood at 19.1%, according to Eurostat — by some distance the highest rate amongst the ten new countries. This is no recent concern; at the Lisbon summit back in 2000 Poland was easily the furthest away amongst aspiring entrants from meeting EU employment targets. Nor is any quick fix on the horizon — analyst Robert Beenj of Lehman Brothers predicted last year that “within two years you'll see an unemployment rate of 22%”. It is such figures which first led Germany and Austria to seek a seven-year transitional period before workers from the new entrants are allowed to wander the EU looking for employment.

The potential Polish workforce is certainly large — 18.2% of the 38 million population are currently aged under 15, compared to an EU15 average of 16.6%. Around one million new school and university graduates entered the job market last year alone. Despite this, the numbers of Poles who have completed higher education (university or equivalent) remains relatively low — 12.2% compared to an average amongst the EU15 of 21.8%. In part, at least, this reflects the largely rural nature of the country and the significant agricultural element of the economy: nearly 30% of the workforce are employed in farming.

This at least in part explains the degree of temporary employment, which at over 15% of the workforce in 2002 is the highest amongst the ten new entrants. The level of part-time employment is also the highest amongst the ten, although in this case, at 10.7%, it remains significantly below the average amongst the EU15 of 18.2%. Economists believe this is easily explained by the low level of participation of women, traditionally part-time workers, in the employment market. In 2002, the employment rate amongst Polish women was below half the potential workforce, at 46.2%, compared to an EU15 average of 55.6%. Amongst the new entrants, only Malta was lower, at 33.6%.

Poles also work the longest hours amongst the new entrants, at 42.7 hours a week (the EU average is well below 40). In fact, all the figures suggest that the Polish labour market is at a transitional stage and there is plenty of change to come if it is to match the EU model. There is also plenty of potential — provided jobs can be created.

LE CAS POLONAIS

FRANÇAIS

En tant que de loin le premier des dix pays, tant en termes de taille que de population, qui vont bientôt intégrer l'Union européenne (voir notre article dans cette édition), la Pologne fait l'objet d'un grand intérêt chez les investisseurs comme chez les économistes. Le pays, où le secteur privé représente plus de 70% de l'activité économique, a en tout cas fait de gros progrès depuis l'époque du communisme. L'an passé, le PIB a augmenté de 3,7% pour atteindre les 210 milliards de dollars américains et on s'attend à un taux de croissance de 5% en 2004.

Mais la principale source d'inquiétude réside dans le taux de chômage, qui se situait en janvier à 19,1% selon Eurostat : de loin le taux le plus élevé parmi ceux des dix nouveaux entrants. Ceci n'est pas un problème récent : au sommet de Lisbonne, en 2000, la Pologne était, de tous les candidats à l'entrée au sein de l'Union, le plus éloigné des critères définis par celle-ci en matière d'emploi. On ne s'attend pas non plus à ce que ce problème soit rapidement résolu - Robert Beenj, analyste chez Lehman Brothers, prévoyait l'an dernier qu'on verrait en Pologne « un taux de chômage de 22% d'ici deux ans ». Ce sont de tels chiffres qui ont conduit l'Allemagne et l'Autriche à d'abord essayer d'imposer aux travailleurs des nouveaux entrants une période de sept ans avant qu'ils puissent chercher du travail dans toute l'Union.

La population active polonaise a un fort potentiel : sur les 38 millions d'habitants, 18,2% ont aujourd'hui moins de 15 ans, contre une moyenne de 16,6% dans l'Europe des 15. L'an passé, environ un million de jeunes diplômés issus des systèmes scolaire et universitaire ont intégré le marché du travail. Cependant, le nombre de Polonais ayant été au bout d'un cycle d'études supérieures (à l'université ou au sein d'une institution équivalente) reste relativement bas : 12,2%, contre une moyenne de 21,8% pour l'Europe des 15. Ce taux reflète, en partie du moins, la nature fortement rurale de ce pays et l'aspect grandement agricole de l'économie : près de 30% des actifs travaillent dans l'agriculture.

Ce qui explique au moins en partie la forte proportion que représente le travail temporaire (plus de 15% des actifs en 2002), la plus forte parmi celles des dix nouveaux entrants. La proportion que représente le travail à temps partiel (10,7%) est aussi la plus élevée de celles de ces dix pays, même si ce taux est bien inférieur à la moyenne de l'Europe des 15 (18,2%). Les économistes pensent que cela est dû à la faible présence des femmes, traditionnellement attirées par le travail à temps partiel, sur le marché de l'emploi. En 2002, les femmes actives représentaient en Pologne moins de la moitié de la population active (46,2%), contre une moyenne de 55,6% au sein de l'Europe des 15. Parmi les nouveaux entrants, Malte est le seul pays à connaître un taux inférieur (33,6%).

Les Polonais sont aussi ceux qui, parmi les nouveaux entrants, ont la semaine de travail la plus longue (42,7 heures, contre une moyenne bien inférieure à 40 pour l'Union). A vrai dire, tous les chiffres suggèrent que le marché du travail polonais est en période de transition et qu'il devrait connaître de nombreux changements pour se conformer au modèle européen. Il offre aussi de grandes possibilités - à condition que des emplois puissent être créés.

LA POSICIÓN DE POLONIA

ESPAÑOL

Al ser el país más grande de los diez nuevos integrantes de la UE tanto geográficamente como en cuanto a su población (véase el otro artículo de este número), recientemente Polonia ha atraído la atención tanto de inversores como de economistas. Y ahora que más del 70% de la actividad económica se concentra en el sector privado, sin duda el país ha hecho grandes progresos desde sus tiempos comunistas. El año pasado la economía creció un 3,7% y el PIB se situó en 210.000 millones de dólares, y se prevé una tasa de crecimiento del 5% para 2004.

Sin embargo, la mayor preocupación es el índice de desempleo, que en enero de este año era del 19,1% según Eurostat, con mucho el más alto de los diez nuevos países. No es una preocupación reciente. En la cumbre de Lisboa de 2000, Polonia era el candidato que más lejos estaba de cumplir con los objetivos de empleo de la UE. Y no es que haya una solución rápida en perspectiva. El analista Robert Beenj de Lehman Brothers predijo el año pasado que "dentro de dos años el desempleo alcanzará el 22%". Estas cifras fueron las que hicieron que Alemania y Austria pidieran un periodo de transición de siete años antes de que los trabajadores de los nuevos integrantes pudieran desplazarse por la UE en busca de empleo.

La potencial mano de obra polaca es sin duda enorme: el 18,2% de los 38 millones de habitantes tienen menos de 15 años, comparado con una media de 16,6% en la UE de los 15. Alrededor de un millón de graduados escolares y universitarios se incorporaron al mercado laboral tan sólo el año pasado. A pesar de ello, el número de polacos que cursan estudios superiores (universidad o equivalente) sigue siendo relativamente bajo: el 12,2% comparado con una media del 21,8% en la UE de los 15. Esto refleja, al menos en parte, la naturaleza mayoritariamente rural del país y el importante elemento agrícola de la economía: casi el 30% de la población activa trabaja en la agricultura.

Esto explica al menos en parte el alcance del trabajo temporal, que al representar el 15% de la población activa en 2002 es el más alto de los diez nuevos integrantes de la Unión. El nivel del trabajo a tiempo parcial también es el más alto de los diez, aunque en este caso, al situarse en un 10,7%, sigue estando muy por debajo de la media de 18,2% de la UE de los 15. Los economistas creen que ello se explica fácilmente por el bajo nivel de participación de las mujeres, tradicionalmente trabajadoras a tiempo parcial, en el mercado laboral. En 2002 el índice de empleo entre las mujeres polacas era menos de la mitad de la mano de obra, el 46,2%, comparado con una media de 55,6% en la UE de los 15. Entre los nuevos integrantes, sólo Malta tenía un índice más bajo, el 33,6%.

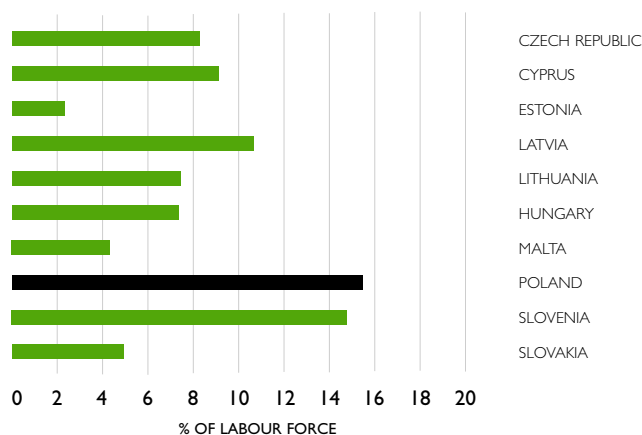
Los polacos son también los que trabajan más horas de los nuevos integrantes: 42,7 horas por semana (la media de la UE está muy por debajo de las 40). De hecho, todas las cifras sugieren que el mercado laboral polaco se halla en una fase de transición y se habrán de producir muchos cambios para que se ajuste al modelo de la UE. También hay mucho potencial, siempre y cuando se puedan crear puestos de trabajo.

THE MONTHLY UNEMPLOYMENT RATE IN POLAND 2003 – 2004



Source: Polska Statystyka Publiczna

TEMPORARY EMPLOYMENT (AS A % OF TOTAL) 2002



Source: Eurostat

WORKPLACE TRENDS IN THE US

ENGLISH

□ Despite employee worries over jobs, the corporate mood in the US marketplace is one of cautious optimism, according to the 2004 Workplace Trends survey by Acsys Inc in conjunction with Accountants Inc Services. Interviewing over 3,000 accounting, finance and HR executives across the country, they found that almost half of respondents felt that the job market was likely to improve in the second half of 2004 — and a quarter felt that the economy had bottomed out back in the second quarter of 2003.

□ Nevertheless, 2003 was a tough year, with a majority of companies participating in the survey having had to take drastic measures to reduce expenses. Happily, fully 60% of respondents felt those measures were the right ones in the circumstances, with only 5% feeling in retrospect that they weren't. And it worked — 63% of the companies performed better financially last year than in 2002 and 66% of them are budgeting growing revenue for 2004, more than a quarter of them at over 11%.

□ Not that this is encouraging wild spending. Over a third of the interviewees stated that in their company spending remained restricted to critical items whilst in just under a quarter of companies a hold on spending is in place. Where cash is being spent it is largely on technology — 65% of the companies surveyed responded yes to investing capital dollars on areas ranging from E-business applications and customer relationship management applications to systems for finance and planning.

□ On the people front, one significant area of growth is the need for accounting and finance staff to deal with the ever expanding list of new laws and requirements in the area of corporate compliance. Nearly a third of the companies interviewed felt that their employment needs in this area had expanded faster than those of other departments. A variety of solutions have been adopted to the issue, whether engaging consultants, hiring more full-time staff or recruiting more project and contract staff. But of the corporations impacted by the recent Sarbanes-Oxley legislation, nearly a quarter used more internal resources to meet the change in the compliance deadline.

□ And those company employees can, in general, expect to be rewarded for their workload — three quarters of the companies are currently providing merit increases. The average percentage of increase in 2004 is expected to be 4%, exactly the same as 2003. But in a typical swings and roundabouts situation, over half (56%) of the companies participating in the survey will be raising employee contributions to their healthcare. You can't win them all.

LES TENDANCES DE L'EMPLOI AUX USA

FRANÇAIS

□ Malgré l'inquiétude des salariés concernant leur emploi, les entreprises américaines font preuve d'un optimisme prudent, selon l'enquête sur les tendances de l'emploi en 2004, réalisée par Acsys Inc en conjonction avec Accountants Inc. Après avoir interrogé dans tout le pays plus de 3.000 cadres des domaines de la comptabilité, des finances et des ressources humaines, ils ont constaté que presque la moitié des participants estimaient que le marché du travail allait probablement connaître une amélioration au second semestre de 2004 - et un quart estimait que l'économie avait amorcé une reprise au second trimestre de 2003.

□ Il n'en reste pas moins que 2003 a été une année difficile, durant laquelle la majorité des entreprises approchées pour l'enquête ont dû prendre des mesures drastiques pour réduire leurs dépenses. Mais 60% des participants pensaient qu'il avait été bon de prendre ces mesures étant donné les circonstances, contre seulement 5% qui estimaient que cela n'avait pas été le cas. Ces mesures ont été payantes : 63% de ces entreprises ont eu de meilleurs résultats financiers l'an passé qu'en 2002 et 66% d'entre elles prévoient une croissance de leurs recettes en 2004, et une croissance de plus de 11% pour plus du quart d'entre elles.

□ On n'assiste pas pour autant à une explosion des dépenses. Plus du tiers des personnes interrogées affirmaient que leur entreprise limitait ses dépenses à des domaines cruciaux, tandis qu'un peu moins du quart des entreprises approchées avaient suspendu toute dépense. Quand on dépense de l'argent, on le dépense en technologies : 65% des entreprises de l'enquête affirmaient investir dans des applications d'E-business, des applications de gestion de relations clients, des systèmes de gestion financière et de planification, etc.

□ Du point de vue des ressources humaines, on s'aperçoit qu'on a de plus en plus besoin d'individus dans les domaines comptable et financier pour se conformer au nombre toujours croissant de lois et de règles s'appliquant aux entreprises. Près du tiers des entreprises interrogées estimaient que leurs besoins en termes de nombre de salariés se développaient plus vite dans ces domaines que dans les autres. Une grande variété de solutions sont adoptées pour traiter le problème, qu'il s'agisse d'engager des consultants, d'embaucher des salariés permanents ou de recruter des individus sous contrat déterminé ou pour une mission précise. Mais parmi les entreprises affectées par l'entrée en vigueur récente de la loi Sarbanes-Oxley, près du quart utilisait leur personnel existant pour se mettre en conformité avec la loi avant la date limite.

□ Les salariés de ces entreprises peuvent s'attendre à être récompensés de leurs efforts : trois quarts des entreprises approchées accordent des augmentations aux salariés méritants. On estime que les salaires augmenteront en 2004 d'en moyenne 4%, exactement comme en 2003. Mais ce qu'on gagne d'un côté, on le perd de l'autre : plus de la moitié (56%) des entreprises ayant participé à l'enquête vont augmenter leurs cotisations salariales de santé. On ne peut pas être toujours gagnant.

LAS TENDENCIAS DEL TRABAJO EN EE. UU.

ESPAÑOL

□ Pese a la preocupación de los empleados por su trabajo, en el mercado estadounidense se respira un ambiente de optimismo prudente, según el estudio sobre las Tendencias del Trabajo realizado por Acsys, Inc. conjuntamente con Accountants Inc. Entrevistaron a más de 3.000 ejecutivos de contabilidad, finanzas y RR. HH. de todo el país y descubrieron que casi la mitad de los encuestados creían que era probable que el mercado laboral mejorase en la segunda mitad de 2004, y una cuarta parte opinaba que la economía había tocado fondo en el segundo trimestre de 2003.

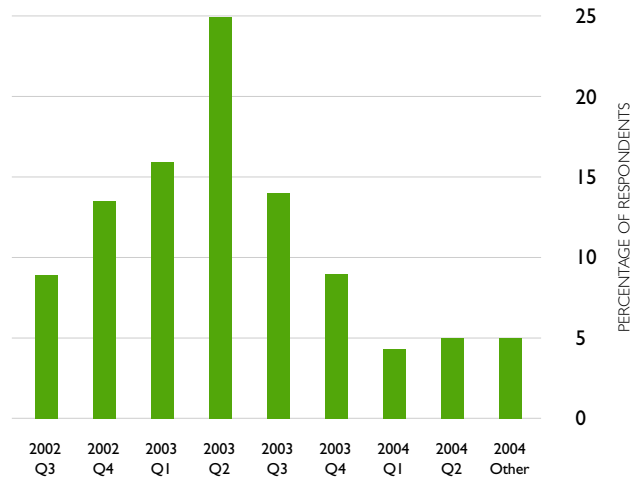
□ No obstante, 2003 fue un año duro. La mayoría de las empresas que participaron en la encuesta habían tenido que tomar medidas drásticas para reducir gastos. Afortunadamente, el 60% de los encuestados creía que esas medidas eran las adecuadas dadas las circunstancias, y sólo el 5% opinaba lo contrario. Y funcionó: el 63% de las empresas tuvieron mejores resultados financieros el año pasado que en 2002 y el 66% prevén mayores ingresos para 2004, más de la cuarta parte de ellas en más del 11%.

□ No es que ello esté fomentando unos gastos desorbitados. Más de la tercera parte de los entrevistados dijeron que en su empresa los gastos seguían limitándose a artículos cruciales mientras que en menos de la cuarta parte de ellas se han congelado los gastos. Cuando se gastan dinero, es principalmente en tecnología: el 65% de las compañías encuestadas decían invertir dólares de capital en áreas que iban desde las aplicaciones de E-business y aplicaciones de gestión de la relación con los clientes, a sistemas para la financiación y la planificación.

□ En cuanto a la plantilla, una importante área de crecimiento es la necesidad de personal de contabilidad y finanzas para afrontar la lista cada vez más larga de nuevas leyes y requisitos para las empresas. Casi la tercera parte de las empresas entrevistadas creían que sus necesidades de empleo en ese ámbito habían crecido más rápido que las de otros departamentos. Se han adoptado varias soluciones, ya sea contratar a consultores, a más personal a tiempo completo o a más trabajadores para proyectos o contratos determinados. Pero entre las empresas afectadas por la reciente legislación Sarbanes-Oxley, casi una cuarta parte usaban más recursos internos para cumplir con los plazos.

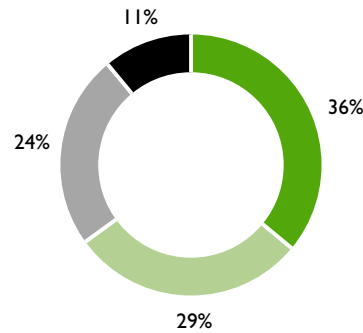
□ Y en general los empleados de esas empresas pueden esperar ser recompensados por su trabajo: las tres cuartas partes de las compañías están ofreciendo aumentos salariales por méritos. Se espera que en 2004 el porcentaje medio de incremento sea del 4%, exactamente igual que en 2003. Pero en la típica situación en la que se pierde por un lado y se gana por otro, más de la mitad (el 56%) de las empresas que participaron en el estudio aumentarán las contribuciones de los empleados a la asistencia sanitaria. No se puede ganar en todo.

WHEN DID/WILL THE ECONOMY BOTTOM OUT?



Source: 2004 Workplace Trends (Acsys Inc and Accountants Inc Services)

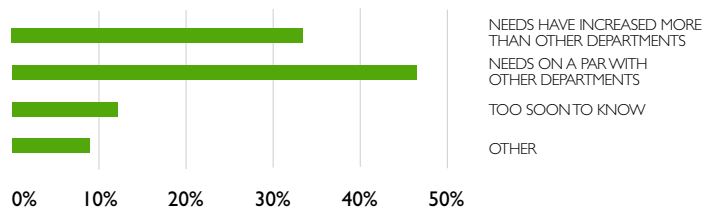
WHAT IS YOUR COMPANY'S CURRENT PHILOSOPHY ON SPENDING?



- SPENDING ON CRITICAL ITEMS ONLY
- INVESTING BACK IN COMPANY AS NEEDED
- HOLDING ON SPENDING
- NOT APPLICABLE OR OTHER

Source: 2004 Workplace Trends (Acsys Inc and Accountants Inc Services)

HAVE YOUR ACCOUNTING AND FINANCE STAFFING NEEDS INCREASED DUE TO NEW LAWS AND REQUIREMENTS IN THE AREA OF CORPORATE COMPLIANCE?



Source: 2004 Workplace Trends (Acsys Inc and Accountants Inc Services)

FAST TRACK

ENGLISH

□ The acquisition of a Masters of Business Administration (MBA) degree has long been recognised as a fast track route to success in the USA but the trend has been a little slower to catch on in Europe. Not any more — the UK's Chancellor of the Exchequer Gordon Brown is so keen to enhance the quality of British management that in his recent Budget he announced that graduates of the world's top fifty business schools (34 of which are in the US, according to The Financial Times survey, whilst only 6 are in continental Europe) would be entitled to work legally in the UK for a year, even if they come from outside the European Union. The aim, according to the Home Office who will administer the scheme, is "ensuring that the UK is first in line to benefit from the most able young managers as soon as they have graduated". And if after a year those MBAs like the experience of working in the UK, then they will be able to transfer to the Highly Skilled Migrant programme established two years ago.

□ The Chancellor and his aides were quick to emphasise that there was no implied slur on the quality of British management but there can be little doubt that the topic of management education is a frequent one on government's lips. In the skills strategy white paper issued by the Home Office last year the finger was pointed at a lack of managerial skills as "a key constraint on UK productivity and innovation". By enabling employers to draw on a more international pool of talent there are also hopes that British business leaders forced to compete in a more international arena will have to work harder to justify top salaries.

□ Not that employing MBAs is necessarily a cure-all. A report last autumn from The Aspen Institute and the World Resources Institute entitled *Beyond Grey Pinstripes* challenged business schools to "better arm their graduates with skills critical for effective leadership in a changing world". According to Judith Samuelson, Executive Director of the Aspen Institute's Business and Society programme, "the reality is too many MBA students still graduate without an understanding of social impact and environmental management". And Jonathan Lash, President of the World Resources Institute, fears that "a gap remains between the skills that are taught today and the challenges business will face tomorrow".

□ Nevertheless, those with an MBA continue to command a salary premium. The significant investment of both time and money required to take an MBA appears to pay off; according to businesschooladmission.com, the average salary increase pre and post MBA in the US ranges from 138% for graduates of UT Austin to 211% for those from NYU (Stern). Whilst noting that MBA salaries dipped at the beginning of the decade as a correction to the dot.com boom, topmba.com confirms the view that generally candidates can at least expect to double their salaries once they have gained their MBA. And this is one area where the pay gap (see our article elsewhere in this issue) does not seem to apply: female MBAs can expect to earn as much or even in some cases more than their male counterparts. topmba.com does issue one word of warning: the glory days are over and MBAs must be prepared to be both sector and geographically flexible. If Chancellor Brown has his way, many more of them will be coming to the UK.

UN TREMPLIN VERS LA RÉUSSITE

FRANÇAIS

□ Si, aux USA, on sait depuis longtemps que disposer d'une maîtrise de gestion (MBA) est un moyen sûr de réussir rapidement, c'était moins vrai en Europe. Ce ne serait plus le cas : le ministre britannique des Finances, Gordon Brown, est tellement désireux d'améliorer la qualité du management en Grande-Bretagne qu'il a récemment annoncé, lors de sa présentation du budget, que les diplômés des cinquante meilleures écoles de commerce du monde (dont 34 se trouvent aux USA, selon une enquête du Financial Times, contre 6 en Europe continentale) auraient le droit de venir travailler au Royaume-Uni pour une durée d'un an, quand bien même ils ne seraient pas originaires d'un Etat membre de l'Union européenne. Le but, selon le ministère de l'Intérieur, qui dirigera le programme, est de « s'assurer que le Royaume-Uni soit un des principaux pays à bénéficier des meilleurs jeunes managers dès leur obtention de diplôme ». Et si, au bout d'un an, ces détenteurs de MBA aiment leur vie active au Royaume-Uni, ils pourront alors adhérer à un programme destiné aux migrants très qualifiés, établi il y a deux ans.

□ Le ministre des Finances et ses collaborateurs se sont empressés d'affirmer que la décision ne signifiait aucune critique négative à l'encontre du management à la britannique ; mais il est assez clair que le gouvernement se préoccupe de la façon dont on enseigne le management en Grande-Bretagne. Dans le livre blanc sur la stratégie à suivre en matière de développement de compétences, le ministère de l'Intérieur désignait le manque de compétences de management comme « un des principaux facteurs limitant la productivité et la capacité d'innovation britanniques ». En permettant aux entreprises de puiser au sein d'une réserve plus internationale de talents, on espère que les managers des entreprises britanniques, forcés de rivaliser avec des homologues venus du monde entier, travailleront plus dur pour justifier leurs salaires très élevés.

□ Mais employer des titulaires de MBA n'est pas nécessairement une panacée. Un rapport publié l'automne dernier par The Aspen Institute et le World Resources Institute, intitulé *Beyond Grey Pinstripes*, incitait les écoles de commerce à « mieux former leurs étudiants aux compétences de leadership requises par un monde en constante évolution ». Selon Judith Samuelson, directrice exécutive du programme Business and Society de l'Aspen Institute, « la vérité, c'est que trop d'étudiants en maîtrise de gestion obtiennent leur MBA sans comprendre quel impact social ils peuvent avoir ni savoir tenir compte des problèmes environnementaux ». Quant à Jonathan Lash, président du World Resources Institute, il craint qu'« il y ait encore un fossé entre les compétences auxquelles on forme aujourd'hui et les difficultés que rencontreront les entreprises de demain ».

□ En tout cas, décrocher un MBA, c'est toujours la garantie d'avoir une augmentation de salaire. Il semble que les sacrifices en termes de temps et d'argent qu'exige l'obtention d'un MBA en valent la peine ; selon businesschooladmission.com, l'augmentation de salaire moyenne que provoque l'obtention d'un MBA aux USA va de 138% pour les diplômés de UT Austin à 211% pour ceux de NYU (Stern). Chez topmba.com, même si on note que les salaires de titulaires de MBA ont chuté au début de la décennie après le boom des dot.com, on confirme que, généralement, un salarié peut espérer au moins doubler son salaire après l'obtention d'un MBA. Et il s'agit d'un domaine où il semble ne pas y avoir de disparité salariale entre les sexes (voir notre article dans cette édition) : les détentrices de MBA gagnent en général autant, voire plus, que leurs homologues masculins. Mais, chez topmba.com, on lance un avertissement : les jours fastes sont du passé et les titulaires de MBA doivent être prêts à changer constamment de secteur d'activité comme de lieu de travail. Si G. Brown impose sa vision des choses, on devrait voir arriver beaucoup de nouveaux diplômés en gestion au Royaume-Uni.

LA VÍA RÁPIDA

ESPAÑOL

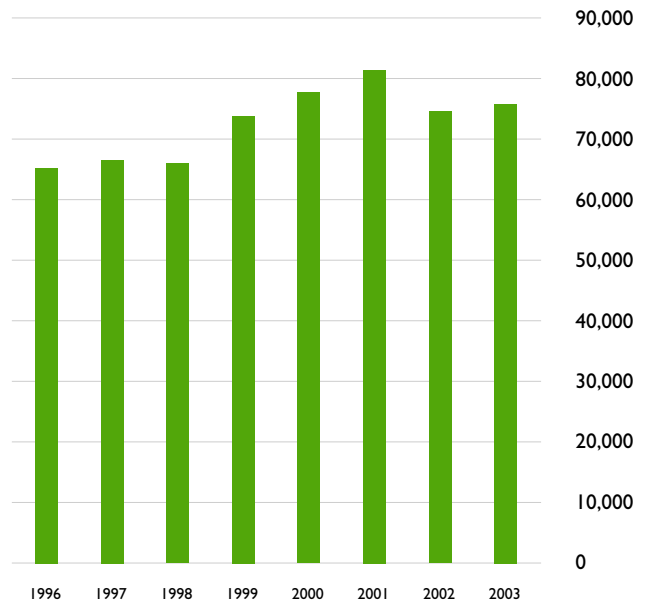
Desde hace tiempo, la obtención de un Máster en Administración de Empresas (MBA) se considera la vía más rápida para triunfar en Estados Unidos, pero la tendencia ha sido un poco más lenta en Europa. Ahora ya no. El ministro de Economía y Hacienda del Reino Unido, Gordon Brown, tiene tanto interés en mejorar la calidad de los directivos británicos que en su reciente Presupuesto anunció que los licenciados de las cincuenta mejores escuelas de administración de empresas (34 de las cuales están en EE. UU., según el estudio del Financial Times, mientras que sólo 6 se encuentran en Europa) tendrían derecho a trabajar legalmente en el Reino Unido durante un año, aunque provengan de fuera de la Unión Europea. El objetivo, según el Home Office, que administrará el programa, es "asegurarse de que el Reino Unido sea el primero en beneficiarse de los mejores jóvenes directores en cuanto se hayan licenciado". Y si tras un año les gusta la experiencia de trabajar en el Reino Unido, podrán formar parte del Programa de Inmigrantes Altamente Cualificados establecido hace dos años.

El ministro de Economía y sus ayudantes no tardaron en subrayar que ello no implicaba una crítica a la calidad de los directivos británicos, pero no cabe duda de que el tema de la educación de los directivos suele estar en boca del gobierno. En el libro blanco sobre la estrategia de las habilidades emitido por el Home Office el año pasado, se señaló la falta de aptitudes directivas como "una limitación clave para la productividad y la innovación en el Reino Unido". Al permitir a las empresas recurrir a una reserva de talento internacional, se espera también que los ejecutivos británicos, al verse obligados a competir en un contexto más internacional, tendrán que trabajar más para justificar sus elevados sueldos.

Sin embargo, contratar a licenciados con un MBA no es necesariamente una panacea. El otoño pasado, un informe de The Aspen Institute y el World Resources Institute titulado Beyond Grey Pinstripes desafiaba a las escuelas de administración de empresas a "preparar mejor a sus licenciados con las habilidades cruciales para un liderazgo eficaz en un mundo cambiante". Según Judith Samuelson, directora ejecutiva del programa de Negocios y Sociedad del Aspen Institute, "la realidad es que demasiados estudiantes de MBA llegan a licenciarse sin comprender realmente la gestión del impacto social y medioambiental". Y Jonathan Lash, presidente del World Resources Institute, teme que "sigue habiendo un desequilibrio entre las habilidades que se enseñan hoy en día y los retos a los que se enfrentarán las empresas del mañana".

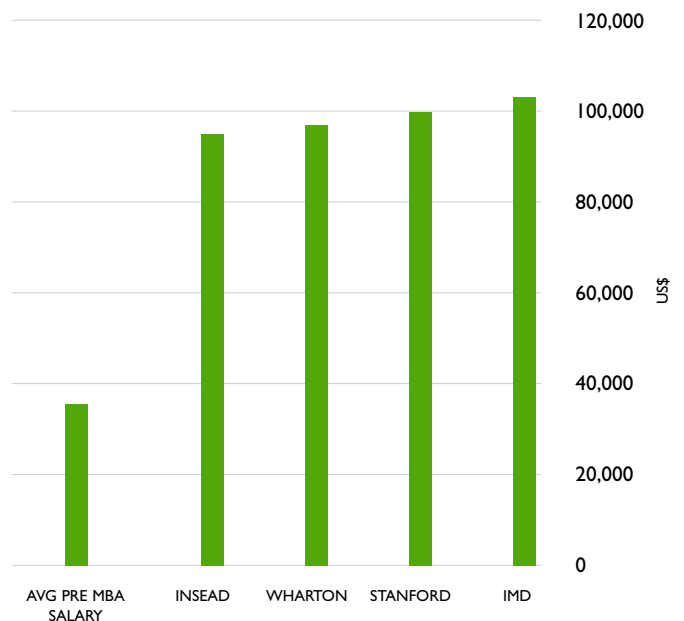
No obstante, aquellos que cuentan con un máster en administración de empresas siguen percibiendo sueldos más elevados. La importante inversión de tiempo y de dinero que requiere conseguir un MBA parece merecer la pena. Según businessschooladmission.com, el incremento de sueldo medio antes y después de un MBA en EE. UU. va del 138% para los graduados de UT Austin al 211% para los de NYU (Stern). topmba.com, a pesar de señalar que los sueldos de los licenciados con un MBA descendieron al principio de la década tras el auge de las empresas de Internet, confirma que por lo general los candidatos pueden al menos esperar duplicar su sueldo una vez que obtengan un MBA. Y se trata de un ámbito en el que la desigualdad salarial (véase nuestro artículo en este número) no parece ser aplicable: las mujeres con un MBA pueden esperar ganar lo mismo, y hasta en algunos casos más, que los hombres. topmba.com emite una advertencia: atrás quedaron los tiempos gloriosos y los licenciados con un MBA deben estar dispuestos a ser flexibles en cuanto a los sectores y los lugares geográficos. Si el ministro Brown se sale con la suya, muchos más vendrán al Reino Unido.

AVERAGE MBA SALARIES: US & EUROPE (US\$)



Source: World MBA Tour/topmba.com Recruiter Research 2003

AVERAGE SALARY FOR SELECTED BUSINESS SCHOOL GRADUATES (US\$)



Source: World MBA Tour/topmba.com Recruiter Research 2003

ACTIVE AGEING

ENGLISH

For many, early retirement might be seen as a boon — for others it will be enforced. But with pensions in crisis and employers seeking to fill skills gaps, efforts are being made to keep workers at work for longer. This is certainly supported by government: the European Councils at Lisbon and Stockholm set ambitious targets for raising employment rates within the EU by 2010 and implicit within these was the need to entice older workers back into the labour market. Active ageing, they called it — and they recognised that “raising participation will not be easy, partly because it will depend on changes in cultural and socio-psychological factors, in particular attitudes to older people in employment” (Report from the Commission, 2002).

The fact is that within the EU the participation rate of older workers (that is those aged between 50 and 65) in the employment market has declined steadily over the last thirty plus years. The fall is especially acute amongst men aged over 50, particularly those working at the lower skilled end of the market; by contrast activity rates amongst those women aged between 50 and 60 were in 2002 still higher than back in 1970. Across the board though, the higher the skill level, the greater the activity rate — at all ages.

One key means of drawing older employees back into the workplace is to play to their strengths and preferably enhance them. Yet the EU Commission's Report found that whilst almost half of older workers were employed by firms that provided training schemes, only 15% actually took part; and just to accentuate the skills gap, that figure slumped to 7% amongst lower skilled older workers, compared to more than a fourth of highly-skilled employees over fifty. In particular, concerns were expressed over the need for older workers to be kept up to date with developments in technology (an international issue — a recent study from the Tokyo Institute of Technology cited the challenge to the elderly of handling the huge number of Japanese characters on computers).

Research by the Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) shows that older workers welcome schemes ranging from phased retirement to mentoring and the opportunity to work in the voluntary sector. What is clear is that the more flexible the nature of the employment, the better it suits the older worker. In the UK, for example, overall one in seven people are self-employed but more than a quarter (29%) of those working after reaching State Pension Age are in this category. Research by the Policy Studies Institute found that this was not merely a case of necessity: self-employed people reported high levels of job satisfaction and valued their ability to control how they spent their time.

Temporary employment, especially for those on fixed term contracts, was also found to be a useful (and satisfying) means to bridge the gap between moving from a full-time position to retirement. Again, however, those at the higher end of the skill spectrum and those from a more advantaged background were far more likely to take up temporary employment rather than leave the workforce entirely (and abruptly). It also appears flexible employment may be habit forming: people were found to be far less likely to take up “bridge” jobs if they had been with their previous employer for a long time than if they had a career history of changing jobs.

The tendency to stay in work as you age may also simply depend upon which industry sector you work in. A recent study by payfinder.com found that the only jobs in the UK that pay the over fifties more than their younger colleagues are in education, broadcasting and transport. In almost all other professions salaries rose with age until staff hit fifty, when they promptly started to shrink again. Maybe the answer to keeping the ageing active in the workplace is simply to make it worth their while.

LE VIEILLISSEMENT ACTIF

FRANÇAIS

Pour beaucoup, la retraite anticipée sera perçue comme une aubaine ; pour d'autres, comme une punition. Mais à l'heure où les retraites sont en crise et où les entreprises cherchent à combler la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, on essaie de faire travailler les actifs un plus grand nombre d'années. C'est du moins ce que veulent les gouvernements européens : les Conseils européens de Lisbonne et de Stockholm ont défini des objectifs ambitieux en termes de taux d'activité au sein de l'Union (à atteindre d'ici 2010), des objectifs qui impliquent la nécessité d'inciter les actifs âgés à rester sur le marché de l'emploi. Les participants ont, à ces occasions, parlé de « active ageing » (vieillessement actif) et aussi reconnu que « élever le taux de participation ne sera pas chose facile, en partie parce que cela dépendra de changements culturels et socio-psychologiques, notamment dans l'attitude des personnes âgées actives », est-il écrit dans un rapport de la Commission européenne de 2002.

Le fait est que, au sein de l'Union, le taux d'activité des personnes âgées (ayant entre 50 et 65 ans) décline régulièrement depuis plus de trente ans. Cette diminution est particulièrement nette chez les hommes de plus de 50 ans, notamment ceux qui sont peu qualifiés. En revanche, le taux d'activité des femmes ayant entre 50 et 60 ans était en 2002 supérieur à celui de 1970. Mais, dans l'ensemble, plus on est qualifié, et plus le taux d'activité est grand - quel que soit l'âge.

Un des principaux moyens de faire revenir les personnes âgées dans le monde du travail consiste à tenir compte de leurs forces et, de préférence, à les améliorer. Pourtant le « Rapport » de la Commission européenne montre que, si près de la moitié des actifs âgés travaillaient dans des entreprises proposant des programmes de formation, seuls 15% de ces personnes suivaient ces programmes ; et, facteur aggravant la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ce chiffre n'est que de 7% chez les actifs âgés peu qualifiés, contre plus d'un quart chez les actifs très qualifiés de plus de cinquante ans. Des inquiétudes ont même été exprimées concernant la capacité des actifs âgés à s'adapter à l'évolution des technologies (un problème international : une étude récente du Tokyo Institute of Technology évoque la difficulté qu'ont les personnes âgées à faire face au grand nombre de caractères japonais quand ils travaillent sur ordinateur).

Une étude du Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) montre que les actifs âgés sont favorables à des programmes de départ à la retraite progressif ou de tutorat, ainsi qu'à l'idée de travailler dans le secteur du bénévolat. Ce qui est sûr, c'est que plus la nature du travail est flexible, mieux cela convient aux actifs âgés. Au Royaume-Uni, une personne sur sept est un travailleur indépendant, mais plus du quart (29%) des actifs ayant l'âge de la retraite appartiennent à cette catégorie. Une étude du Policy Studies Institute montre que ceci n'est pas seulement dû à la nécessité : les travailleurs indépendants de l'étude affirment être très satisfaits de leur travail et apprécient le fait de pouvoir aménager leur emploi du temps.

Le travail temporaire, surtout pour ceux qui ont des contrats à durée déterminée, apparaît aussi comme un moyen utile (et satisfaisant) de passer d'un emploi à plein temps à la retraite. Mais, à nouveau, ce sont les actifs qualifiés et ceux qui viennent d'un milieu favorisé qui sont les plus susceptibles de recourir au travail temporaire, plutôt que de quitter le marché du travail totalement (et abruptement). Il semble également que le travail flexible puisse devenir une habitude : on s'aperçoit que les gens sont bien moins susceptibles d'accepter un emploi temporaire lorsqu'ils ont travaillé longtemps au sein d'une entreprise que lorsqu'ils ont souvent changé d'emploi par le passé.

Le fait d'avoir tendance à continuer à travailler ou non alors qu'on vieillit peut aussi tout simplement dépendre du secteur d'activité où l'on évolue. Une étude récente de payfinder.com montre que, au Royaume-Uni, les seuls emplois où les plus de cinquante ans sont payés plus que leurs plus jeunes collègues se trouvent dans les secteurs de l'éducation, la radio-télévision et les transports. Dans presque toutes les autres professions, les salaires n'augmentent avec l'ancienneté que jusqu'à cinquante ans, âge où ils commencent à diminuer. Peut-être que, pour faire continuer à travailler les actifs âgés, il suffit de rendre leurs conditions de travail plus intéressantes financièrement.

EN ENVEJECIMIENTO ACTIVO

ESPAÑOL

□ Para muchos, la jubilación anticipada puede parecer una ventaja, y para otros será obligatoria. Pero ahora que las pensiones están en crisis y las empresas procuran subsanar la falta de trabajadores cualificados, se están realizando esfuerzos para retener a los trabajadores durante más tiempo. Sin duda es algo que apoya el gobierno: los Consejos Europeos de Lisboa y Estocolmo se fijaron unos objetivos ambiciosos para aumentar los índices de empleo dentro de la UE antes de 2010 y estaba implícita la necesidad de atraer a los trabajadores mayores al mercado laboral. Lo llamaron "envejecimiento activo" y reconocieron que "aumentar la participación no será fácil, en parte porque dependerá de cambios en los factores culturales y sociopsicológicos, en especial las actitudes de las personas mayores hacia el empleo" (Informe de la Comisión, 2002).

□ El hecho es que dentro de la UE el índice de participación de los trabajadores mayores (es decir, los de edades comprendidas entre los 50 y los 65 años) en el mercado laboral ha disminuido a un ritmo constante en los últimos treinta y tantos años. El descenso es especialmente acusado entre los hombres de más de 50 años, sobre todo para los menos cualificados. Por el contrario, los índices de actividad entre las mujeres de edades comprendidas entre los 50 y los 60 años seguían siendo más altos en 2002 que en 1970. Sin embargo, por lo general, cuanto más cualificados, más alto es el nivel de participación, a cualquier edad.

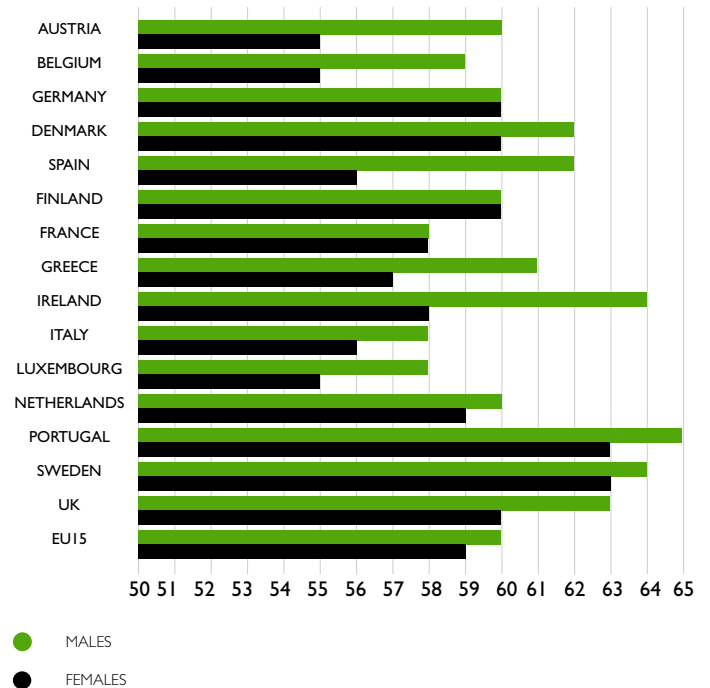
□ Una manera clave de atraer a los empleados mayores al mercado laboral es sacar partido de sus cualidades y a ser posible mejorarlas. Sin embargo, según el Informe de la Comisión de la UE, mientras que casi la mitad de los trabajadores mayores estaban contratados por empresas que ofrecían planes de formación, sólo el 15% participaba en ellos. Y para acentuar la disparidad, esa cifra se reducía a un 7% en el caso de los trabajadores menos cualificados, comparado con más de la cuarta parte de los empleados cualificados mayores de 50 años. En especial, preocupaba la necesidad de que los trabajadores mayores estuvieran al día de los avances tecnológicos (una cuestión internacional: un reciente estudio del Tokio Institute of Technology mencionaba la dificultad de los mayores a la hora de manejar el enorme número de caracteres japoneses en los ordenadores).

□ Las investigaciones del Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) muestran que los trabajadores mayores se muestran favorables a planes que van desde una jubilación por fases al mentoring y la oportunidad de trabajar en el voluntariado. Lo que está claro es que cuanto más flexible es el empleo, más le conviene al trabajador mayor. En el Reino Unido, por ejemplo, una de cada siete personas es autónoma, pero más de la cuarta parte (el 29%) de los que trabajan después de alcanzar la edad de jubilación oficial forman parte de esta categoría. Según las investigaciones del Policy Studies Institute, no era meramente una cuestión de necesidad: los trabajadores autónomos dijeron tener una gran satisfacción laboral y valoraban el hecho de ser dueños de su tiempo.

□ El trabajo temporal, sobre todo para aquellos con contratos de duración determinada, también se considera una manera útil (y gratificante) de hacer la transición entre un trabajo a tiempo completo y la jubilación. Una vez más, sin embargo, los trabajadores más cualificados y aquellos con una situación más privilegiada tienen muchas más probabilidades de encontrar un empleo temporal en lugar de abandonar el trabajo del todo (y de repente). También parece ser que el trabajo flexible se vuelve una costumbre: era mucho menos probable que la gente aceptara trabajos "puente" si habían estado mucho tiempo en una empresa que si habían cambiado varias veces de trabajo.

□ La tendencia de seguir trabajando al hacerse mayor también podría depender simplemente del sector en el que se trabaje. Según un reciente estudio realizado por payfinder.com, en el Reino Unido los únicos sectores en los que se paga más a los mayores de 50 años que a sus compañeros más jóvenes son la educación, los medios de comunicación y el transporte. En casi todas las demás profesiones, los sueldos aumentaban con la edad hasta que se llegaba a los cincuenta, cuando de pronto empezaba a disminuir de nuevo. Tal vez la única manera de mantener a los mayores activos en el trabajo sea sencillamente hacer que les merezca la pena.

AVERAGE RETIREMENT AGE BY GENDER IN THE EU



Source: Raw Data originating from the Labour Force Survey, Eurostat



Annual Subscription to the International Review of Employment is available, entitling you to receive two full editions of the Review plus two analytical supplements each year. Please send a cheque for €100 made payable to "WBC", to:

International Review of Employment
15 Bow Road
London E3 2AD

Tel: +44 020 8980 6466
e-mail: info@iremployment.fsnet.co.uk

ISSN 1363-9331

©Vedior
All rights reserved.

Editor: Sarah Woodward

Managing Editor: Jeanine Werner

Translators: Thomas Giraud, Elvira Saiz and Jeanine Werner.

Published by: Vedior, Tripolis Building 200, Burgerweeshuispad 201,
1076 GR Amsterdam, The Netherlands

The views of the contributors are not necessarily the views of the publishers.

www.vedior.com

Vedior Company Headquarters

Argentina	Select Executive Career Planning SESA Select Argentina Telerecursos	+54 11 4328 2533 +54 341 441 05100 +54 341 441 05100	Select Audio Visueel Personeel Select TravelJobs Societas Staff Planning Teleprofs Vedior Vedior Mobiliteitsdiensten ViaWerk Uitzendbureau	+31 35 54 29 966 +31 35 54 85 959 +31 79 342 7830 +31 73 641 8985 +31 20 426 3502 +31 20 57 75 5555 +31 348 490 530 +31 79 32 08 800
Australia	Abraxas Technologies Beresford Blake Thomas Global Managed Services Hill McGlynn & Associates Hughes-Castell Interim Jarrah Consulting JD Recruitment Law Personnel Legal Eagles Recruitment Link Recruitment Sapphire Technologies Select Appointments Select Care Personnel Select Education Select Industrial Select Professional Select Telerecursos Tanner Menzies The Publicity Agency The Rock Resourcing Group Twin Hills Nurses Agency	+61 2 9222 1224 +61 3 9606 9366 +61 2 8235 3305 +61 3 9526 8188 +61 7 3100 7777 +61 2 9223 2388 +61 2 8298 3880 +61 2 9233 8551 +61 2 9233 3922 +61 7 3100 7000 +61 3 9608 6222 +61 2 8235 3300 +61 2 8258 9999 +61 3 9499 6300 +61 2 8258 9800 +61 2 8258 9600 +61 2 8258 9777 +61 2 8258 9600 +61 8 8461 4444 +61 2 8258 9662 +61 2 8235 3323 +61 3 9499 5777	New Zealand Beresford Blake Thomas Clayton Ford Hughes-Castell Sapphire Technologies Select Appointments Select Education Telerecursos	+64 9 358 7343 +64 4 473 6223 +64 4 496 5212 +64 4 473 3333 +64 9918 2030 +64 9 300 7408 +64 9 918 2030
Belgium	ATOLL Interim Expectra Horeca Management MAS Sapphire Technologies Vedior Interim	+32 2 555 1811 +32 3 201 3913 +32 3 248 4858 +32 2 711 0070 +32 3 203 0892 +32 2 555 1611	Poland Vedior	+48 77 4230437
Brazil	RH Internacional Telerecursos	+55 21 2509 6323 +55 11 3016 8300	Portugal Fairplace Consulting Multilabor New Boston Select Select Recursos Humanos Solisform Telerecursos Vedior PsicoEmprego Vedior PsicoForma	+35 1 21 012 5400 +35 1 21 010 5453 +35 1 21 010 5400 +35 1 21 010 5400 +35 1 21 010 5453 +35 1 21 010 5400 +351 21 330 7900 +351 21 330 7900
Canada	ATS Reliance Technical Group Beresford Blake Thomas Sapphire Technologies Telerecursos	+1 416 482 8002 +1 416 644 1078 +1 416 322 0930 +1 416 222 4842	Singapore Hughes-Castell Select Business Services	+65 6220 2722 +65 6533 2733
Chile	Best Select Chile	+562 672 0646	Slovakia A.Y.S. Placements and Workshops	+421 25263 2514
China	Hughes-Castell	+852 2520 1168	South Africa Beresford Blake Thomas Khetha Staffing Services Only the Best Telerecursos	+27 11 881 5443 +27 11 789 8282 +27 11 789 8282 +27 11 789 3320
Czech Republic	A.Y.S. Placements and Workshops	+420 2222 100 13	Spain Expectra Technology Human Solutions Selectpro Select Recursos Humanos Serlab Servicios De Formacion Telerecursos Call Centre Staffing Vedior Laborman Vedior Servicios De Outsourcing	+34 93 272 1172 +34 93 453 68 53 +34 93 318 12 95 +34 93 467 7010 +34 94 44 88 400 +34 93 323 5050 +34 94 44 88 400 +34 94 44 88 400
Eire	Beresford Blake Thomas Select Appointments	+353 1 678 9288 +353 1 6313 9002	Sweden Humanpro	+46 4030 3595
Finland	Select Office Help Telerecursos Finland	+358 9 668 9680 +358 9 668 96818	Switzerland Abraxas Technologies L'Appel Medical Expectra Telerecursos Vedior	+41 1 219 7713 +41 32 727 71 10 +41 22 908 1484 +41 1 307 13 13 +41 1 213 11 44
France	Advancers Executive Atoll CapSecur Conseil Expectra Exselsia Highflyer (Hughes-Castell France) JBM L'Appel Medical Sapphire Technologies Select On-Line Selpro Travail Temporaire VediorBis	+33 1 43 42 44 40 +33 4 76 12 18 70 +33 4 37 53 24 30 +33 1 40 61 4700 +33 1 40 61 4700 +33 1 53 76 3611 +33 1 44 17 1777 +33 5 56 44 3625 +33 1 42 73 73 10 +33 1 53 20 9595 +33 3 20 66 1766 +33 1 41 62 2020	Turkey Select KRM	+90 212 285 1560
Germany	Abraxas Advita Pflegedienst Expectra Ideo Personaldienstleistungen ISU Vedior Personaldienstleistungen	+49 89 2880 7010 +49 40 374 7870 +49 40 822 23 27 0 +49 30 285 3590 +49 72 193 7800 +49 40 374 7870	United Arab Emirates Beresford Blake Thomas	+97 14 390 0375
Greece	Select Interservices	+30 10 67 70 5235	United Kingdom Abraxas Albemarle Interim Management Beresford Blake Thomas Blomfield Group Cooper Stanley Care Services Fairplace Consulting Global Managed Services Hill McGlynn & Associates Hill McGlynn Trades Hughes Castell HRi Kinsey Craig Legal Opportunities MVM Recruitment Parkhouse Recruitment Prolaw Ltd Reliance Human Resources Sapphire Technologies Select Appointments Select Care Personnel Select Education Telerecursos Consultancy	+44 20 7255 5555 +44 20 7079 3737 +44 20 7233 8999 +44 207 7866900 +44 20 7430 6600 +44 20 7816 0707 +44 20 7255 5620 +44 2380 232 212 +44 2380 232 212 +44 20 7242 0303 +44 1582 635 635 +44 20 7611 4650 +44 20 7404 9966 +44 117 311 1999 +44 1332 820 180 +44 20 7242 6633 +44 20 611 1175 +44 177 311 6461 +44 1582 811600 +44 845 450 0950 +44 1582 406800 +44 20 8952 9495
Hungary	Select Appointments Telerecursos	+36 1 453 2000 +36 1 453 2000	United States Abraxas Technologies Accolo Accountants Inc. Services AccountPros Acscs ATS Reliance Clinical One DB Concepts Global Managed Services HRi Ingenium Resources OPIS Placement Pros Sapphire Design Sapphire Technologies Stone Legal Resources Group Supreme Education TriNet Group	+1 818 502 9100 +1 415 785 7833 +1 650 579 1111 +1 617 482 4100 +1 770 206 1338 +1 585 325 1170 +1 781 876 640 +1 781 939 1660 +1 781 938 1910 +1 617 482 0008 +1 617 482 4100 +1 978 392 2137 +1 415 397 3384 +1 781 938 1910 +1 781 939 1500 +1 617 482 4100 +1 781 279 8511 +1 510 352 5000
Italy	MIBI / Servizi Integrati Select Agenzia Del Lavoro Telerecursos Vedior Lavoro Temporaneo	+39 02 66 8141 +39 02 66 8141 +39 02 66 8141 +39 02 250 151		
Japan	Expert Trade Fairplace Consulting Heads Group Niscom Services Supernurse Telerecursos	+81 3 3274 3821 +81 3 5224 6177 +81 3 3440 6511 +81 3 3797 7701 +81 3 3239 1330 +81 3 3797 7701		
Luxembourg	Rowlands International Rowlands Temporaire Vedior Interim	+352 46 41 35 +352 56 46 3357 +352 49 98 70		
Malaysia	Agensi Pekerjaan Select Appointments	+60 3 2141 3166		
Monaco	Opus	+377 93 30 08 83		
Netherlands	Dactylo De Onderwijs Expand Expectra Engineering FunktieMediair Group Mailprofs PTS Software Rekenmeesters Sapphire Technologies	+31 20 577 5600 +31570 66 7811 +31 73 641 4010 +31 73 641 8985 +31 20 504 2020 +31 174 21 91 00 +31 35 692 6969 +31 70 363 0743 +31 172 41 6400		