



Η έκδοση και επιμέλεια ύλης
γίνεται από τα εξής μέλη της επιτροπής
εκδόσεων του συνδέσμου:

Ολυμπία Φάντη
Κική Καλλή
Ευγενία Παπαδοπούλου

ΚΑΤΑ ΝΟΜΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ

Κώστας Παπακυριακού

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Επιτροπή Εκδόσεων
τηλ. 22318081, φάξ 22318083
publications@cyhrma.org

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Κυπριακός Σύνδεσμος
Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού
Τ.Θ.28785, 2082 Λευκωσία, Κύπρος
info@cyhrma.org
www.cyhrma.org

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ

Ευγενία Παπαδοπούλου

ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ

Δόξια Κώστα

ΕΚΤΥΠΩΣΗ

Τυπογραφείο Γ. Κασουλίδη, Λευκωσία

Επιτρέπεται η αναδημοσίευση άρθρων αφού γίνεται
αναφορά στην προέλευση τους και το συγγραφέα.

Τα άρθρα απηχούν μόνο τις απόψεις των
συγγραφέων και δεν δεσμεύουν το σύνδεσμο με
οποιοδήποτε τρόπο.

ISSN 1450 - 2895

Exelsys Human Capital Management System

Are you spending too much time on HR administration rather than on HR strategic issues?



Exelsys Human Capital Management System allows you to run the following tasks with the touch of a button!

- Track and Analyse Employee Information
- Absence Management
- Performance Management
- Recruitment and Selection Management
- Training and Development Management
- Position and Career Management

Key benefits

- Connect all your employees and streamline human capital processes
- Employee Self-Service
- User's position and role based interface
- Multilingual. Speaks each user's language
- Flexibility to customise each part of the system to your business needs
- Cloud computing, reduces infrastructure cost
- Maximum information security
- User friendly, familiar Ms Outlook Style Interface
- Integrated business analytics and reports at Word, Excel or PDF format at the touch of a button
- Hassle free, fast implementation

For more information contact:

Philippos C Soseilos
Partner – People & Change
philippos.oseilos@cy.pwc.com

Elena Leonidou
Senior Manager – People & Change
elena.leonidou@cy.pwc.com

PwC Cyprus
Julia House
3 Themistocles Dervis Street
CY-1066 Nicosia, Cyprus
P O Box 21612, CY-1591 Nicosia, Cyprus
Tel: +357-22555000
Fax: +357-22555001



ΤΕΥΧΟΣ 33 | ΑΠΡΙΛΙΟΣ 2011 |

Περιεχόμενα | Contents

- 7 Από τη Σύνταξη | Editorial
- 8 Ετήσιο Πάρτι Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού 2011 / 2011 CyHRMA Annual Party
- 10 6ο ετήσιο συνέδριο People Management
- 12 CyHRMA student competition 2010/ Φοιτητικός διαγωνισμός ΚυΣυΔΑΔ 2010
- 13 (1st winner) Πώς διατηρούμε το ενδιαφέρον των υπαλλήλων που δεν προήχθησαν
της Ελένης Πρωτοπαπά
- 14 (2nd winner) How do you maintain the motivation of employees who do not get promoted?
by Elena Maniatopoulou
- 15 (3rd winner) How do you maintain the motivation of employees who do not get promoted?
by Manoela Hadzhieva
- 16 Αριστείο Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού 2010 των Μόνικα Πότσου, Μύριας Αντωνίου
- 18 Limassol event / Ομιλία στη Λεμεσό
- 19 Σταδιοδρομία
- 20 Business Breakfast/Επαγγελματικό Πρόγευμα
- 21 Managing is knowing your people *by David Creelman*
- 22 Ομάδες εργασίας σε δράση *του Ανδρέα Θ. Ασιώτη*
- 24 Συνεντεύξεις με επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού
- 26 Enhancing core competencies for human resources professionals *by Ken Moore*
- 27 Κέντρα αξιολόγησης υποψηφίων για πρόσληψη (ΚΑΥΠ) *του Δημήτρη Εργατούδη*
- 28 Managing the payroll risk *by Petros Liassides*
- 32 Κήρυξη του 2011 ως έτους πράσινων δεξιοτήτων *της Νίκης Ματθαίου*
- 36 A Study on the motivation and retention of employees *by Ianthi Psilogenis*
- 38 Is HRM evidence-based and does it matter?
by Rob Briner
- 42 Πώς επιλέγουμε τον κατάλληλο Project Manager *του Ανδρέα Χατζηγιάννου*
- 43 Just B.E.L.I.E.V.E. *by Michael R. Virardi*
- 44 Generation Y and the Workforce *by Maria Titan*
- 47 Νέα Μέλη του Συνδέσμου / New Association Members
- 48 Οργανισμοί Μέλη Του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.
CyHRMA Corporate Members

Το **www.karierakypros.com** σας βοηθά να βρείτε
τους κατάλληλους εξειδικευμένους **υποψήφιους!**

- © Δημοσιεύστε την αγγελία σας εύκολα και γρήγορα.
- © Λάβετε άμεσα βιογραφικά από Ελλάδα και Κύπρο.
- © Αξιοποιήστε το βραβευμένο τμήμα Εξυπηρέτησης Πελατών μας.



Γιατί να επιλέξετε το **www.karierakypros.com**:

- © Οι αγγελίες σας δημοσιεύονται δωρεάν σε όλο το δίκτυο συνεργατών του **karierakypros.com** και στο **kariera.gr**.
- © Όλες οι αγγελίες διαρκούν 30 ημέρες.
- © Live στατιστικά επισκεπτών της αγγελίας, clicks και βιογραφικών.
- © Αυτόματες απαντητικές επιστολές.
- © Ερωτηματολόγια και αυτόματη αξιολόγηση των βιογραφικών, βάσει των προδιαγραφών σας.



+30 210 81.15.300
sales@kariera.gr
www.karierakypros.com

kariera.gr
member of the careerbuilder network

Από τη Σύνταξη | From the Editor



Αγαπητοί αναγνώστες

Μέλη και φίλοι του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού,

Ενώ η ανεργία συνεχώς αυξάνεται στη χώρα μας και ο ρόλος των επαγγελματιών Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται κάτω από πολλές πιέσεις ο Σύνδεσμος μας οφείλει να προωθεί τον κλάδο όσο καλύτερα μπορεί. Όπως θα δείτε στις επόμενες σελίδες του περιοδικού, ο Σύνδεσμος, με τις εκδηλώσεις του αναβαθμίζει το επάγγελμα στο ντόπιο επιχειρηματικό κόσμο με ενημερωτικές ημερίδες και προγράμματα, επαγγελματικούς και φοιτητικούς διαγωνισμούς, και με ευκαιρίες δικτύωσης με διασκεδαστικό χαρακτήρα όπως είναι το Ετήσιο Πάρτυ. (Σημειώστε επίσης στο ημερολόγιό σας την ημερομηνία 11 Μαΐου, μέρα του Ετήσιου Συνεδρίου μας).

Διαβάστε επίσης ενδιαφέροντα άρθρα σε καινοτόμα θέματα όπως την προώθηση πράσινων δεξιοτήτων, κέντρα αξιολόγησης, managing the payroll risk, enhancing core competencies, believing in yourself και το thought-provoking άρθρο "Is HRM evidence based and does it matter?" μεταξύ άλλων. Καλή ανάγνωση !

Dear readers

Members and friends of the Cyprus Human Resource Management Association,

While unemployment continues to increase in our country and the role of HR professionals is under a lot of pressure, the Association is obligated to promote the HR profession as best it can. As you will see in the following pages of the magazine, the Association with its events helps to upgrade the HR profession in the local business community with informative workshops and breakfasts, professional and student competitions, as well as networking opportunities with an entertaining character such as the annual party. (Also note in your calendars 11th of May, the day of our Annual Conference).

In addition read through our interesting articles on innovative topics such as promoting green skills, on assessment centers, managing the payroll risk, enhancing core competencies, believing in yourself and the thought-provoking article "Is HRM evidence based and does it matter?" among others. Enjoy your reading !

Ετήσιο πάρτι Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού 2011

Στις 27 Ιανουαρίου 2011 πραγματοποιήθηκε το ετήσιο πάρτι του Κυπριακού Συνδέσμου Ανθρώπινου Δυναμικού στο εστιατόριο Chateau Status στη Λευκωσία. Η εκδήλωση στέφθηκε με επιτυχία, αφού συνολικά παρευρέθηκαν 120 άτομα που απασχολούνται στον τομέα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, μεταξύ των οποίων και νέα μέλη.

Την εκδήλωση άνοιξε με ομιλία του ο Πρόεδρος του Συνδέσμου Κώστας Παπακυριακού, ο οποίος αναφέρθηκε στους στόχους και τις προσδοκίες του Συνδέσμου για τη νέα χρονιά. Ακολούθησε απονομή επαίνων στις Μόνικα Πότσου και Μύρια Αντωνίου για τη συμμετοχή τους στα «HR Excellence Awards». Στη συνέχεια, η Αντιπρόεδρος του Συνδέσμου Ανθή Ορνιθάρη βράβευσε τους επιτυχόντες στο Φοιτητικό Διαγωνισμό για το 2010. Βραβεύτηκαν η Ελένη Πρωτοπαπά (1ο βραβείο), η Έλενα Μανιατοπούλου Χατζηπαναγή (2ο βραβείο) και η Μανουέλλα Χατζήτσια (3ο βραβείο).

Η εκδήλωση έκλεισε με την κλήρωση δώρων τα οποία προσέφεραν Εκπαιδευτικοί Οργανισμοί και Εταιρείες μέλη του Συνδέσμου. Ενδεικτικά αναφέρουμε:

Πανεπιστήμιο Λευκωσίας, Κυπριακές Αερογραμμές, Louis Cruise Lines, Europa και Ραδιοφωνικό Ίδρυμα Κύπρου.

Την επιμέλεια για την επιτυχή οργάνωση της εκδήλωσης είχαν τα μέλη της Επιτροπής Δημοσίων Σχέσεων σε συνεργασία με την υπεύθυνη Διοικητική Λειτουργό του Συνδέσμου. Η παρουσία όλων ήταν πολύ σημαντική και αποδεικνύει για άλλη μια φορά την στήριξη των μελών προς το Σύνδεσμο. Το γεγονός αυτό, ενισχύει ουσιαστικά τη δυνατότητα του Συνδέσμου να συνεχίζει τη διοργάνωση τέτοιων συναντήσεων, αλλά και άλλων εκπαιδευτικών και επαγγελματικών δραστηριοτήτων, που αναμφίβολα συμβάλλουν στην ενίσχυση των σχέσεων μεταξύ των μελών του και στην ευρύτερη ανάπτυξή του.



2011 CyHRMA Annual Party

On January 2011 the Cyprus Human Resource Management Association held its annual party at the Chateau Status restaurant in Nicosia. The event was successful with 120 participants mainly from the HRM arena, including some new members.

The President of the Association, Mr. Costas Papakyriacou, addressed the party with a speech that touched on the Association's objectives and expectations for the New Year. The speech followed a ceremony of awards. Ms Monica Potsou and Ms Myria Antoniou received an award for their participation in the «2010 HR Excellence Award».

Mrs Anthi Ornithari, Vice-President of the Association, talked about the 2010 Student Competition and went on to award the prizes to the winners. 1st prize was awarded to Eleni Protopapa, 2nd prize to Elena Maniatopoulou Hadjipanayi and 3rd prize to Manoela Hatzieva.

The event closed with a lottery of gifts offered by Training Organisations,

Consulting Firms and Corporate Members of the Association to name a few: University of Cyprus, Cyprus Airways, Louise Cruise Lines, Europa and CyBC.

The members of the Public Relations Committee were responsible for organising this event in cooperation with the Administrator of the Association. Everyone's presence was very important and proves once again the support to the Association by its members. The presence of our members provides substantial support to the Association to continue organising such events as well as other learning and professional occasions which will undoubtedly contribute to strengthen the relations between its members and towards its overall development.



6^ο ετήσιο σεμινάριο People Management

Στις 21 Οκτωβρίου διοργανώθηκε το 6ο ετήσιο σεμινάριο «People Management» στο ξενοδοχείο Μεγάλη Βρετανία στην Αθήνα. Η συγκεκριμένη εκδήλωση έχει γίνει θεσμός τα τελευταία έξι χρόνια στην Ελλάδα και θεωρείται πλέον ως η κορυφαία και σημαντικότερη δραστηριότητα που είναι αφιερωμένη στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο σεμινάριο πήραν μέρος πάρα πολλοί επαγγελματίες του τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και στελέχη από οργανισμούς που απασχολούνται σε όλους σχεδόν τους τομείς της οικονομίας.

Το πρόγραμμα του σεμιναρίου περιλάμβανε ομιλίες από αρκετές διαπρεπείς προσωπικότητες του τομέα μας, το έργο και οι εμπειρίες των οποίων αποτέλεσε πόλο έλξης και σημαντικό κίνητρο για τον κάθε συμμετέχοντα. Μελετώντας τα βιογραφικά των ομιλητών, εύκολα θα μπορούσε κανείς να δημιουργήσει ψηλές προσδοκίες για το περιεχόμενο του σεμιναρίου και για το όφελος που θα προσέφερε σε όσους θα το παρακολουθούσαν. Ονόματα που σε πολλούς είναι άγνωστα και πιθανώς ασήμαντα, αλλά για τους επαγγελματίες του HR αποτελούν ανθρώπινες πηγές γνώσεων και με καριέρες που αποτελούν επαγγελματικά πρότυπα. Όλοι αυτοί, μαζεμένοι σε μια αίθουσα σεμιναρίων, πανέτοιμοι να μοιραστούν μερικές από τις εμπειρίες τους και να δώσουν το δικό τους στίγμα στην εκδήλωση.

Πρώτος και σημαντικότερος ομιλητής, ο Bill Conaty, Senior Vice President Human Resources στην General Electric (4ος μεγαλύτερος οργανισμός στις ΗΠΑ, Fortune 500) μέχρι το 2007 όταν και συνταξιοδοτήθηκε. Έχοντας συνεχόμενη εμπειρία 40 περίπου ετών στον επιχειρηματικό αυτό κολοσσό, πέρασε από εννιά διαφορετικές θέσεις μέχρι να συνταξιοδοτηθεί στην κορυφή της πυραμίδας του τμήματος ΔΑΔ στην οποία υπηρέτησε τα τελευταία 14 χρόνια.

Στη μακρόχρονη υπηρεσία του ασχολήθηκε με όλα τα θέματα ΔΑΔ και συνεπώς τα λεγόμενα του αποκτούν νόημα σε ένα πιο πρακτικό επίπεδο, μακριά από τις τετριμμένες θεωρητικές προσεγγίσεις και γενικολογίες.

Στην παρουσίασή του προσπάθησε να συμπτύξει διάφορα θέματα, αρχίζοντας από τη διαχείριση ταλέντων και την κουλτούρα που πρέπει να αναπτύξει ο οργανισμός γύρω από αυτήν.

Ακολούθως αναφέρθηκε στον τρόπο που διαχειρίζονται στην GE την απόδοση και το πλαίσιο μέσα στο οποίο προσφέρεται η ευκαιρία να αναδειχτεί η συνολική προσφορά του ανθρώπινου παράγοντα. Συγκεκριμένα, εξήγησε ότι η προσέγγιση ως προς την απόδοση είναι πολυδιάστατη και βασίζεται σε τέσσερις πυλώνες: στην προσέλκυση, την ανάπτυξη, την αξιολόγηση και τη διατήρηση. Στον κάθε ένα από τους πυλώνες αυτούς, υπάρχουν ξεχωριστές στρατηγικές. Σημαντικά στοιχεία ως προς την εικόνα ενός ανθρώπου και βεβαίως της συνολικής του απόδοσης θεωρούνται, εκτός από την παραγωγικότητα (για την οποία πρέπει να υπάρχουν μετρήσιμα κριτήρια), οι αξίες του κάθε εργαζόμενου και κατά πόσο αυτές συμβαδίζουν με τις εταιρικές, όσο και οι ιδιαίτερες και μοναδικές δεξιότητες του καθενός.

Στη συνέχεια αναφέρθηκε στο ρόλο του τμήματος HR στον οργανισμό ως στρατηγικός εταίρος για τη διεύθυνση και τους μετόχους και όχι απλώς ως τμήμα υποστηρικτικών υπηρεσιών. Βεβαίως, όπως παντού έτσι και στη GE τίποτα δε δίνεται δωρεάν αλλά κερδίζεται, έτσι και ο κάθε επικεφαλής ΑΔ θα

πρέπει να τοποθετήσει το HR στη θέση που πρέπει να έχει με τις ενέργειές του. Πιο συγκεκριμένα, η επικοινωνία μεταξύ διεύθυνσης ΑΔ και γενικής διεύθυνσης θα πρέπει να γίνεται με τρόπο ώστε να κερδίζεται η εμπιστοσύνη και ο επαγγελματικός σεβασμός.

Αυτό προϋποθέτει συνήθως περισσότερη προσπάθεια από τη διεύθυνση ΑΔ όπως και το να πείσει τη γενική διεύθυνση ότι αυτό αποτελεί γεννήτρια λύσεων και όχι νέων προβλημάτων.

Έχοντας συνεργαστεί στενά με έναν από τους κορυφαίους επιχειρηματικούς ηγέτες στη GE, το “σκληρό” Jack Welch, μίλησε για ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά του ιδανικού ηγέτη: την εξισορρόπηση του πάθους για τη δουλειά με το πάθος για τους ανθρώπους. Τέλος, μη μπορώντας να παραλείψει τις υφιστάμενες δυσχερείς οικονομικές συνθήκες, τόνισε ότι οι άνθρωποι στα δύσκολα χρειάζονται την επικοινωνία περισσότερο από ποτέ. Η επαγγελματική αβεβαιότητα και η κοινωνική ανασφάλεια που επικρατεί σε όλους, ανεξαιρέτως μισθολογικού επιπέδου, καθιστά επιτακτική την ανάγκη για ενίσχυση της επικοινωνίας των ηγετών της επιχείρησης με το προσωπικό τους. Στην πράξη αυτό μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους, -πέραν από την καθημερινή πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία - με

τη συμμετοχή στις διάφορες αλλαγές, την ηθική επιβράβευση και την προφορική αναγνώριση του έργου των ανθρώπων η οποία μπορεί να έχει πολύ μεγαλύτερα αποτελέσματα από ότι μπορεί κανείς να περιμένει.

Ανάμεσα στις κορυφαίες στιγμές της ημέρας ήταν η προσωπική συνέντευξη του Bill Conaty στην οποία αφηγήθηκε την επαγγελματική του πορεία μέχρι την κορυφή, μίλησε για διάφορες

πρακτικές διαχείρισης ταλέντων και παρατήρησε ότι τα περισσότερα λάθη για έναν επαγγελματία ΑΔ συνήθως εντοπίζονται στον τομέα της επιλογής προσωπικού και της αξιολόγησης, τομείς στους οποίους οι οργανισμοί θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτικοί.

Επιπρόσθετα, το πάνελ συζήτησης με επαγγελματίες HR από κορυφαίους ελληνικούς οργανισμούς είχε ως κύρια μηνύματα την ίση και δίκαιη αντιμετώπιση που πρέπει να υπάρχει ως προϋπόθεση στις περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών, την ελπίδα που οι υπεύθυνοι HR οφείλουν να καλλιεργούν στο προσωπικό σε περιόδους ανασφάλειας, το διπλό ρόλο του HR ως στρατηγικός εταίρος αλλά και εκπρόσωπος του προσωπικού καθώς και τη δύσκολη πρόκλησή του να κερδηθεί η εμπιστοσύνη και από τις δύο πλευρές.

Εκτός από τον Bill Conaty, μια άλλη διάσημη προσωπικότητα του χώρου στις ΗΠΑ, ο John Blackwell, μίλησε για το μέλλον της εργασίας με βάση τις συνεχώς εξελισσόμενες συνθήκες. Ο Blackwell ειδικεύεται στο να παρωθεί (to motivate) και να εμπνέει τους ηγέτες των οργανισμών, οδηγώντας τους στην

"Το εργασιακό περιβάλλον, μετά την πάροδο της κρίσης, θα είναι: Διαφανές, Επίπεδο, Ανταγωνιστικό και Ευέλικτο"

καινοτομία. Έχει ως φιλοσοφία του το “challenge the way you do it” και μέχρι σήμερα έχει συνεργαστεί με κορυφαίες εταιρείες. Τόνισε ότι, σε περιόδους κρίσης όπως σήμερα, η ανάγκη για αλλαγές στον τρόπο που δραστηριοποιείται η κάθε εταιρεία και κατ’ επέκταση το κάθε τμήμα, μετατρέπεται σε ευκαιρία. Τέτοιες περίοδοι, προσφέρουν την ευκαιρία στις ηγεσίες να επαναπροσδιορίσουν τον τρόπο που λειτουργούν ή ακόμα και να τον αλλάξουν εντελώς, κάνοντας τη διαφορά από τον ανταγωνισμό. Το κλειδί βεβαίως για να επιτευχθεί αυτό δεν είναι άλλο από την καινοτομία και το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται.

Το σημαντικότερο κομμάτι από την παρουσίαση του Blackwell ήταν αυτό όπου προσπάθησε να προσδιορίσει το εργασιακό περιβάλλον μετά την πάροδο της οικονομικής κρίσης, βασιζόμενος στις ανάγκες του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού. Το εργασιακό περιβάλλον θα είναι:

- 1) Διαφανές, με ενισχυμένο το στοιχείο της εμπιστοσύνης, χωρίς μυστικοπάθειες και κατευθυνόμενα μοντέλα διοίκησης
- 2) Επίπεδο, με καλύτερη, γρηγορότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία, με χαμηλότερες εταιρικές πυραμίδες και μείωση του επικοινωνιακού χάσματος μεταξύ βάσης και κορυφής
- 3) Ανταγωνιστικό, με βασικό συστατικό την καινοτομία και τη διαφοροποίηση περισσότερο του τρόπου λειτουργίας παρά του προϊόντος, και
- 4) κατόπιν ζήτησης, σε ετοιμότητα για ανά πάσα στιγμή αλλαγή, με ευελιξία και εγρήγορση για συνεχή ανάπτυξη.

Καταλήγοντας τόνισε ότι το εργασιακό μέλλον βρίσκεται στον καθένα από εμάς, θέλοντας έτσι να υπογραμμίσει ότι οι οργανισμοί είναι αυτοί που θα προσαρμόζονται στον άνθρωπο και όχι το αντίθετο.

Στη συνέχεια, το σεμινάριο εμπλούτισαν με τη θεματολογία τους και άλλοι ομιλητές όπως ο Leonardo Sforza (Head Research Europe and EU Affairs, Hewitt Associates), ο οποίος παρουσίασε τα αποτελέσματα πανευρωπαϊκής έρευνας με τη συμμετοχή αρκετών ιδιοκτητών εταιρειών με κύριο συμπέρασμα

ότι η οικονομική κρίση έχει μεγάλη επίδραση στον τομέα του HR, αυτό όμως δε σημαίνει ότι βρίσκεται ψηλά στις προτεραιότητες της ατζέντας τους ως προς την καλύτερη αξιοποίησή του. Επιπρόσθετα, αξιοσημείωτο είναι το συμπέρασμα ότι, πέραν των στρατηγικών ανάπτυξης μάρκας, σημαντικό ρόλο παίζει και το πώς η εταιρεία χειρίζεται τους ανθρώπους της καθώς αυτό αποτελεί μια από τις αποδοτικότερες μεθόδους προβολής.

Στην πορεία, άλλοι ομιλητές έδωσαν το δικό τους στίγμα στην εκδήλωση αναλύοντας ο καθένας διάφορους τομείς. Η Sally McGuire (Head of Leadership, Learning & Development, NG Bailey) μίλησε για το ρόλο του HR ως παρωθητής (motivator) του CEO για να οδηγήσει τον οργανισμό στο επόμενο στάδιο και για τον επανακαθορισμό της διαδικασίας διαχείρισης ταλέντων. Η Mary Delaney (President, Personified, CareerBuilder) έδωσε πέντε συμβουλές για μεγιστοποίηση του οφέλους από την επιλογή προσωπικού:

- 1) Συγκεκριμενοποίηση του ιδανικού ταλέντου (να ξέρουμε τι ακριβώς θέλουμε)
- 2) Αποτελεσματική προσέλκυση ταλέντων (έξυπνες μέθοδοι προσέλκυσης του ενδιαφέροντος των ταλέντων)
- 3) Δημιουργία καλού ονόματος ως εργοδότης
- 4) Αποδοτική διαδικασία για να μη χαθεί το ενδιαφέρον όσων ενδιαφέρονται για τη θέση, και
- 5) Αποτελεσματική ομάδα στρατολόγησης με το απαιτούμενο πάθος για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται.

Τέλος, ευχαρίστες και σύντομες παρουσιάσεις από Έλληνες επαγγελματίες είχαν ως θέμα τη σημασία που πρέπει να δίνεται στην πιστοποίηση πλέον των προσόντων των υποψηφίων για εργασία από τους οργανισμούς, για το πώς μπορεί το παιχνίδι να ανεβάζει την παραγωγικότητα με λίγη περισσότερη φαντασία, χιούμορ και ευρηματικότητα και για το ότι οι οργανισμοί μόνο με καινοτομία και διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές μπορούν να αυξήσουν τα έσοδά τους αφού η δυνατότητα αύξησης του συνολικού μεριδίου αγοράς είναι πλέον εξαιρετικά μειωμένη.



CyHRMA student competition 2010

The CyHRMA successfully carried out its annual Student Competition last December, which was directed to postgraduate students who had either recently acquired their Master's degree in an HR-related field or who were about to complete such a course.

Students were approached either directly at their universities (e.g the University of Nicosia, University of Cyprus, CIIM etc.) via short presentations given by members of the CyHRMA's Student Competition Committee or via posters. Furthermore, a facebook account was set up specifically for the purpose of the competition and all additional information was available on the CyHRMA website. Candidates were of various nationalities, students of Cyprus Universities and Cypriot students at Universities overseas, who were fluent in either English or Greek.

The purpose of the CyHRMA Student Competition was to provide a platform for post-graduate students to demonstrate their knowledge in the realm of HR, as well as their analytical and presentation skills, to a panel of HR professionals who are well-respected in their area of expertise. Specifically, candidates were required to make a short presentation on a topic related to HR management from a list of topic choices. After their presentation they had to answer

questions addressed to them by the panel.

The winners were announced at CyHRMA's Annual Party which took place on the 27th of January 2011 at Chateau Status. The prize for first place, a free ticket to an HR Conference either in Cyprus or abroad as well as a one-month internship at the HR department of Deloitte, was offered to Ms Eleni Protopapa, whose presentation was on how to maintain the motivation of employees who aren't promoted. Second and third place were monetary rewards, and were awarded to Elena Maniatopoulou and Manoela Hadzhieva respectively.

We send our warmest congratulations to all three winners and wish them great success in their careers! We would also like to thank all candidates for taking part in the competition and hope they found the experience as fruitful and rewarding as we did!

Please be on the lookout for our next Student Competition which should be taking place at the end of 2011.

Φοιτητικός διαγωνισμός ΚυΣυΔΑΔ 2010

Ο ΚυΣυΔΑΔ έτρεξε με επιτυχία τον ετήσιο Φοιτητικό Διαγωνισμό τον περασμένο Δεκέμβριο που στόχευε φοιτητές Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού μεταπτυχιακού επιπέδου.

Προσεγγίσαμε τους φοιτητές στα πανεπιστήμια τους (π.χ. Πανεπιστήμιο Λευκωσίας, Πανεπιστήμιο Κύπρου, CIIM, κλπ) δίνοντας σύντομη παρουσίαση από μέλη της Επιτροπής του Διαγωνισμού ή μέσω διαφήμισης με posters. Ανοίχτηκε επίσης λογαριασμός στο κοινωνικό δίκτυο facebook ειδικά για την προώθηση του διαγωνισμού. Όλες οι επιπλέον πληροφορίες ήταν διαθέσιμες μέσω της ιστοσελίδας του Συνδέσμου. Οι υποψήφιοι φοιτητές και φοιτήτριες ήταν διαφόρων εθνικοτήτων, φοιτητές ή πρόσφατοι απόφοιτων κυπριακών πανεπιστημίων ή Κύπριοι φοιτητές που φοιτούσαν ή είχαν πρόσφατα αποφοιτήσει από πανεπιστήμια του εξωτερικού που μιλούσαν άπταιστα την Ελληνική ή Αγγλική γλώσσα.

Σκοπός του Φοιτητικού Διαγωνισμού ήταν να δοθεί η πλατφόρμα σε μεταπτυχιακού επιπέδου φοιτητές να αναδείξουν τις γνώσεις τους στον τομέα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως επίσης τις αναλυτικές τους δεξιότητες και ικανότητες παρουσίασης μπροστά σε ένα πάνελ καταξιωμένων στελεχών / επαγγελματιών του κλάδου μας. Ειδικότερα, οι υποψήφιοι έπρεπε να παρουσιάσουν σε συντομία ένα θέμα (επιλεγμένο από μία λίστα θεμάτων

που απεφάσισε η Επιτροπή) σχετικό με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ακολούθως τους ζητείτο να απαντήσουν σε ερωτήσεις.

Οι νικήτριες ανακοινώθηκαν στο Ετήσιο Πάρτυ του Συνδέσμου που έλαβε χώρα στο Chateau Status στις 27 Ιανουαρίου 2011. Το 1ο βραβείο, που ήταν ένα δωρεάν εισιτήριο σε Συνέδριο Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο ή στο εξωτερικό προσφορά του ΚυΣυΔΑΔ και προσφορά εργασίας για 1 μήνα υπό μορφή internship στο τμήμα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας Deloitte στην Κύπρο κέρδισε η Έλενα Πρωτοπαπά, που η παρουσίαση της είχε ως θέμα Πώς διατηρούμε το ενδιαφέρον των υπαλλήλων που δεν προήχθησαν. Το 2ο και 3ο βραβείο ήταν χρηματικά ποσά τα οποία απονεμήθηκαν στις κυρίες Έλενα Μανιατοπούλου και Μανόελα Χατζίεβα αντίστοιχα.

Εκ μέρους της Επιτροπής του διαγωνισμού θα θέλαμε να δώσουμε τα θερμά μας συγχαρητήρια στις 3 νικήτριες του διαγωνισμού! Τους ευχόμαστε κάθε επιτυχία στη σταδιοδρομία τους. Θα θέλαμε επίσης να ευχαριστήσουμε όλους τους υποψήφιους για τη συμμετοχή τους στο διαγωνισμό.



Πώς διατηρούμε το ενδιαφέρον των υπαλλήλων που δεν προήχθησαν

Ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα που χρησιμοποιούν οι εταιρείες για να βελτιώσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους, είναι οι προαγωγές. Παρόλο που με την προαγωγή διευρύνονται οι ευθύνες και οι υποχρεώσεις ενός υπαλλήλου, εντούτοις είναι κάτι που όλοι επιδιώκουν αφού με την προαγωγή αυξάνονται οι απολαβές, αναβαθμίζονται η θέση και το κύρος και ο υπάλληλος αισθάνεται περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία του (job satisfaction).

Το πρόβλημα έγκειται στο γεγονός ότι, συνήθως, οι υποψήφιοι είναι πολλοί και οι θέσεις περιορισμένες. Και τίθεται το ερώτημα: Πώς θα διατηρήσουμε το ενδιαφέρον αυτών που δεν προήχθησαν; Πρόκειται για ένα σοβαρό θέμα γιατί η πλειοψηφία αυτών των ανθρώπων αποθαρρύνονται, επηρεάζεται η αφοσίωσή τους προς την εταιρεία, μειώνεται η απόδοση και το ενδιαφέρον τους για τη δουλειά τους, και γενικά παρατηρείται απώλεια ενός μεγάλου ποσοστού της αποτελεσματικότητάς τους.

Έρευνες και μελέτες απέδειξαν ότι, σε τέτοιες περιπτώσεις, οι γνωστές μέθοδοι παρώθησης (motivation) των υπαλλήλων είναι αποτελεσματικές, νοούμενου ότι, σε κάθε περίπτωση θα χρησιμοποιηθεί η κατάλληλη μέθοδος. Στόχος της πρακτικής αυτής είναι η κάλυψη των ιδιαίτερων αναγκών του κάθε υπαλλήλου ώστε να ενισχυθεί η ικανοποίησή του από την απασχόλησή του (job satisfaction) και να αυξηθεί η επιθυμία του για παραγωγική απόδοση.

Για να πετύχει η μέθοδος αυτή πρέπει να τύχει της αμέριστης υποστήριξης από την ανώτατη ηγεσία της εταιρείας. Απαραίτητα επίσης είναι και τα εξής:

- Τακτική επικοινωνία με τους υπαλλήλους και ενημέρωσή τους για την πορεία της εταιρείας. Να ζητείται και η δική τους άποψη/κριτική σε θέματα που τους αφορούν. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα αίσθημα συμμετοχής και ευθύνης εκ μέρους των υπαλλήλων.
- Ταύτιση των προσωπικών στόχων των υπαλλήλων με τους στόχους της εταιρείας και ανταμοιβή τους όταν οι στόχοι αυτοί επιτευχθούν (π.χ. παραχώρηση μετοχών στους υπαλλήλους, παραχώρηση φιλοδωρημάτων, προσαυξήσεων κ.λπ.)
- Προαγωγές χωρίς διακρίσεις (ή και στις περιπτώσεις που αυτό δεν μπορεί να αποφευχθεί, να ειπωθεί η αλήθεια για τον λόγο προαγωγής ενός υπαλλήλου έστω και αν αυτός δεν είναι αντικειμενικός).
- Ανανέωση/ενίσχυση καθηκόντων των υπόλοιπων θέσεων π.χ. τοποθέτηση νέων στόχων (χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα αύξηση καθηκόντων αλλά διαφοροποίηση στόχων)
- Εφαρμογή μέσων για βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων μας, για παράδειγμα, η κάλυψη κενών μάθησης σχετικά με μια νέα τεχνολογία ή παρουσίαση ανάγκης για νέα γλώσσα.
- Ισότητα (equality) στη συμπεριφορά και προσοχή ανάμεσα στα άτομα που



ΕΛΕΝΗ ΠΡΩΤΟΠΑΠΑ
Η κ. Ελένη Πρωτοπαπά είναι απόφοιτος του Παντείου Πανεπιστημίου, Αθηνών (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης) και κάτοχος MSc του Brunel University, West London (Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών Σχέσεων). Κατά τη διάρκεια των σπουδών της ασχολήθηκε επαγγελματικά ως ταμίας, βοηθός πωλήσεων, υπάλληλος υποδοχής κ.ά. Στις εργασίες αυτές της δόθηκε η ευκαιρία να εντοπίσει την έλλειψη επικοινωνίας που υπάρχει μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης, όπως και το αρνητικό αντίκτυπο που έχει αυτή η σχέση στην αντιπροσώπευση της εταιρείας από το προσωπικό. Αυτό υπήρξε κίνητρο για να ακολουθήσει την ειδικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού θέλοντας να γεφυρώσει αυτό το χάσμα. Κατά τη διάρκεια των μαθητικών και φοιτητικών της χρόνων, συμμετείχε σε χορευτικές ομάδες, φιλανθρωπικές εκδηλώσεις και στη διοργάνωση σεμιναρίων και παρουσιάσεων βιβλίων. Σήμερα εργάζεται σε εστιατόριο στη θέση εξυπηρέτησης πελατών. Επίσης εργάζεται περιστασιακά (internship) σε γραφείο εξεύρεσης εργασίας για να αποκτήσει εμπειρίες στον τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

έχουν και δεν έχουν προαχθεί ώστε να περνά το μήνυμα στους υπαλλήλους ότι η μη προαγωγή δεν σημαίνει αποτυχία του υπαλλήλου ή περιθωριοποίησή του. Προσπαθούμε να δημιουργήσουμε το ιδανικό προφίλ για τον κάθε υπάλληλό μας για να ικανοποιείται από τη θέση που ήδη έχει.

Αν παρόλες τις προσπάθειές μας ο/η υπάλληλος δεν ανταποκριθεί θετικά, τότε προτείνουμε υπαλλακτικές λύσεις, μη αποκλειόμενης και της εξεύρεσης άλλης δουλειάς αν εξακολουθήσει να είναι αρνητικός/ή.

Αρμόδιοι να χειριστούν θέματα όπως αυτό είναι οι τεχνοκράτες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, γι' αυτό και όσες εταιρείες δεν διαθέτουν τέτοια υπηρεσία θα πρέπει να δημιουργήσουν χωρίς καθυστέρηση. Φυσικά αυτό συνεπάγεται κάποιο κόστος, το οποίο όμως θα πρέπει να θεωρηθεί επένδυση αφού τα στελέχη της υπηρεσίας, θα παρακολουθούν συνεχώς καταστάσεις όπως οι πιο πάνω και θα παρέχουν τα κατάλληλα κίνητρα ανάλογα με την περίπτωση και τις εξελίξεις στην εταιρεία και στην αγορά στην οποία αυτή δραστηριοποιείται για να βελτιωθεί η απόδοση του προσωπικού συνεπώς, η πορεία της εταιρείας.

Πέραν των γνωστών καθηκόντων της Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού (προσλήψεις, μεταθέσεις, προαγωγές, μισθοδοσία, εργασιακές σχέσεις κ.λπ.) οι νέες συνθήκες εργασίας επιβάλλουν όπως η Υπηρεσία να:

- Ενημερώνεται συνεχώς για τις διεθνείς εξελίξεις πάνω στα θέματα που αφορούν την παροχή κινήτρων και να τις εφαρμόζει στην εταιρεία, προσαρμόζοντάς τις στα δικά της δεδομένα.
- Διεξάγει συχνές έρευνες στην εταιρεία για να επιβεβαιώνει την αποτελεσματικότητα των μέτρων που πάρθηκαν και να εντοπίζει τυχόν νέες ανάγκες των υπαλλήλων.

Καταλήγοντας θα ήθελα να υπενθυμίσω ότι δεν πρέπει να αναμένουμε ότι οι μέθοδοι που θα χρησιμοποιήσουμε και τα μέτρα που θα πάρουμε θα έχουν 100% επιτυχία. Στόχος μας είναι η βελτίωση απόδοσης του προσωπικού σε βαθμό που βοηθά την εταιρεία να ξεχωρίσει κερδίζοντας σημαντικό πλεονέκτημα (competitive advantage).



How do you maintain the motivation of employees who do not get promoted?

One of the key challenges for managers is to determine what will motivate employees and then to apply appropriate policies. Motivation is concerned with how behavior gets started, is energized, is sustained, is directed, is stopped and what kind of subjective reaction is present in the organism while all this is going on (Jones, 1955). Work Motivation can be defined as a set of energetic forces that originate both within as well as beyond an individual's being to initiate work-related behavior and to determine its form, direction, intensity and duration (Pinder, 2008)

There is a wide range of theory about what motivates people at work. While theories like Maslow's & Herzberg's have been successful in attracting the interest of managers, academics have generally preferred to work with cognitive theories such as the Goal-Setting and Expectancy theories, placing the emphasis on the conditions under which motivation occurs and how motivational decisions are made.

What do HR practitioners do in practice to motivate the employees who did not get promoted? Bonuses are often used when managers retrospectively decide to recognize an employee's extra efforts, aiming at increasing employee motivation, enhancing engagement and improving performance. Bonuses have an ongoing motivation effect as bonuses have to be re-earned. Employee recognition schemes work also retrospectively, rather than aiming to directly incentivize future efforts. There are different versions such as day-to-day, public and formal/informal schemes. According to the 2009 CIPD reward survey, 31% of all employers use recognition schemes that are more popular among private sector organizations & large employers. Other remarkable methods to motivate employees are the Horizontal Move (i.e. Australia, Greece, Cyprus), meaning to support the employee to identify other opportunities within the organization, but outside of their department or get people to work on special projects that they would have a particular interest in. Another alternative is the Relationship/Networking (i.e. U.S.) that provides exposure to senior executives & other key people to facilitate learning from others and promoting versatility. Furthermore, there is Detailed Career Mapping (i.e. U.S.) that helps employees to match their long-term professional goals with opportunities within the organization. Specific action steps can be set to properly develop and engage employees to achieve multiple career paths. Finally yet importantly, is the alternative of High Potentials Development Programs (HI-PO) (i.e. Switzerland, U.S.) that includes individual training customized to employees in order to broaden their areas of competencies to be in line with their future career growth.

There are certain key aspects of the motivation process when promotion is not attained. First, effective communication is of essential importance. Unfortunately, 1/10 employees feels fully informed by their supervisor about what is happening at work (CIPD 2009). In fact, a manager who fails to provide explanations for the delivery of the enactment of bad news is likely to lose authority & respect in the eyes of subordinates (Baron, 1993). Managers should try to reduce unpleasant feelings such as job dissatisfaction, frustration, and discomfort. Employees demand information pertaining to the details/rationale for not getting a promotion.



ELENA
MANIATOPOULOU
HADJIPANAYI
A full member of the
CyHRMA, was born and
raised in Athens, Greece.
She holds a B.Sc. in
Business Administration
from University of
La Verne (U.S.) and a
M.Sc. in Organizational
Psychology from
University of London
(U.K.) awarded with
Merit. Also, she holds
a Bachelor's and a
Master's degree in Piano
Performance. She is
currently working at
Bank of Cyprus Public
Company Ltd. She
is a board member,
holding the position of
secretary, of the Junior
Chamber International
(JCI Lemesos). Elena
won the 2nd prize in
the CyHRMA Student
Competition 2010.

Promoting their self-awareness makes them adapt more effectively, since cognitive elements such as perception & anticipation invariably intrude in any serious attempt to understand the situation.

In general, effective communication is interrelated to a healthy psychological contract both having an impact on job satisfaction. By the term "psychological contract", we refer to an employee's subjective understanding of promissory-based reciprocal exchanges between him/her and the organization. The crucial point is the interpretation process where the employee attaches meaning to the breach; perceived or actual breach makes no difference. The finding that a fair promotion system is one of the few determinants of motivation in the current HR systems suggests that employers expect equity in decisions related to promotion in order to maintain high motivation levels & career expectations. Cropanzano et al. (2001) concluded that justice matters to people to the extent it serves one out of four interrelated psychological needs i.e. control, belongingness, self-esteem, & meaningful existence.

The main question remains open: are people need-driven, goal-seeking creatures? In work settings, pay, promotion, recognition from one's superior and a chance to show one's skill are examples of goals that people may seek to satisfy their existence, relatedness & growth needs. A distinction shall be made here between intrinsic rewards (those provided by the individual – pay, promotion, job security) & extrinsic rewards (those provided by the organization – sense of achievement, a feeling of responsibility, job satisfaction); these two aspects are not mutually exclusive.

Promotion acts as an incentive mechanism provided employees value the higher position. When promotion is not attained, it is

necessary to establish new career paths in which employees are encouraged to acquire professional knowledge & skills and completely utilize their expertise other than simply pursue advancement in the organization ladder.

There are specific career management interventions that can be applied to support the "not promoted employees." Firstly, the High Potentials (HI-PO) programming combined with key position analysis, succession planning analysis, labor market analysis. In addition, Assessment & Development Centres, Developmental work assignments and Personal Development Planning (PDP) can be applied. Furthermore, Career – Planning workshops and Career Counseling & Coaching can be utilized together with Mentoring Schemes. All these fall under a career guidance umbrella synonymous with a systematic programme of coordinated information & experiences designed to anticipate & facilitate selected knowledge & skills important to employees'

career management. Unfortunately, when it comes to career management interventions, often individual elements are introduced in isolation from each other; the issue of compatibility is crucial here and evaluation of the intervention shall be addressed.

Apart from the various interventions, we shall emphasize the role of intensive feedback, meaning to provide both formal and informal assessment & feedback to accelerate development. As former UCLA basketball coach John Wooden said: "a coach is someone who can give correction without causing resentment." The hallmark of good coaching is performance feedback and the ultimate aim is performance not motivation. Unfortunately, increased motivation does not necessarily lead to increased performance. Feedback comes under the umbrella of performance management, especially performance appraisal; still evidence is scarce, supporting association of such systems to organization's productivity.

In conclusion, a framework of motivation that takes into account human cognition, human emotion, individual differences and adjusts career management interventions to these three factors can maintain motivation for those who did not get promoted but potentially will do in the future. We are

lacking firm rules of thumb as to where in the cycles of experience related to the motivation to work emotionality resides. However, not getting a promotion very often results in job dissatisfaction; analyzing it in black & white offers a limited means of portraying what it can mean for those who experience it. Therefore, the major psychic challenge for working individuals will be to adjust their expectations about continuous upward mobility & career progress; managers have to support their employees and promote a coaching culture. From an academic perspective, the recent resurgence of interest in need theories in an attempt to explore motivation on a global scale and the promising concept of goals and its link to emotion & personality provide potential for further research on our topic question. From a practical perspective, managers need to find solutions even if they seem to run ahead of theory & research evidence; since they are aware of the detrimental effects on motivation & performance of effort-reward imbalance, their only option is to improve equity in rewards, create flexible accommodated & promised career paths and support employees to gain specific work skills and experiences that are necessary to their career progress. When it comes to motivation, the road of inquiry is open and it leads beyond the horizon...



How do you maintain the motivation of employees who do not get promoted?

How many times do young people find themselves searching for a job and come across the requirement "the successful candidate must have minimum 2 years experience in a similar position"? How many times have they read "We are seeking an experienced manager to fill the vacancy, offered!"?

Do you remember a few years ago, when experience was not required for the job applicant, but the university degree was? And what employers are asking for nowadays, is quite the opposite – a simple qualification with a lot of experience! Therefore, an MBA graduate will struggle to get this experience, when there is no opportunity offered. Well, this is where an event like the CyHRMA Student Competition 2010 takes place and make this happen!

Attending my classes in the European University, a few members of the CyHRMA association presented the competition and the advantages of participating. What made it realistic and interesting for current MBA students was the need of no experience. The participants were offered an opportunity to show their skills and knowledge, or even just an interest in the HR field. An internship at Deloitte was mentioned, but not many people could describe Deloitte's business. The competition challenged students to google Deloitte and to find more about the company's services and to imagine themselves how one day they could possibly find themselves working within such a well know company..

The application process was enjoyable, well organised and it included help and guidance, provided by CyHRMA. All Competition Committee members, including Eugenia, Ianthi and the jury of HR professionals, were extremely polite and communicative. I was not only self-motivated to participate in this competition, but I also wanted to give my best, even though I didn't believe I could win a prize. It was more like a challenge



MANOELA HADZHIEVA
Manoela Hadzhieva is an MBA student at the European University of Cyprus. Her course's specialization is in HR. Holding a Bachelor degree in Hospitality Management, Manoela previously worked in the Hospitality Industry, in hotels Hotels such as Kempinski in Bulgaria and Hilton in the USA. She is Bulgarian and is interested in foreign languages.

which can give you the answer of "Are you going on a good direction in life, taking the HR path?" or "Are you as good in it as you think you are?". Winner or not, if you really believe in yourself and you keep yourself motivated enough to follow your dream, never settle and always stay hungry! Being interesting for me, from the topics offered, I chose to speak about the motivation of people who don't get promoted. Even though most people think that a raise in their salary will be the only thing which can motivate them, that will not motivate you longer for more than a few days. And after that, what? Will you ask for another raise? Employers should appreciate employees and respect their opinion. Moreover they should try to understand their needs and their individual motivating factors. Most of the times, successful motivation doesn't require an investment of money, but a small gesture which can make an employee's workday better, so they can come to work the next day with a smile on their face.

Motivation is not a task - it is rather a continuous process, giving people a desire to work. Complacency is not something employees need to be blamed for, but what managers have to work on. The people in the organisation need to constantly be challenged and provided with variety. The management should not emphasize on punishing employees for doing something wrong, but rewarding them for extraordinary work! The keys for success in every organisation are these extraordinary people, part of you!

Αριστείο Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού 2010

Στόχος μας, υγιές ανθρώπινο δυναμικό

Αναμφισβήτητα, το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί τον πυρήνα της επιτυχίας για κάθε οργανισμό. Η ύπαρξη ικανού, προσοντούχου και πάνω από όλα υγιούς προσωπικού, είναι το βασικότερο κεφάλαιο και θέτει τα θεμέλια τα οποία οδηγούν στην επιτυχία του οργανισμού.

Για τον οργανισμό μας, πρωταρχικό μέλημα είναι η διασφάλιση ενός υγιούς και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος. Στόχος μας είναι η διασφάλιση της υγείας του προσωπικού μας, με απώτερο σκοπό την βελτίωση της ποιότητας ζωής και της απόδοσης του κάθε ατόμου.

ΑΡΧΙΚΗ ΙΔΕΑ

Η ιδέα του συγκεκριμένου έργου ξεκίνησε, όταν παρατηρήθηκε πως στην εταιρεία απουσίαζαν αρκετά συχνά άτομα από την εργασία τους αναφέροντας ως λόγο απουσίας πόνους στη μέση, στην πλάτη, στα άνω και κάτω άκρα (καρπός, γόνατα, αγκώνες), τον αυχένα, ή άλλο παρόμοιο πρόβλημα. Οι συγκεκριμένες παθήσεις άρχισαν να γίνονται όλο και πιο συχνό φαινόμενο, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις η ασθένεια καταγράφονταν ως σοβαρή ιατρική περίπτωση κατά την οποία απαιτείτο η χορήγηση άδειας.

Το κόστος από τέτοιες περιπτώσεις καταγράφηκε ως σημαντικό για την εταιρεία, καθώς επίσης υπήρξαν περιπτώσεις όπου η θεραπεία και ανάκτηση απέβησαν αναποτελεσματικές, με τελικό αποτέλεσμα ο εργοδοτούμενος να μην είναι σε θέση να επιστρέψει στη θέση εργασίας του, με ακόμη μεγαλύτερο κόστος για την εταιρεία.

Στις παθήσεις περιλαμβάνονται επίσης δυσφορία και ήπιοι πόνοι, οι οποίοι προκαλούν πόνο και ταλαιπωρία στους πάσχοντες, τόσο στην επαγγελματική όσο και στην ιδιωτική τους ζωή, κάτι το οποίο διαταράσσει την ομαλή εργασία μειώνοντας την απόδοση και την παραγωγικότητα.

ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ

Βασικοί στόχοι του έργου είναι η προσαρμογή της εργασίας στον άνθρωπο καθώς και η αξιολόγηση του χώρου εργασίας. Απώτερος σκοπός είναι να βρεθεί μία αποτελεσματική λύση στο πρόβλημα, ούτως ώστε να ελαχιστοποιηθούν οι απουσίες από την εργασία οι οποίες οφείλονται σε μυοσκελετικές παθήσεις. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στις συγκεκριμένες παθήσεις λόγω του ότι η έκταση και το κόστος που συνεπάγονται είναι αξιόλογο προσοχής και μελέτης. Το κόστος για την επιχείρηση είναι πολυποίκιλο και μπορεί να οφείλεται σε απώλεια παραγωγής, ασθένειες του προσωπικού, αποζημιώσεις και ασφαλίσεις, απώλεια ειδικευμένου προσωπικού και κόστος πρόσληψης και κατάρτισης νέου, επιπτώσεις της δυσφορίας στην ποιότητα της εργασίας των εργαζομένων, κλπ.

ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ

Αρχικά, έγινε μία προσεκτική παρατήρηση της πραγματικής κατάστασης η οποία επικρατεί σε όλους τους χώρους εργασίας. Η εταιρεία δεν είχε σκοπό απλά να



ΜΟΝΙΚΑ ΠΟΤΣΟΥ
Η Μόνικα Πότσου είναι απόφοιτος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (πρώην ΑΣΟ-ΕΕ) και είναι κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το Middlesex University του Λονδίνου. Είναι επίσης απόφοιτος του Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD) του Λονδίνου και κάτοχος επαγγελματικού διπλώματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Ξεκίνησε την επαγγελματική της πορεία ως σύμβουλος σε θέματα διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Συστημάτων Ποιότητας (ISO) και στη συνέχεια εργάστηκε ως Υπεύθυνη Ανθρώπινου Δυναμικού και Μισθοδοσίας σε ιδιωτική επιχείρηση στη Κύπρο. Ασχολείται παράλληλα με τη διοργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού.

δώσει πρόχειρες λύσεις, αλλά λύσεις οι οποίες να είναι πρακτικές και να ανταποκρίνονται στις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν σε κάθε χώρο εργασίας. Επίσης, δόθηκε προσοχή στον εντοπισμό όλων των πιθανών παραγόντων κινδύνου με τη συμβολή τόσο του ίδιου του προσωπικού όσο και ειδικευμένων συμβούλων για το συγκεκριμένο θέμα.

Στη συνέχεια, η εταιρεία διοργάνωσε ενημερωτικό σεμινάριο σε συνεργασία με ειδικούς φυσιοθεραπευτές με τίτλο «Μυοσκελετικές παθήσεις» στο οποίο έλαβαν μέρος διάφορα άτομα από όλη την εταιρεία. Εκεί, δόθηκε η ευκαιρία στο προσωπικό να μιλήσει για τα προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν καθημερινά στην εργασία τους και να δώσουν πιθανές λύσεις. Η διαβούλευση του προσωπικού είναι ότι πιο σημαντικό για την άμεση και ορθή αντιμετώπιση του προβλήματος.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σπόνδυλο και τον τρόπο λειτουργίας του, για τη διατήρηση της σωστής στάσης του σώματος στο χώρο εργασίας αλλά και στο σπίτι, τον τρόπο μεταφοράς αντικειμένων και τέλος, υποδείχθηκαν κάποιες πρακτικές ασκήσεις τόσο για τον χώρο εργασίας όσο και για το σπίτι οι οποίες δόθηκαν και σε έντυπη μορφή στους συμμετέχοντες. Ακολούθησε πλάνο παρακολούθησης των συμμετεχόντων όπου σε δεκαπενθήμερη βάση καταγράφονταν τα σχόλια τους, τυχόν βελτιώσεις καθώς και άλλες εισηγήσεις. Οι εκπαιδευτές – φυσιοθεραπευτές, αξιολογούσαν τις απαντήσεις του προσωπικού σε τακτική βάση και παρακολουθούσαν τις εργασίες τους ούτως ώστε να τους υποδεικνύουν τη σωστή στάση του σώματος στον χώρο εργασίας τους.

Επίσης, οι σύμβουλοι επισκέφθηκαν διάφορους χώρους εργασίας και φωτογράφησαν λανθασμένες στάσεις σώματος ή και τρόπο εργασίας. Παράλληλα, υπεδείκνυν στους εργαζόμενους την ορθή στάση του σώματος δίνοντας τους και τρόπους βελτίωσης. Άλλωστε, η καλύτερη θεραπεία είναι η πρόληψη και η διδασκαλία της σωστής καθιστικής και όρθιας στάσης, πόσο μάλλον όταν αυτό γίνεται επί τόπου, στον χώρο εργασίας.

Το φωτογραφικό υλικό και τα βίντεο τα οποία λήφθηκαν με τις λανθασμένες και τις ορθές στάσεις του σώματος καθώς και τον τρόπο εργασίας, χρησιμοποιούνται ως παραδείγματα για όλο το προσωπικό και απεικονίζονται σε οθόνη οπτικής απεικόνισης (ηλεκτρονική) η οποία έχει τοποθετηθεί για το σκοπό αυτό στο χώρο της καντίνας του προσωπικού. Εκεί, όλο το προσωπικό μπορεί να παρακολουθεί τις υποδείξεις και να θυμάται πως «η σωστή στάση του σώματος πρέπει να γίνει

τρόπος ζωής ούτως ώστε να αποφευχθούν / μειωθούν οι μυοσκελετικοί πόνοι». Επίσης, οι σύμβουλοι και εγγεγραμμένοι φυσιοθεραπευτές βρίσκονται σε συνεχή συνεργασία με την εταιρεία για την παροχή συμβουλών για συνήθη ή και σοβαρά προβλήματα στο προσωπικό, όταν το χρειάζονται.

Για το σκοπό αυτό μάλιστα, έχουν προγραμματιστεί συγκεκριμένες μέρες και ώρες κατά τις οποίες το προσωπικό μπορεί να τους επισκέπτεται για συμβουλές, σε συγκεκριμένο χώρο στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Το προσωπικό ενημερώνεται από προηγούμενως και μπορεί κατά τις συγκεκριμένες μέρες και ώρες να τους επισκεφτεί και ανάλογα, να εφαρμόσουν κάποιο πρόγραμμα δράσης, κάποιου είδους φυσιοθεραπεία, υποδείξεις, κλπ. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκαν και διάφορα άλλα σεμινάρια ανά τακτά διαστήματα, ένα από αυτά με θέμα «Βασικές αρχές για ασφαλή φόρτωση και ξεφόρτωση και απαιτήσεις υγιεινής από Διανομείς και Πωλητές» στο οποίο έλαβαν μέρος οι πωλητές και διανομείς της εταιρείας.



ΜΥΡΙΑ ΑΝΤΩΝΙΟΥ
Η Μύρια Αντωνίου είναι κάτοχος πτυχίου στον κλάδο Δημόσιων Σχέσεων με ειδίκευση στο Marketing. Έχει εργαστεί σε ιδιωτική εταιρεία που παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες στο τομέα Ασφάλειας και Υγείας. Τα τελευταία 2 χρόνια εργάζεται στην εταιρεία Παραδεισιώτης Αεδ και ασχολείται με τα θέματα Ασφάλειας & Υγείας και Προσωπικού.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΓΟΥ

Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή του συγκεκριμένου έργου άρχισαν πολύ γρήγορα να γίνονται εμφανή στην εταιρεία και έχει ήδη διαδοθεί η κουλτούρα του «υγιούς και αποδοτικού εργασιακού περιβάλλοντος». Αρκετές από τις εισηγήσεις του προσωπικού έχουν εφαρμοστεί, κάτι το οποίο τους κάνει να νιώθουν σημαντικοί και ότι οι απόψεις τους εισακούγονται, ο τρόπος εργασίας έχει βελτιωθεί σημαντικά, τα παράπονα για πόνους στη μέση, τον αυχένα, τα άκρα κλπ έχουν μειωθεί, τα ατυχήματα έχουν επίσης περιοριστεί καθώς και οι απουσίες του προσωπικού για λόγους οι οποίοι σχετίζονται με μυοσκελετικές παθήσεις και γενικά, παρατηρείται βελτίωση της διάθεσης του προσωπικού. Από την άλλη μεριά, παρατηρήθηκε αύξηση της παραγωγικότητας καθώς και μείωση των πληρωμών για υπερωρίες. Αναμένεται ότι τα αποτελέσματα θα είναι ακόμη πιο εμφανή όσο περνάει ο καιρός και αφού φυσικά συνεχιστεί η προσπάθεια και η ενημέρωση του προσωπικού.



Limassol event

Employee commitment and company performance

The CyHRMA PR Team for Limassol and Paphos organised an open lecture and a networking event for members and non-members of CyHRMA on the 22nd of February. The presentation took place at the "Pefkios Georgiades" auditorium ("Andreas Themistokleous" building), at the Cyprus University of Technology, in Limassol.

George Kokou (Industry-Academia Liaison Office Coordinator at the Cyprus University of Technology) presented a very interesting topic about the three Organisational Commitment classifications based on Meyer and Allen's framework (1991) and their relationship with Employee performance.

Issues such as the impact of strong Organisational Commitment on employee performance, factors which cause lower commitment and performance, barriers which prevent companies achieving high levels of Commitment, and ways to develop and implement corrective actions towards a highly committed workforce kept all participants' interest at high levels.

The discussion which followed was rather constructive as various perspectives were laid out which helped participants to identify myths and realities about organisational commitment and performance at the workplace.

Ομιλία στη Λεμεσό

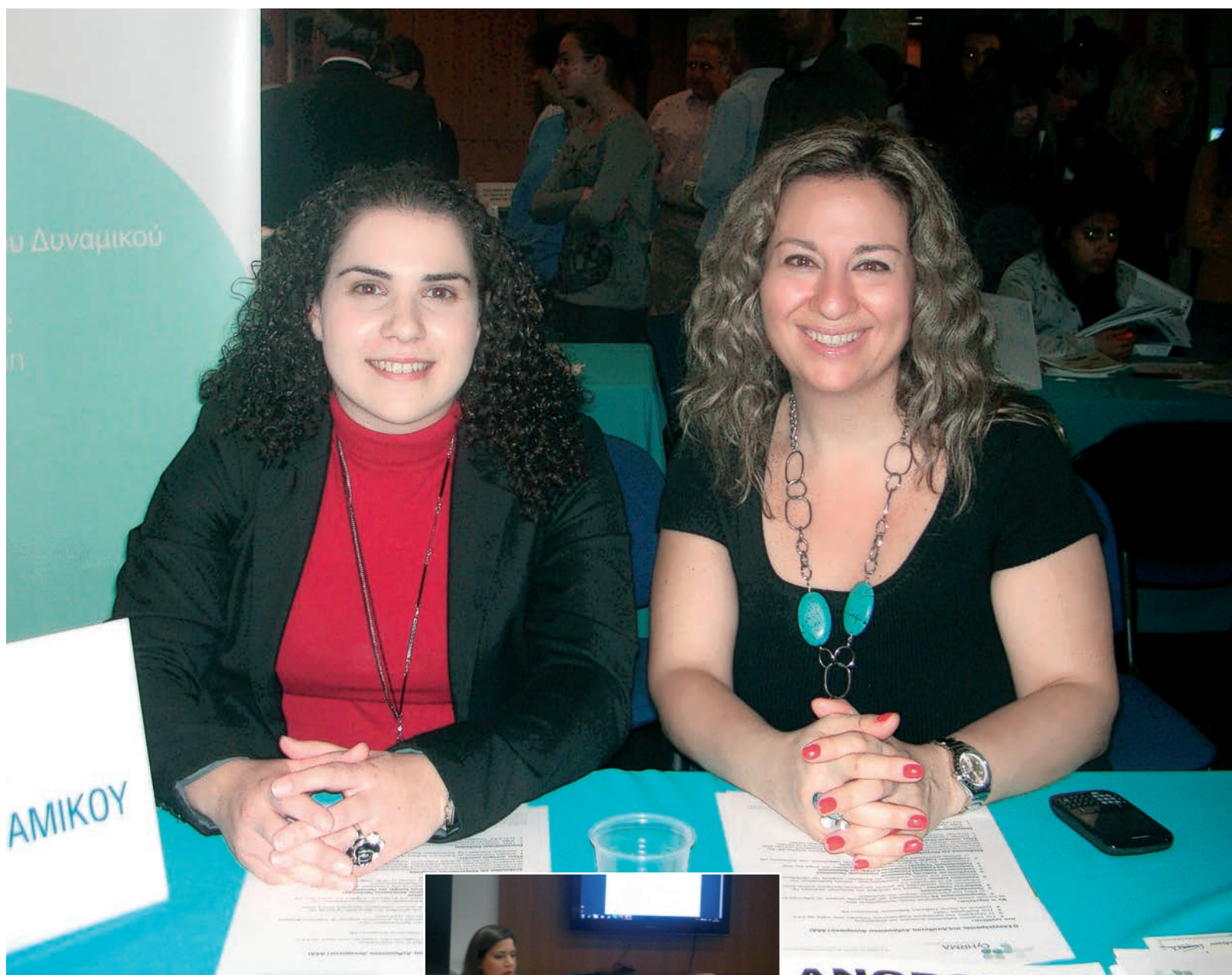
Η δέσμευση του προσωπικού και η παραγωγικότητα της εταιρείας

Στις 22 Φεβρουάριου του 2011, η Ομάδα Δημοσίων Σχέσεων Λεμεσού/Πάφου διοργάνωσε την πρώτη δραστηριότητα του Συνδέσμου στην περιοχή για το 2011, μια διάλεξη με θέμα την Δέσμευση του Προσωπικού και την Παραγωγικότητα της Εταιρείας. Ο κος Πύργος Κόκου, Λειτουργός Διασύνδεσης του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου, υπεύθυνος για τις επαφές του Πανεπιστημίου με την επιχειρηματική κοινότητα της περιοχής, έκανε μια πολύ ενδιαφέρουσα παρουσίαση. Οι συμμετέχοντες βρήκαν την παρουσίαση αρκετά ενδιαφέρουσα και προέκυψε εκτεταμένη συζήτηση μεταξύ αυτών και του παρουσιαστή η οποία διήρκεσε αρκετή ώρα και συνέχισε και στο κόκτειλ που ακολούθησε.



Σταδιοδρομία

Το Σαββατοκυριακό 20 & 21 Νοεμβρίου 2010, όπως συνηθίζει τα τελευταία χρόνια ο Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στα πλαίσια της προσφοράς του, έλαβε μέρος στη «Σταδιοδρομία» που οργανώνεται από τον Κυπριακό Σύνδεσμο Καθηγητών Συμβουλευτικής και Επαγγελματικής Αγωγής της Ο.Ε.Λ.Μ.Ε.Κ με την υποστήριξη της Τράπεζας Κύπρου.



Η «Σταδιοδρομία» δίνει την ευκαιρία σε μαθητές λυκείου να μάθουν περισσότερα για τα διάφορα επαγγέλματα ώστε να έχουν σωστή πληροφόρηση σχετικά με τις σπουδές και το επάγγελμα που θέλουν να ακολουθήσουν. Μέσα στα πλαίσια αυτά, έτσι και ο Σύνδεσμός μας με την παρουσία εθελοντών/μελών του στο ετήσιο αυτό γεγονός και με

παρουσίαση στο κοινό από Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνδέσμου για τα επαγγέλματα του κλάδου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, έδωσε το παρών του, προσφέροντας στην κυπριακή κοινωνία, και κυρίως στους νέους που εξερευνούν τα επαγγέλματα του μέλλοντος και τις δικές τους δυνατότητες στην αγορά εργασίας.

Business breakfast

Following a request from members, the CyHRMA organised another in its series of successful Business Breakfasts on 4th November, this time on the topic of Cyprus Employment Law Updates, in English. The event was held at the Hilton Hotel in Nicosia with over 60 participants from all over Cyprus. Mr. Michalis Antoniou, Deputy Director General of the Employers and Industrialists Federation (OEB) was kind enough to present the latest updates on the law and adeptly answer the endless questions raised by the participants.

Επαγγελματικό πρόγευμα

Σε ανταπόκριση των μελών του, ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού οργάνωσε ένα ακόμα Επαγγελματικό Πρόγευμα στην επιτυχημένη σειρά Επαγγελματικών Προγευμάτων στις 4 Νοεμβρίου 2011, με θέμα την Ενημέρωση σε Θέματα Κυπριακής Εργατικής Νομοθεσίας. Αυτή τη φορά το θέμα αναπτύχθηκε στην Αγγλική γλώσσα για να εξυπηρετήσει μερίδα των μελών μας που εργάζεται με αυτή τη γλώσσα σε καθημερινή βάση. Η εκδήλωση έγινε στο Ξενοδοχείο Hilton στη Λευκωσία με πάνω από 60 συμμετέχοντες από όλη την Κύπρο. Ο κος Μιχάλης Αντωνίου, Αναπληρωτής Γενικός Διευθυντής της Ομοσπονδίας Εργοδοτών και Βιομηχάνων (ΟΕΒ) μας έκανε την τιμή να παρουσιάσει τις τελευταίες εξελίξεις στην Κυπριακή Εργατική Νομοθεσία και να απαντήσει με επιδεξιότητα τις αμέτρητες ερωτήσεις των συμμετεχόντων.

Study with us



CYPRUS
INTERNATIONAL
INSTITUTE OF
MANAGEMENT

The Cyprus International Institute of Management (CIIM), the leading business school in Cyprus, is awarding two partial scholarships to CyHRMA members for the following master degree programmes:

- ▶ **50% scholarship** for the Master in Business Administration (MBA)
- ▶ **50% scholarship** for the Master of Science in Human Resource Management and Organisational Behaviour

Candidates should:

- Hold a recognised university degree or equivalent professional title
- Have at least three years work experience (for MBA)
- Have a very good command of English
- Do well in a personal interview

Deadline for application: 30 June 2011



For more information and to submit your application please contact Theodora Petasi or Gaurav Dubey on 22 462246 or email ciim@ciim.ac.cy – Website www.ciim.ac.cy

Managing is knowing your people

Secrets of Human-Capital Management

*One of the best books ever written on talent management is *The Talent Masters* by Bill Conaty and Ram Charan (published November, 2010). The book reveals the special characteristics that separate truly effective talent management from programs that seem ok but don't have a big impact.*

Conaty ran HR for GE under Jack Welch. He says Welch knew the top 600 people intimately. He knew their families, their hobbies, their preferences, their strengths and their weaknesses. That is an incredibly high number; but Conaty assures me it is accurate and it is that incredible dedication to knowing people deeply that is the secret sauce of talent management. You can have all the talent reviews and development programs and competency models you want, but unless you really know the people intimately, you won't know who to promote, who to deploy to which job, and what development each person needs.

KNOWING YOUR PEOPLE DEEPLY

Welch had deep knowledge of the hobbies, preferences and strengths of 600 people. How many managers know that much even about their direct reports? Certainly some do, but it is by no means universal. Many managers have only a surface knowledge of their direct reports and even less about anyone a layer below.

The hypothesis I'm advancing is that knowing your people extremely well is one of the things that lies at the heart of being a good manager. We can talk about all the right things to do to motivate people or retain people or develop people, but underlying all those things should be a deep knowledge of the individual. Yes, goal setting increases performance even when you are managing strangers but think how much more effective goal setting is when you really understand what makes the individual tick. You might at a surface level know someone needs development in, say, understanding customers, but how much more effective will you be in both coaching them and directing their development if you really know their preferences and shortcomings and abilities?

THE MARCUS BUCKINGHAM ANGLE

Marcus Buckingham's work supports this notion that knowing your people extremely well is at the core of good management. In *The One Thing You Need to Know* he said the one thing that made managers great is that they tuned the work to the individual's strengths. They wouldn't just assign tasks to whoever was available but would tune the tasks, even redesign the job, so that people could use their strengths.

Conaty says that having a bunch of 'labels' to describe someone is not the same as knowing them. Maybe you have a list of someone's competencies or personality traits, but those should either be a starting point for further investigation or a kind of short hand summarizing all the detail you know. The same goes for results. It isn't enough to know that someone has hit their numbers, you need to know the context, how hard was it to really achieve those results and did the person tread



DAVID CREELMAN
David Creelman is CEO of Creelman Research providing writing, research and commentary on human capital management. He works with a variety of academics, think tanks, consultancies and HR vendors in the US, Japan, Canada and China. Mr. Creelman can be reached at dcreelman@creelmanresearch.com

on any organization values in making the numbers?

To be a good manager you have to get beyond the labels and the metrics to a true understanding of a person. You get that understanding by observing them in many situations and having many genuinely candid conversations with people they work with.

WHAT IS MANAGEMENT?

A great deal of management is getting the most out of your people; as well as preparing them to play an ever bigger role in the organization. Whether managers know their people extremely well, or not, probably has more to do with temperament than a theory of management. What I'm proposing is that knowing your people very well is one of the foundational aspects of being a manager. Welch, who surely had more on his plate than almost any of your managers, spent 40% of his time on people issues. Perhaps your managers should do the same.

The role of HR is communicating to managers just how fundamental this is. Getting to know the people is not a matter

of being sociable, it's a matter of good management. One phrase Conaty uses that I like a lot is 'institutionalizing good judgement about people'. You want an organization where all managers make good judgements about people; and that can't begin to happen unless managers invest a lot of their time in gathering a deep understanding of the people in the organization.



Ομάδες εργασίας σε δράση

Όταν υπηρετούσα ως Διευθυντής Προσωπικού στην Τσιμεντοποιία Βασιλικού, λειτούργησαν το 1984 με το όνομα «ομάδες παραγωγικότητας», το αντίστοιχο των «κύκλων ποιότητας», των ομάδων εκείνων που δραστηριοποιούνταν τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο με επιτυχία και σε μεγάλη κλίμακα στην Ιαπωνία.

Αν και η αρχική σύλληψη της ιδέας ανήκει στον Αμερικανό στοχαστή W. Edwards Deming (1900-1993), εντούτοις οι «κύκλοι ποιότητας» πρωτοεμφανίστηκαν στην Ιαπωνία. Ο θεσμός υιοθετήθηκε μετέπειτα από τις Ηνωμένες Πολιτείες, τη Γερμανία, τη Γαλλία, την Ιταλία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Τη δεκαετία του 1980 περισσότερο από δέκα εκατομμύρια εργαζόμενοι συμμετείχαν σε «κύκλους ποιότητας». Μια τέτοια ομάδα συνήθως απαρτίζεται μεταξύ πέντε έως δέκα μέλη, τα οποία κάνουν την ίδια ή παρόμοια εργασία. Αυτοί οι εργαζόμενοι συναντιούνται πάνω σε τακτική βάση για να προσδιορίσουν, αναλύσουν και επιλύσουν προβλήματα σχετικά με την ποιότητα, παραγωγικότητα ή άλλα προβλήματα που αφορούν την καθημερινή τους δουλειά.

ΓΙΑ ΝΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΗΣΕΙ ΕΥΡΥΘΑ Η ΟΜΑΔΑ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΝΑ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΚΑΙ ΝΑ ΤΗΡΟΥΝΤΑΙ ΚΑΠΟΙΟΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΙ:

- Η συμμετοχή είναι εθελοντική
- Οι συναντήσεις προγραμματίζονται να γίνονται εβδομαδιαίως ή κάθε δεκαπενθήμερο
- Ο τόπος και η ώρα της συνάντησης πρέπει να διευθετούνται από προηγούμενους
- Η διάρκεια των συναντήσεων πρέπει να είναι γύρω στη μια ώρα
- Η ομάδα επιλέγει τα προβλήματα που θα καταπιστεί και τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει
- Ο ηγέτης του κύκλου είναι συνήθως ο άμεσα προϊστάμενος, αλλά αυτό μπορεί να αποφασιστεί από την ομάδα
- Η ομάδα εισηγείται λύσεις στη διεύθυνση και τις υλοποιεί, όταν η διεύθυνση είναι σύμφωνη
- Τα μέλη εκπαιδεύονται στην επικοινωνία και στην κατανόηση των διαδικασιών, στην απόκτηση δεξιοτήτων, στην επίλυση προβλημάτων και σε τεχνικές ελέγχου ποιότητας

Στην Τσιμεντοποιία Βασιλικού οι «ομάδες παραγωγικότητας» είχαν τεθεί υπό την αιγίδα του τότε Γενικού Διευθυντή, με τον υποφαινόμενο να εκτελεί χρέη συντονιστή της όλης προσπάθειας. Από μελέτη των πρακτικών, διαπιστώνεται ότι υπήρξε εμφανής βελτίωση στην αμφίδρομη επικοινωνία, καθώς και στη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της εταιρείας, ιδιαίτερα δε μεταξύ του Τμήματος Παραγωγής και των Τμημάτων Μηχανολογικής και Ηλεκτρολογικής Συντήρησης. Εκτός αυτού λύθηκαν και πάρα πολλά λειτουργικά προβλήματα με μεγάλες εξοικονομήσεις για την εταιρεία. Ο θεσμός των «ομάδων παραγωγικό-



ΑΝΔΡΕΑΣ
Θ. ΑΣΠΙΩΤΗΣ
Ο Ανδρέας Θ. Ασπιώτης
είναι Διοικητικός
Λειτουργός στο
Υπουργείο Παιδείας &
Πολιτισμού. Εργάστηκε ως
στέλεχος της Διεύθυνσης
στο British Telecom
(1976-1983) και στη
Τσιμεντοποιία Βασιλικού
(1983-1992). Σπούδασε
στην Αγγλία: Diploma
in Labour Studies, MA
Manpower Studies
από το University of
Westminster και MSc in
Training, MA in European
Law, από το University of
Leicester.

τητας» ατόνησε όταν, λόγω της κατακόρυφης πτώσης των εξαγωγών από την απώλεια παραδοσιακών αγορών στη Μέση Ανατολή, αναγκάστηκε η εταιρεία να απολύσει προσωπικό ως πλεονάζων. Δυστυχώς δεν κατέστη δυνατό να επαναληφθεί το πείραμα, που ομολογουμένως έφερε πιο κοντά τη διεύθυνση με το εργατικό δυναμικό, βελτιώνοντας κατά πολύ τις μεταξύ τους σχέσεις.

Η αποτελεσματική εφαρμογή της ομαδικής εργασίας βασίζεται στην εμπιστοσύνη και την καλή θέληση όλων των μελών. Τους δίνεται η ευκαιρία για αλληλοϋποστήριξη με σκοπό την επίτευξη των κοινών στόχων. Οι ομάδες εργασίας συνάδουν με την ποιότητα της εργασιακής ζωής, διότι παρέχουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να εμπλακούν με τα πράγματα που έχουν άμεση σχέση με τη δουλειά που κάνουν. Τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν ο ένας από τον άλλο μια και μοιράζονται γνώσεις, εμπειρίες και πληροφορίες. Εξάλλου, όταν μια ομάδα ανθρώπων εργάζεται μαζί, έχουν καλύτερες εισροές παρά ένα άτομο που εργάζεται μόνο του. Χρειάζεται τα μέλη της ομάδας να διαθέτουν «κοινωνική ικανότητα», δηλαδή η εκ μέρους τους ανάληψη οποιασδήποτε πρωτοβουλίας να συνάδει με ένα κώδικα κοινωνικών αξιών όπως η ειλικρίνεια, η εμπιστοσύνη, η εντιμότητα, το πνεύμα συνεργασίας. Ασφαλώς ο καθένας είναι ελεύθερος να εκφράζει τις απόψεις του, αλλά έχει την υποχρέωση να ακούει προσεκτικά αυτά που λένε και οι συνάδελφοι του. Είναι σημαντικό

να εξισορροπείται η συζήτηση για να διασφαλισθεί ότι όλοι έχουν την ευκαιρία να συνεισφέρουν. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά η ομάδα χρειάζεται να διαθέτει χρόνο, συνοχή, κοινό σκοπό. Παράλληλα απαιτείται συνεχής παρακολούθηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.



"Οι ομάδες εργασίας συνάδουν με την ποιότητα της εργασιακής ζωής, διότι παρέχουν την ευκαιρία στους εργαζόμενους να εμπλακούν με τα πράγματα που έχουν άμεση σχέση με τη δουλειά που κάνουν."

ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΕ ΣΤΟ

‘ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ’

ΤΟ ΠΛΕΟΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΣΕ
ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.

ΔΙΑΦΗΜΙΖΟΝΤΑΣ ΣΤΟ “ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ” ΠΡΟΩΘΕΙΤΕ ΤΙΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΣΑΣ ΣΕ ΟΛΟΥΣ ΑΥΤΟΥΣ ΤΟΥΣ ΑΝΑΓΝΩΣΤΕΣ
ΚΑΙ ΤΥΓΧΑΝΕΤΕ ΤΗΣ ΑΝΑΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΟΧΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ.

Το περιοδικό του Επαγγελματικού μας
Συνδέσμου λαμβάνεται από 1500 Μέλη,
Επαγγελματίες Διεύθυνσης Ανθρώπινου
Δυναμικού, Διευθυντικά Στελέχη του τόπου
μας, Ακαδημαϊκούς και Ερευνητές στην
Κύπρο αλλά και στο εξωτερικό, από ηγετικά
στελέχη του τόπου μας που καθορίζουν το
μέλλον των επιχειρήσεων στην Κύπρο.

ADVERTISE IN

PEOPLE AND WORK

THE CYPRIOT HUMAN RESOURCES
MANAGEMENT PROFESSIONAL MAGAZINE.

BY ADVERTISING IN PEOPLE AND WORK
YOU ARE PROMOTING THE SERVICES AND
PRODUCTS TO ALL THOSE READERS AND
ENJOY THEIR ATTENTION AND RECOGNITION.

The magazine of our Professional Association is received by
1500 Members, HRM Professionals, Managerial Executives
of our place, Academics and Researchers in Cyprus and
abroad as well as leading figures that determine the future of
enterprises in Cyprus.

ΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΣΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΕΥΓΕΝΙΑ
ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΤΗΛ: 22318081, ΤΗΛΕΟΜΟΙΟΤΥΠΟ: 22318083, E-MAIL: EUGENIA@CYHRMA.ORG

FOR INFORMATION REGARDING RESERVATIONS OF ADVERTISING SPACE YOU CAN GET IN CONTACT WITH
EUGENIA PAPADOPOULOS AT TEL: 22 318081, FAX: 22 318083, E-MAIL: EUGENIA@CYHRMA.ORG

Συνεντεύξεις με επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού

με την Ολυμπία Φάντη



ΟΛΥΜΠΙΑ ΦΑΝΤΗ
Η Ολυμπία Φάντη είναι κάτοχος Bachelor Economics και Masters in Human Resource Management από το Ηνωμένο Βασίλειο. Είναι μέλος του Chartered Institute of Personnel and Development. Τώρα εργάζεται στην TSYS International σαν HR Advisor. Προηγουμένως εργαζόταν ως Operations Co-ordinator για μια υπερκίττα εταιρεία και Client Relations Officer στην Federal Bank of the Middle East.

πράγμα απαραίτητο σε μια επιχείρηση, το προσωπικό της οποίας συμμετέχει στο όραμα της εταιρείας.

Σε ό,τι αφορά στο σκέλος της ερώτησής σας αν έχουν αλλάξει οι αρχικές μου εντυπώσεις, αισθάνομαι τυχερή που είμαι μέλος ενός οργανισμού του οποίου, παρόλη την ανάπτυξή του, η κουλτούρα του παραμένει η ίδια. Στο επίκεντρό της βρίσκεται πραγματικά ο άνθρωπος. Το προσωπικό δεν είναι ένας απλός αριθμός. Υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης και ανοικτής επικοινωνίας. Το κλίμα είναι φιλικό και αυτό μπορεί να το διαπιστώσει κανείς αμέσως. Θεωρώ ότι είμαστε ένας οργανισμός στον οποίο είναι ωραία να εργάζεται κάποιος- it's fun to work- και αυτό επιβεβαιώνεται και από το χαμηλό ποσοστό απώλειας προσωπικού. Βέβαια, καταβάλλεται ιδιαίτερη προσπάθεια κυρίως από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, να διατηρηθεί η κουλτούρα, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο αν αναλογιστεί κανείς τη ραγδαία ανάπτυξη σε σύντομο σχετικά χρονικό διάστημα, τόσο των δραστηριοτήτων του Ομίλου όσο και του αριθμού των εργαζομένων. Όμως, έχουμε μια καλή ομάδα που βρίσκεται κοντά στους συνάδελφους και στις ανάγκες τους. Και με την υποστήριξη της Διεύθυνσης του Ομίλου, βρισκόμαστε στη σωστή κατεύθυνση.

ΤΙ ΉΤΑΝ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΑΡΧΙΚΑ ΣΑΣ ΕΛΚΥΣΕ ΓΙΑ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;

Για μένα οι βασικές παράμετροι για την επιλογή του επαγγέλματός μου ήταν τέσσερις: Η συνεχής εξέλιξη, οι ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, το περιθώριο προώθησης ιδεών και πρωτοβουλιών και η επικοινωνία με τον κόσμο. Με αυτά τα δεδομένα θεώρησα ότι ο τομέας των επιχειρήσεων ήταν μονόδρομος. Το HR ήταν σχετικά ένας νέος τομέας για τα κυπριακά δεδομένα και ένα υποσχόμενο επάγγελμα με πολλές προκλήσεις. Μου κίνησε το ενδιαφέρον η αποστολή ενός οργανισμού να επιτυγχάνει τους στρατηγικούς του στόχους, αξιοποιώντας αποδοτικά το μεγαλύτερο κεφάλαιό του που είναι οι άνθρωποί του.

ΠΟΙΑ ΉΤΑΝ Η ΑΡΧΙΚΗ ΣΑΣ ΕΝΤΥΠΩΣΗ ΓΙΑ ΤΙΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΟΤΑΝ ΞΕΚΙΝΗΣΑΤΕ; ΕΧΕΙ ΑΛΛΑΞΕΙ ΑΥΤΗ Η ΑΠΟΨΗ;

Δύο ήταν τα πράγματα που μου έκαναν εντύπωση. Το πρώτο ήταν το φιλικό κλίμα που επικρατούσε. Είχες την αίσθηση ότι οι εργαζόμενοι, πέραν από συνάδελφοι, ήταν και κάτι παραπάνω μεταξύ τους και περνούσαν καλά στο χώρο εργασίας. Και αυτό το συναίσθημα με έκανε και μένα, ως νεοεισερχόμενη τότε, να νιώσω πολύ άνετα και να αποκτήσω νωρίς την αίσθηση ότι ανήκω σε αυτό τον οργανισμό. Ξέρετε, είμαι της γνώμης πως η απόδοση του καθενός είναι πολύ μεγαλύτερη και ουσιαστική γνωρίζοντας πως πηγαίνοντας στη δουλειά του θα αισθανθεί αμέσως όμορφα και ότι αυτός ο χώρος δεν του προκαλεί αρνητικά συναισθήματα. Το δεύτερο, ήταν η σχέση της διεύθυνσης με το προσωπικό. Μου έκανε μεγάλη εντύπωση η ανοικτή σχέση επικοινωνίας και ότι δεν άκουγες να απευθύνεται κανείς στον πληθυντικό, ούτε ακόμα και στον Εκτελεστικό Διευθυντή. Αντίθετα, υπήρχε μια πολύ δημιουργική σχέση μεταξύ διεύθυνσης και προσωπικού,

ΠΟΙΕΣ ΒΛΕΠΕΤΕ ΣΑΝ ΤΙΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΘΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙ Η ΚΥΠΡΟΣ ΣΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;

Είναι η ικανότητα ενός οργανισμού να δημιουργεί αξία προσφέροντας είτε κάτι διαφορετικό είτε κάτι καλύτερο από τον ανταγωνισμό. Όλοι μας βιώνουμε μια περίοδο τεράστιων αλλαγών και για να μπορέσουμε να επιβιώσουμε χρειάζεται να είμαστε ευέλικτοι, προνοητικοί και δεκτικοί στην αλλαγή. Οργανισμοί με υψηλό επίπεδο απόδοσης είναι όσοι έχουν ως προτεραιότητα τη στρατηγική διατήρησης ταλέντων. Η διάσπαση της συγκράτησης και ανάπτυξης ταλέντων έχει για μένα τρεις πτυχές: την ικανότητα προσέλκυσης και διατήρησης ικανού προσωπικού, την εδραίωση κουλτούρας υψηλής αποδοτικότητας εντός του οργανισμού και τον εντοπισμό και ανάπτυξη των μελλοντικών ηγετών. Το λάθος που κάνουν πολλοί είναι ότι δεν αντιλαμβάνονται την αξία και των τριών πτυχών με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η ανάλογη επένδυση σε συστήματα διοίκησης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Η απόκτηση και μεταφορά γνώσης εντός του οργανισμού, η διαχείριση της αλλαγής και η σύνδεση των ικανοτήτων των εργαζομένων με τις προτεραιότητες του οργανισμού είναι βασικότερες προϋποθέσεις.

ΜΕ ΤΙ ΣΧΕΤΙΖΕΤΑΙ ΜΙΑ ΣΥΝΗΘΗΣ ΜΕΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ;

Στον τομέα που εργαζόμαστε τυπική μέρα δεν υπάρχει. Οι αλλαγές στο χώρο

όπου δραστηριοποιούμαστε είναι τόσο ραγδαίες που το πρόγραμμά σου πολύ συχνά ανατρέπεται. Σε πλείστες περιπτώσεις προκύπτουν νέες υποθέσεις, πιο σημαντικές από αυτές που είχες προγραμματίσει να χειριστείς. Σε γενικές γραμμές, βλέπω με τους συνεργάτες μου τα διάφορα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση και ανάπτυξη και συνεργάζομαι σε καθημερινή βάση με τη διοίκηση του Ομίλου ώστε να υπάρχει μια αλληλένδετη σχέση του επιχειρησιακού πλαισίου του οργανισμού με τα συστήματα διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Το HR δεν μπορεί να είναι αποκομμένο από τον υπόλοιπο οργανισμό. Αντίθετα, πρέπει να συνεργάζεται στενά με τη διεύθυνση και τους διευθυντές της πρώτης γραμμής, να γνωρίζει καλά τη λειτουργία και τους στρατηγικούς στόχους που τίθενται και βάσει αυτών να είναι σε θέση να θέτει τις προτεραιότητές του.

ΝΙΩΘΕΤΕ ΟΤΙ ΣΥΝΕΧΙΖΕΙ ΝΑ ΣΗΜΕΙΩΝΕΙ ΠΡΟΟΔΟ Η ΚΑΡΙΕΡΑ ΣΑΣ;

Ναι και ο λόγος είναι ότι ο οργανισμός στον οποίο εργοδοτούμαι, αναγνωρίζει έμπρακτα την αξία της επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Η διοίκηση επενδύει στην ανάπτυξη των γνώσεων των εργαζομένων μέσω εκπαιδευτικών και άλλων προγραμμάτων τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό. Από την Εταιρεία μου δόθηκε η ευκαιρία να συμμετάσχω σε εκπαιδευτικά προγράμματα πολύ καλών πανεπιστημίων της Αμερικής όπως το Columbia και το Stanford με καθηγητές παγκόσμιας αναγνώρισης και φήμης. Οι γνώσεις και οι παραστάσεις που απέκομισα είναι πολύ μεγάλης αξίας, και αυτό είναι κάτι που αντανakλά και στις απόψεις άλλων συναδέλφων που επίσης είχαν τις ίδιες ευκαιρίες με μένα.

ΤΙ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΘΑ ΔΙΝΑΤΕ ΣΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΣΤΟ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΣΤΑ ΠΡΩΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΗΣ ΚΑΡΙΕΡΑΣ ΤΟΥΣ;

Να αφοσιωθούν στον τομέα τους και να προσπαθούν καθημερινά να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους. Πάνω από όλα να βρίσκονται κοντά στους εργαζομένους και ταυτόχρονα να επιδιώκουν να αποκτούν γνώσεις για τον επιχειρησιακό τομέα του οργανισμού.

ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΜΠΛΑΚΕΙ ΜΕ ΤΟ 'LINE MANAGEMENT';

Εννοείται. Ο καιρός που το Τμήμα HR αναλάμβανε αποκλειστικά να επιλύει όλα τα θέματα που αφορούσαν τη διαχείριση των εργαζομένων, έχει περάσει. Και αυτό, γιατί ο ρόλος του HR έχει αποκτήσει, κυρίως την τελευταία δεκαετία ένα πιο εξειδικευμένο και στρατηγικό ρόλο. Σε οργανισμούς με υψηλή αποδοτικότητα, οι διευθυντές της πρώτης γραμμής αναλαμβάνουν πλέον πιο ηγετικό ρόλο και χρειάζεται να διαθέτουν τις απαραίτητες ικανότητες ώστε να συμβάλλουν στην ανάπτυξη των μελών της ομάδας τους, ρόλο που προηγουμένως κατείχε το Τμήμα HR. Ο εντοπισμός ταλέντων, η παρώθηση, η καθοδήγηση, η αξιολόγηση και η ανάπτυξη της ομάδας περιλαμβάνονται πλέον στα καθήκοντα των διευθυντών της πρώτης γραμμής και αποτελούν προϋπόθεση για επίτευξη των τμηματικών στόχων. Το HR πρέπει να υποστηρίζει ενεργά τους διευθυντές αυτούς παρέχοντάς τους τα κατάλληλα εργαλεία αναβάθμισης των ικανοτήτων τους ώστε να είναι σε θέση να ηγούνται αποδοτικά την ομάδα τους. Άρα εξυπακούεται η στενή συνεργασία του Τμήματος HR με τους εν λόγω διευθυντές και η καθοδήγησή τους ώστε να βελτιώνεται η απόδοση της ομάδας, η ανάπτυξη ηγετών και η επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

ΠΟΙΟΣ ΡΟΛΟΣ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΑΡΜΟΖΕΙ ΣΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ; ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ, ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ;

Και οι τρεις ρόλοι είναι απαραίτητοι για την επιτυχή λειτουργία της δομής του HR. Πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι σε θέση να υποστηρίζει και το διαχειριστικό και το συμβουλευτικό αλλά και το στρατηγικό κομμάτι. Δεν

μπορείς να επιλέγεις να δίδεις έμφαση μόνο στη μια πτυχή και να περιμένεις να επιτύχεις συνολικά τα αποτελέσματα που θέλεις.

Όσον αφορά το διαχειριστικό κομμάτι, χρειάζεται να τηρείται ένα σύστημα διαχείρισης των εργαζομένων με όλα τα στοιχεία που το αφορούν, ώστε, αν και εφόσον χρειαστεί, να συμβαδίζεις με την ισχύουσα νομοθεσία. Επίσης αυτό είναι σημαντικό και για τη γενικότερη αξιοποίηση των πληροφοριών για τη διαχείριση των καθημερινών θεμάτων που αφορούν τους εργαζομένους.

Επιπλέον, το HR χρειάζεται να λειτουργεί και σαν γέφυρα, διατηρώντας ρόλο συμβούλου. Αυτό εξυπακούει τη δημιουργία και τη διασφάλιση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος και μιας κοινής κουλτούρας, στην οποία οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό και ότι οι προσπάθειές τους αναγνωρίζονται. Υιοθετώντας αποτελεσματικές πρακτικές όπως η στοχοθέτηση, η διάχυση της πληροφόρησης, η επικοινωνία, η παροχή ευκαιριών προσωπικής ανάπτυξης, η επίλυση εργασιακών προβλημάτων κ.λπ., εμψυεύεται στους εργαζομένους η πεποίθηση ότι έχουν μερίδιο στις επιτυχίες του οργανισμού και ότι πρόκειται για, επίσης, για κάτι δικό τους.

Και ο τρίτος ρόλος που είναι για μένα και ο πιο δύσκολος, είναι να καταστεί ο HR, στρατηγικός συνεργάτης του Οργανισμού, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και επιτυχία του επιχειρησιακού πλάνου και των στρατηγικών στόχων. Για να επιτευχθεί αυτό, ο HR χρειάζεται να είναι κοντά στο επιχειρησιακό πλαίσιο του οργανισμού και να έχει γνώση του τρόπου λειτουργίας του οργανισμού, των συστημάτων και των προτεραιοτήτων του. Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας, οι προσλήψεις, ο σχεδιασμός του συστήματος αμοιβών βάσει απόδοσης, η αύξηση της αποδοτικότητας το σύστημα διαχείρισης της απόδοσης, η καριέρα και τα σχέδια διαδοχής, αποτελούν βασικές πρακτικές που αναβαθμίζουν το ρόλο του HR σε στρατηγικό.

ΠΟΙΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΘΑ ΔΙΝΑΤΕ ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΑΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;

Να επενδύει στη διαδικασία πρόσληψης και διατήρησης ταλέντων. Οι συνεχείς πιέσεις, οι αλλαγές στον τομέα του εργατικού δυναμικού και η όσο το δυνατό μεγαλύτερη επένδυση και αξιοποίηση του τομέα της πληροφόρησης και της απόκτησης γνώσεων έκαναν τα ταλέντα το πιο σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε έναν οργανισμό. Όλοι αναγνωρίζουν τη σημασία ύπαρξης ικανών εργαζομένων σε έναν οργανισμό, η ουσία όμως είναι τι πραγματικά κάνουμε για να κρατήσουμε τους δυνατούς παίκτες.

ΠΟΙΟΝ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΟΝ HR GURU ΣΑΣ;

Κοιτάξτε είμαι πρακτικός άνθρωπος και κατά συνέπεια επικεντρώνομαι στις πρακτικές που πρέπει να εφαρμόζει το τμήμα μου για να επιτελέσει το έργο του. Αν εννοείτε κατά πόσο από την όλη εκπαίδευση και επιμόρφωσή μου, μπορώ αίφνης να κατονομάσω μια διεθνή αυθεντία στον τομέα του HR, που έχει εντυπωσιάσει και εμένα, όπως και πολλούς άλλους, αυτός είναι ο Dave Ulrich. Το HR Roles Model το οποίο σχεδίασε αποτελεί οδηγό για όλους τους επαγγελματίες του HR. Η μετεξέλιξη του HR από τον προσανατολισμό του ως μια διαχειριστική λειτουργία σε στρατηγικό συνεργάτη, προσδίδει στους επαγγελματίες του HR στρατηγικό ρόλο με πολλά οφέλη για τον οργανισμό. Ένας από τους βασικότερους ρόλους, είναι η διαχείριση της εταιρικής κουλτούρας. Πρέπει να διαμορφώσουν την εταιρική ταυτότητα εντός και εκτός της επιχείρησης, αλλά και ένα θεμελιώδες ενδοεπιχειρησιακό πλαίσιο δράσης. Επιπλέον, πρέπει να είναι ευέλικτοι στην αλλαγή και να συμβάλλουν στην ενίσχυση της ικανότητας της εταιρείας και των ανθρώπων της να προσαρμόζονται στα νέα δεδομένα. Είναι ακόμη ζήτημα μεγάλης σημασίας να συνδέει το HR το έργο του με τους πελάτες του οργανισμού ενισχύοντας την αξιοπιστία του μέσα από τη διαμόρφωση σχέσεων εμπιστοσύνης. Αυτό πιστεύω οδηγεί και στην απόλυτη επιτυχία ενός HR και μιας μεγάλης επιχείρησης.

Enhancing core competencies for human resources professionals

Over the past three decades, world wide economies have moved swiftly and forcefully from the industrial age to the knowledge/information age economic models. This rise in knowledge based work is causing employers to put much more emphasis on human capital. With human capital now generating competitive advantage, necessary changes in basic business competencies are needed to work successfully.

In today's business models, neither the employer nor the employee has a firm commitment to each other, thereby leading to the greater movement of jobs and people. Add to the mix the changing demographics of our workforce, globalism, technology and complex regulatory climates, it is no wonder that employees are seeking better opportunities elsewhere, and companies are re-designing work to receive competent and lower cost services wherever they can. As a result, employees in every function, especially HR, are now expected to focus more on the bottom line metrics of the company and move significantly beyond the boundaries of their individual discipline. They are expected to develop new and broader business skills that reflect the changing business environment and be able to capitalize quickly on new market opportunities and challenges. In short, they are expected to become business partners to CEOs and CFOs and be able to speak the language of business fluently. As trusted advisors, they are expected to think first as business people, and secondly as discipline specialists. Local and national HR associations are doing a very competent job in preparing their members for in-depth skills development in the HR discipline. In the United States, excellent HR certification programs are available through local and national chapters as well as selected colleges and on-line programs. What is lacking in these programs is a clear linkage between various HR function such as compensation, benefits and staffing to the business performance pressure points of the company. In order to make this linkage, one must understand how businesses operate and what challenges it faces. Literature reviews and discussions with CEOs, CFOs and HR executives suggest several basic business skills are critical to senior HR officers.

1. FINANCIAL INTELLIGENCE

There is no question that finance is the language of business. Executives who are not fluent in this language are at a distinct disadvantage when presenting their discipline's arguments. Understanding the trends indicated in the financial statements will tell you when and how to advance your arguments. For manufacturing and merchandizing companies, watching the direction of the gross profit margin in relation to total revenue will tell you if it is a good time to ask the CEO and CFO for additional contribution to the 401(k) plan. In the banking industry, efficiency ratios provide guidance to modify staffing levels and labor projections. Understanding basic finance is not that difficult. When you manage your household budget, you are simply applying principles of debt, cash and asset management and making appropriate decisions from these applications. With proper records keeping at the end of the month, you can easily calculate profit, equity and shareholder (family) values.



KEN MOORE
Ken Moore, a member of CRHRA, is the president of Ken Moore Associates, a management consulting group based in Schenectady, NY. He is also an adjunct professor at the State University of New York at Albany and at the Union Graduate College where he teaches graduate and undergraduate business courses in strategic management. He may be reached at kmoore01@nycap.rr.com

2. INTENSE KNOWLEDGE OF OUR COMPANY'S BUSINESS

Do you have a clear line of sight between the work that you do in HR and the customers who buy your products and services? All too frequently, we lose sight of the concept that we are in business to attract, retain and satisfy our customer's needs as well as playing by the rules. For example, within your Human Resources department, can every employee answer these basic questions:

- Why is my company in this business?
- Who are our customers?
- Why do they buy from us?
- What is our competitive advantage?
- What is the financial condition of my company
- How does my HR department help the company fulfill its vision, mission and strategy statement.

Of course you can create your own list of required subjects to master. The key is to insure that all employees are fully engaged in the business and in creating competitive advantage.

3. COMPETITIVE ADVANTAGE

Competitive advantage encourages customers to buy from us rather than our competitors. But what defines our competitive advantage?

Here are some possible topics to explore with HR-related components:

- Product pricing strategies - do our benefit costs negatively impact pricing strategies?
- Sales and marketing skills - does our employee turnover ratio harm the relationships that we have forged with our customers?
- Culture - does our organizational culture permit growth, learning and innovation that leads to sustaining and growing our customer bases?
- Customer service orientation - do we have the proper staffing and decision making levels and appropriate technology to address our customer's concerns?
- New and innovative products/services development - have we produced a culture in which innovation, creativity and best business practices identification are rewarded?

No matter what subjects you choose to emphasize, it is necessary to focus both on the regulatory requirements of the industry or government agency overseeing your business and the knowledge, skills and abilities needed to advance the objectives of your organization, sustain its operations, and grow the business. Organizations need people in every discipline who understand the basic concepts of business and can directly link their work to those tenets. Without broad business knowledge, the best benefits delivery system in the world becomes meaningless if your company is sliding into bankruptcy.

Κέντρα αξιολόγησης υποψηφίων για πρόσληψη (ΚΑΥΠ)

Τα Κέντρα Αξιολόγησης Υποψηφίων για Πρόσληψη (ΚΑΥΠ) πρωτοεμφανίστηκαν στο εξωτερικό κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, ενώ στην Κύπρο τα συναντούμε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1990.

Συνήθως χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη προσώπων με ψηλά ακαδημαϊκά προσόντα. Τα πρόσωπα αυτά προορίζονται να αναλάβουν, μελλοντικά, διευθυντικές θέσεις.

ΠΡΟΤΟΥ ΟΠΟΙΟΣΔΗΠΟΤΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΗΣΕΙ ΕΝΑ ΚΑΥΠ ΠΡΕΠΕΙ ΠΡΩΤΑ:

* Να κοστολογήσει τα έξοδα που θα επωμισθεί. Τα έξοδα αυτά περιλαμβάνουν τους μισθούς των αξιολογητών καθώς και τα έξοδα διαμονής και διατροφής των υποψηφίων. Πολλές φορές τα έξοδα αυτά αποτελούν αποτρεπτικό παράγοντα για τη λειτουργία ενός ΚΑΥΠ, ειδικά αν οι κενές θέσεις είναι λίγες και οι ανάγκες δεν είναι άμεσες.

* Να βεβαιωθεί ότι η κάθε δοκιμασία (τεστ) στοχεύει στην αξιολόγηση συγκεκριμένων κριτηρίων, τα οποία θα πρέπει να έχουν εκ των προτέρων συμφωνηθεί με τη διεύθυνση του οργανισμού.

* Να επιλέξει αξιολογητές που να έχουν αρκετή εκπαίδευση και πείρα ώστε να μπορούν να ξεχωρίζουν τις λεπτές γραμμές μεταξύ εξυπνάδας, ικανότητας, ταχείας αντίληψης, προσωπικότητας κλπ.

Στα ΚΑΥΠ καλούνται οι υποψήφιοι σε ομάδες έξι ως οκτώ ατόμων, αφού προηγουμένως πετύχουν σε διάφορες δοκιμασίες με τις οποίες αξιολογήθηκε η επικοινωνιακή τους ικανότητα, η ταχύτητα και ορθότητα τους όσον αφορά την αντιμετώπιση προβλημάτων, η ταχύτητα με την οποία σκέφτονται και ενεργούν κλπ. Μετά τις δοκιμασίες ακολουθούν προσωπικές συνεντεύξεις ή/και παρουσιάσεις (presentations) των επικρατέστερων υποψηφίων. Όσοι πετύχουν και σ' αυτό, το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας, καλούνται στο ΚΑΥΠ.

Προτού λειτουργήσει το ΚΑΥΠ, η διεύθυνση του οργανισμού καθορίζει τα κριτήρια, βάσει των οποίων θα γίνει η αξιολόγηση των υποψηφίων. Στον καθορισμό των κριτηρίων πρέπει να εμπελακούν όλα τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού, ούτως ώστε να δεσμευτούν τόσο με τις αξιολογήσεις που θα ακολουθήσουν, όσο και με την όλη διαδικασία του ΚΑΥΠ. Τα κριτήρια αυτά συνήθως περιλαμβάνουν τα εξής: ομαδικότητα, επικοινωνία, ηγετικές ικανότητες, διαχείριση χρόνου (time management), ικανότητα να ακούει κάποιος με προσοχή, παρώθηση (motivation) και ενθουσιασμός, ανάλυση δεδομένων, λήψη αποφάσεων, δημιουργικότητα, ακεραιότητα χαρακτήρα, πρωτοβουλία.

Τα ΚΑΥΠ λειτουργούν σε χώρο του οργανισμού, αν διαθέτει κατάλληλο, ή σε ένα ξενοδοχείο.

Οι αξιολογητές πρέπει να είναι ψηλόβαθμα στελέχη του οργανισμού τα οποία έτυχαν εντατικής εκπαίδευσης. Ο λόγος που επιλέγονται ψηλόβαθμα στελέχη είναι για να αποφευχθεί ο υποκειμενισμός από νεότερα στελέχη, τα οποία μπορεί να θεωρήσουν τους υποψηφίους ως πιθανούς μελλοντικούς αντιπάλους τους.

Κάθε ΚΑΥΠ συνήθως διαρκεί 3 - 5 μέρες και οι υποψήφιοι είναι υποχρεωμένοι να διαμένουν συνεχώς, επί 24ωρου βάσεως, στο χώρο του ΚΑΥΠ.

Ένα από τα σημαντικότερα στάδια της αξιολόγησης είναι η ομαδική άσκηση. Δίδεται στους υποψηφίους ένα επιχειρησιακό πρόβλημα, το οποίο καλούνται να λύσουν σε τακτή προθεσμία. Οι αξιολογητές δεν παρεμβαίνουν για να καθορίσουν πρόεδρο, γραμματέα κλπ. Επαφίεται στους υποψηφίους να επιλέξουν τον τρόπο με τον οποίο θα ενεργήσουν, καθώς και κατά πόσο θα αναλάβουν κάποιους ρόλους. Συνήθως, οι υποψήφιοι αποφεύγουν να ορίσουν ρόλους, αφού γνωρίζουν εκ των προτέρων ότι ένα από τα σημαντικότερα κριτήρια στα οποία θα αξιολογηθούν είναι οι ηγετικές τους ικανότητες. Οι



ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΕΡΓΑΤΟΥΔΗΣ
Ο Δημήτρης Εργατούδης είναι αφηρητής, ανώτερος Διευθυντής της Λαϊκής Τράπεζας και ιδρυτικό μέλος του Κυπριακού Συνδέσμου Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού

αξιολογητές κάθονται στις τέσσερις γωνίες του δωματίου, αν οι υποψήφιοι είναι οκτώ, ή στις τρεις, αν οι υποψήφιοι είναι έξι, με τρόπο ώστε κάθε αξιολογητής να βλέπει και να αξιολογεί δύο υποψηφίους. Ο κάθε αξιολογητής σημειώνει τα υπέρ και τα κατά κάθε υποψηφίου, δικαιολογώντας την αξιολόγησή του με βάση του τι είπαν και τι έκαναν οι δύο υποψήφιοι που παρακολουθεί. Η αξιολόγηση αυτή καλύπτει τα προκαθορισμένα κριτήρια. Από προσωπική πείρα ως αξιολογητής, μπορώ να διαβεβαιώσω ότι όσο και να προσπαθήσουν ορισμένοι υποψήφιοι να επιδείξουν ηγετικές ικανότητες, σιγά-σιγά θα «ξεφουσκώσουν» αν δεν διαθέτουν τέτοια προσόντα. Στο τέλος θα βγουν στην επιφάνεια και θα αναδειχθούν εκείνοι που πραγματικά διαθέτουν ηγετικές ικανότητες.

Μια άλλη σημαντική άσκηση του ΚΑΥΠ είναι η διεκπεραίωση της εισερχόμενης αλληλογραφίας. Δίδεται στον κάθε υποψήφιο το οργανόγραμμα μιας εταιρείας και του επεξηγούνται οι αρμοδιότητες κάθε τμήματος. Στη συνέχεια καλείται ο υποψήφιος

να χειριστεί ή να παραπέμψει πληθώρα εισερχομένων εγγράφων, είτε σε έντυπη μορφή είτε σε ηλεκτρονική. Σκοπός της άσκησης αυτής είναι να αξιολογηθεί η ικανότητα των υποψηφίων να επιλαμβάνονται ενός τεράστιου όγκου πληροφοριών, σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επίσης, αξιολογείται η ικανότητά τους να αναλύουν με ταχύτητα γεγονότα και αριθμούς, να ιεραρχούν προτεραιότητες και να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις κάτω από πίεση. Η άσκηση πιθανόν να περιλαμβάνει και την ετοιμασία εκθέσεων, την ανάθεση σε άλλους κάποιων από τα εισερχόμενα και την υποβολή εισηγήσεων σε συγκεκριμένο ανώτερο, όσον αφορά το χειρισμό κάποιων από τις εισερχόμενες υποθέσεις. Εκτός από την ομαδική άσκηση και τη διεκπεραίωση εισερχομένων, που είναι πρωτότυπες μέθοδοι οι οποίες χρησιμοποιούνται στα ΚΑΥΠ, η όλη διαδικασία δυνατόν να περιλαμβάνει και τις εξής ατομικές δοκιμασίες:

- συμπλήρωση ερωτηματολογίου για το προσωπικό προφίλ του υποψηφίου
 - ανάλυση ενός προβλήματος και παρουσίαση της λύσης ενώπιον όλων των αξιολογητών
 - άσκηση ρόλων: δίδεται ένα πρόβλημα σε δύο υποψηφίους, χωρίς ο ένας να γνωρίζει όλα τα στοιχεία που δόθηκαν στον άλλο, και καλούνται να συζητήσουν το θέμα μεταξύ τους
- Αναπόσπαστο μέρος της όλης διαδικασίας είναι οι κοινωνικές εκδηλώσεις που διοργανώνονται κατά τη διάρκεια των ΚΑΥΠ, στις οποίες παρευρίσκονται οι υποψήφιοι, οι αξιολογητές και ανώτερα στελέχη του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό δίδεται η ευκαιρία στους υποψηφίους να μάθουν περισσότερα για τους μελλοντικούς εργοδότες τους, σε ένα, «υποτίθετα», ανεπίσημο περιβάλλον. Προσέξτε τα εισαγωγικά στη λέξη «υποτίθετα»: τα έμπειρα μάτια των αξιολογητών παρακολουθούν συνεχώς τους υποψηφίους και παρόλο που δεν επιτρέπεται να επικαλεστούν τη συμπεριφορά των υποψηφίων κατά τη διάρκεια του γεύματος ή του δείπνου, δεν αποκλείεται η συμπεριφορά αυτή να επηρεάσει την τελική γνώμη που θα σχηματίσουν γι' αυτούς.

Για όλες τις δοκιμασίες γίνεται ατομική ανατροφοδότηση από τους αξιολογητές και ακούγονται οι απόψεις των υποψηφίων.

Μετά τη συμπλήρωση των εργασιών του ΚΑΥΠ, ανακοινώνονται ξεχωριστά στον κάθε υποψήφιο τα αποτελέσματά του και, αν υπάρχουν ανάγκες για άμεσες προσλήψεις, οι επιτυχόντες προσλαμβάνονται και καταρτίζεται και ένας μικρός κατάλογος επιλαχόντων. Όσοι αποτύχουν απορρίπτονται.

Managing the payroll risk

Over the past decade the global marketplace has been experiencing an increasing trend in the number of frequent international business travellers and assignees, who every so often undertake international assignments under the encouragement and coordination of senior management and the human resource department. It is not uncommon to see foreign employees as part of a Cypriot business team who undertake short as well as long term assignments into Cyprus.

Frequent international business travellers and assignees into Cyprus may trigger income tax and social security risks to both themselves and their employers. Non-compliance with Cypriot employment tax rules and regulations may be a result of the employer and employee not being familiar with Cypriot income tax and social security provisions and requirements.



PETROS LIASSIDES
Petros Liassides is a Member of the Board at Ernst & Young Cyprus specialising in human capital and payroll related tax matters.

KNOW THE OBLIGATIONS - TAXATION OF INDIVIDUALS IN CYPRUS

Cyprus taxes the worldwide income of its residents, while non-residents are only taxed on certain income derived from sources within Cyprus. Income from employment exercised within Cyprus is considered as Cyprus-source income in this respect.

A person is considered to be a tax resident of Cyprus if he/she is present in Cyprus for more than 183 days in any calendar year. For the purpose of calculating the days of residence in Cyprus, the day of departure from Cyprus is considered to be a day out of Cyprus, the day of arrival into Cyprus is considered to be a day in Cyprus, the arrival in Cyprus and departure from Cyprus on the same day is considered to be a day in Cyprus, and the departure from Cyprus and return to Cyprus on the same day is considered to be a day out of Cyprus. The Personal Income Tax ("PIT") rate for individuals is divided into brackets. The first EUR 19,500 of taxable income is not subject to Income Tax. On the excess income, Income Tax is levied at a rate of 20% (EUR 19,500 to EUR 28,000), 25% (EUR 28,000 to EUR 36,300) and 30% (over EUR 36,300). The Cypriot Income Tax law allows for deduction of certain expenses such as donations to approved charitable organisations (100%), contributions to approved provident funds, pension funds or medical funds (limited to 1/6th of the gross income taxable in Cyprus).

TAXATION OF NON RESIDENT INDIVIDUALS

In case the Individuals who plan to move to Cyprus, do not become tax resident of Cyprus in the year of their move (or in any subsequent years) they will be taxed in Cyprus as follows:

Employment income

Remuneration received for employment exercised outside Cyprus is not subject to Cypriot PIT. Remuneration received for employment exercised in Cyprus is subject to PIT at the ordinary rates as referred to above. This means that the tax consequences depend on where the individuals will actually physically carry out their work. If this is (partly) in Cyprus, the salary is (partly) taxable in Cyprus, unless a double tax treaty becomes applicable which may grant the sole right of taxation to another jurisdiction.

The amount of remuneration subject to tax in Cyprus is generally determined on a proration of salary or wages earned i.e. based on the number of workdays in Cyprus as a proportion of workdays in the year.

Dividend/ interest/ rental income

Dividend, interest and rental income from abroad, for non residents, is not considered to be Cypriot source income under Cypriot Income Tax law and thus not subject to tax in Cyprus. Such income is also not subject to Special Defence Contribution ("SDC") in Cyprus.

Dividend, interest and rental income from Cypriot sources received by non resident Individuals is not subject to any withholding tax/ SDC in Cyprus.

Shares, performance share units and stock appreciation rights
Should the Individuals receive shares, performance share units or stock appreciation rights in Cyprus, on the assumption that such benefit is not received as a benefit in kind or associated to employment exercised in Cyprus, it is not considered to be Cypriot source income and therefore not subject to tax in Cyprus.

In case the shares, performance share units and stock appreciation rights regard a foreign entity, the return on such instruments and any capital gain upon sale of such instruments should not be considered to be Cypriot source income and therefore not subject to tax in Cyprus.

TAXATION OF CYPRIOT RESIDENT INDIVIDUALS

In case the Individuals who plan to move to Cyprus become tax residents of Cyprus in the year of their move (or in any subsequent years) they will be taxed in Cyprus as follows:

Employment income

Remuneration received for employment exercised outside Cyprus for a foreign employer for a period exceeding 90 days in aggregate in a tax year is exempt from tax in Cyprus.

Remuneration received for employment exercised in Cyprus is subject to PIT at the ordinary rates mentioned above.

Remuneration received for employment exercised abroad not exceeding 90 days in aggregate in a calendar year is in principle subject to tax in Cyprus but may be exempt in case a convention for the avoidance of double taxation becomes applicable. It is noted that in the absence of a treaty and based on domestic legislation's unilateral relief provisions, credit can be claimed in respect of tax paid abroad for the same income and for the same tax year may be credited against the Cypriot tax payable on such income.

In addition, as of the year following the year of commencement of employment and for the next two years (i.e. total of 3 years), an individual who was resident outside Cyprus before the commencement of his/ her employment, is entitled to an expatriate allowance, deductible from his/her taxable income, of EUR 8,550 or 20% of the remuneration received whichever is lower.

Business income

Residents are subject to PIT at the above mentioned income tax rates on self-employment income. Taxable income includes profits and gains from any trade, business, profession or vocation. Expenses are allowed in as far as they are incurred wholly and exclusively for the production of (taxable) income and can be supported by evidence.

Dividend income

Dividend income of resident individuals derived from both Cypriot and foreign sources is exempt from PIT in Cyprus but subject to 15% SDC. Tax paid abroad on foreign source dividends for the same income and for the same tax year may be credited against the Cypriot SDC payable.

Interest income

Interest income on bank deposits, bonds, etc, derived from both Cypriot and foreign sources is exempt from PIT but subject to 10% SDC in Cyprus. Tax paid abroad for the same income and for the same tax year may be credited against the Cypriot SDC payable.

Rental income

Rental income of resident Individuals from both local and foreign sources is subject to PIT and SDC. The rental income (minus allowable expenses of 20%) is subject to PIT together with the individuals all other income at the ordinary tax rates. SDC is levied on 75% of the rental income at the rate of 3%. Tax paid abroad for the same income for the same tax year may be credited against the Cypriot tax payable.

SHARES, PERFORMANCE SHARE UNITS AND STOCK APPRECIATION RIGHTS

Should the Individuals receive shares, performance share units or stock appreciation rights in relation to their employment in Cyprus, such benefit should be considered to be a benefit in kind associated with employment and as such taxable as part of their emoluments.

Gain on sale of shares is exempt from tax in Cyprus. If performance share units and stock appreciation rights can be considered as securities then any gain realized upon a future sale thereof should be exempt from tax in Cyprus. Securities are defined in the tax law as shares, bonds, debentures, founders' shares and other titles of companies or other legal persons, incorporated under a law in Cyprus or abroad, and options thereon.

Gain on sale of assets

Gains realized by an Individual resident in Cyprus upon the sale of an asset would only be subject to PIT if such gain can be considered as being of a

trading/ revenue nature. In respect to whether the gain can be considered as capital in nature as opposed to trading in nature, various criteria would have to be considered including, the subject matter of the realization, the length of the period of ownership, the frequency or number of similar transactions by the same person, the source of financing of the transaction, supplementary work on or in connection with the gain realized, the circumstances for the realization and the motive.

Cypriot CGT is levied at a rate of 20% only with respect to profits realized upon a disposal of immovable property situated in Cyprus as well as on the sale of shares of companies the property whereof consists also of immovable property situated in Cyprus.

CROSS-BORDER TAX CONVENTIONS

As noted above in case of a convention for the avoidance of double taxation between Cyprus and the employee's home country, employment income earned in Cyprus may be exempt from taxation. The employer will have to examine the various criteria of the applicable convention to determine if the remuneration earned in Cyprus may be exempt from Cyprus PIT. When looking at an applicable convention it needs to be considered if the employee is working in Cyprus for less than 183 days in a period; if the payment being made to the employee is paid by or on behalf of a tax resident of Cyprus; or if the burden of the remuneration earned in Cyprus is borne by a permanent establishment in Cyprus or is there a cross-charge to Cyprus for this.

KNOW THE OBLIGATIONS - PAYMENT OF TAXES

Income Tax - Pay As You Earn

Cypriot Income Tax on salaries is levied based on the Pay As You Earn ("PAYE")



principle. The employer of the Individual should register for Cypriot Income Tax purposes, withhold Income Tax from the employee's salary and remit this to the tax authorities by the end of the following month.

At the end of every year the employer has an obligation to furnish each of its employees with a certificate of emoluments (Form I.R. 63), detailing their remuneration (including benefits in kind) for the year, social insurance contributions, other fund contributions and PAYE tax deducted at source.

Upon commencement of employment and at the beginning of every year, the Individual would need to inform the employer (by filling out Form I.R. 59) about any items that may lower his taxable income (e.g. life insurance premium, medical insurance premium, etc.) in order to ensure that the employer is to deduct the correct amount of PIT during the year. Additionally, the Individual may declare (via the Form I.R. 59) to the employer any additional taxable income on which the employer will withhold PIT as part of the payroll run.

Provided that the employee's gross income will exceed EUR 19,500 in a calendar year, the employee will have an obligation to file a personal income tax return (Form I.R.1) not later than 30 April of the year following the year to which it relates (e.g. the tax return of 2010 would need to be filed by 30 April 2011). The personal income tax return must be accompanied by the employer's certificate of emoluments (Form I.R.63) mentioned above.

Income Tax – other than employment income

In case the Individuals are to receive income subject to income tax other than employment income, such income needs to be included on the above mentioned I.R.59 as well as declared in the Individuals' yearly tax return with any tax due payable upon receiving an assessment from the tax authorities.

DEFENCE TAX

Defence Tax on interest and dividend income is deemed to be due by the end of the month following the month of receipt of such income.

Defence Tax on rental income is deemed to be due on 30th of June for receipts during the first half of the year and the 31st of December on receipts in the second half of the year.

Interest of 5% per annum is applicable on late payment calculated on a daily basis.

KNOW THE OBLIGATIONS - APPLICABLE SOCIAL INSURANCE RULES IN GENERAL

The Cypriot Social Insurance Scheme

The Cypriot Social Insurance Scheme provides among others for coverage for old-age pension, sickness, maternity, work injury and unemployment benefits. Social Insurance contributions are compulsory for every person gainfully occupied in Cyprus either as an employed person or as a self-employed person. In general, an employee is subject to the Cypriot Social Insurance system if he carries out work in Cyprus for a Cypriot employer. Employees that do not exercise their employment in Cyprus generally do not fall within the scope of the Cypriot Social Insurance regulations. Persons working abroad in the service of Cypriot employers are allowed, under certain conditions, to be socially insured in Cyprus voluntarily.

Employees working in Cyprus are liable to pay Social Insurance contributions in Cyprus provided that these persons have their ordinary residence in Cyprus. This is determined by reference to the following indicators:

- The duration and continuity of the person's stay in Cyprus;
- The family situation, especially the place where the family resides, the place where the children are educated and family ties;
- The nature of the business, including the terms of employment, the period of the contract of employment and the total period of employment;
- The country in which the totality of a person's income is taxed irrespective of the source of his income;
- The intention of the individual as it appears from the facts and information contained in his application.

Based on the above, only individuals that are exclusively working outside Cyprus or that come to Cyprus for short intervals of time may have no obligation

to be insured in Cyprus.

BILATERAL SOCIAL INSURANCE CONVENTIONS

Cyprus has entered into bilateral social insurance conventions with a number of countries. Such conventions should be carefully reviewed as a person who is employed abroad and sent by his employer to work temporarily to Cyprus, may continue to be insured and his employer should continue to pay contributions to the home country as long as the temporary employment does not exceed a defined period of time.

EU LEGISLATION

Based on EC Regulation No 883/2004 about Social Insurance within the European Union ("EU"), an individual should as a main rule, be insured only in one member state.

According to this Regulation, an Individual who pursues an activity as an employed person in a Member State on behalf of an employer which normally carries out its activities there and who is assigned by that employer to another Member State to perform work on that employer's behalf shall continue to be subject to the legislation of the first Member State, provided that the anticipated duration of such work does not exceed twenty-four months and that he is not sent to replace another person.

In case an EU national is working in two or more EU countries for only one employer, the following tie-breaker rule must be applied:

- The employee should be insured in his country of residence if he is partly working ("pursuing his activity") in that country or if he is working for more than one employer which have their base or residence in several member countries);
- The employee should be insured in the country where his employer has its residence, if he is not living in any of the member states in which he is performing his employment duties.

The outcome of application of the above rules highly depends on the facts and circumstances of the case of each Individual.

RATES, THRESHOLDS AND UPPER LIMITS

Under the Cypriot Social Insurance Scheme, contributions to the Social Insurance Fund are made monthly on the gross emoluments of each employee up to a maximum amount, which is changed every year. A contribution is to be paid by both the employee and the employer. The term "emoluments" includes any remuneration derived from employment (such as salary and commissions paid), but it does not include ex-gratia payments and occasional bonus paid to employees.

Employees must contribute 6,8% of their gross salary income to the Social Insurance Fund (this amount is to be withheld from the employees' salaries by the employer and remitted to the Social Insurance Department).

As an employer, a Cypriot company has to make Social Insurance contributions for all its employees working in Cyprus. The employers contributions amount in total to 10,5% which consists of:

- 6,8% to the Social Insurance Fund (similar to the employee's part); and
- 0,5% to the Human Resources Development Fund; and
- 1,2% to the Redundancy Fund; and
- 2% to the Social Cohesion Fund.

As mentioned above, the maximum level of income on which Social Insurance contributions are paid ("the insurable earnings") is revised every year. For 2011 the maximum amount of insurable earnings for the purpose of contributions was capped at EUR 4.342 on a monthly basis (i.e. EUR 52.104 on a yearly basis). If the actual earnings are higher than the maximum amount of insurable earnings, no contribution is paid on that higher amount. It is noted that contributions to the Social Cohesion Fund are not capped.

This article provides an overview of the Cyprus Tax System and is intended for general guidance only. For any specific matter, reference should be made to professional advisors. The tax advisors of Ernst & Young will be pleased to discuss any issues that are of interest to you.



Machinery Operator

E.U./U.K. Accredited

Health & Safety

Training



- Over 100 UK accredited Health and Safety Training Courses, instructed in Greek or English.
- All courses comply with EU Directives and Cyprus Approved Code of Practice.
- Training can be provided at our dedicated Training Centre in Latsia, Nicosia, or at the customer's premises by our accredited training team.
- Accredited Certificates, Skill and Ability Assessments and Operator I.D. Cards, which are recognised by the HSE in the UK, are issued to all successful candidates.
- Courses consist of 70% Practical and 30% Theoretical training.
- Courses qualify for HRDA subsidy.



Κήρυξη του 2011 ως έτους πράσινων δεξιοτήτων

Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου

Τα τελευταία χρόνια ο πλανήτης μας βρίσκεται αντιμέτωπος με διαρκώς κλιμακούμενες σημαντικές κλιματικές αλλαγές και με μια διαρκώς εντεινόμενη επιδείνωση του περιβάλλοντος. Η Ευρωπαϊκή Ένωση, συνειδητοποιώντας την ανάγκη λήψης μέτρων, έχει καθορίσει στη Στρατηγική «Ευρώπη 2020» ως ένα από τους τρεις κύριους τομείς προτεραιότητας τη διατηρήσιμη ανάπτυξη μέσα από την οικοδόμηση μιας πιο αποδοτικής στη χρήση πόρων, πιο πράσινης και πιο ανταγωνιστικής οικονομίας. Ο στόχος αυτός συμβαδίζει απόλυτα με την επίπονη προσπάθεια για να ξεπεράσουμε την οικονομική κρίση αλλά και να προετοιμαστούμε κατάλληλα για την περίοδο που θα ακολουθήσει.

Η στροφή προς την πράσινη οικονομία, η οποία έχει ως επακόλουθο την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων αλλά και την αναπόφευκτη υποχώρηση άλλων, επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την αγορά εργασίας. Κατά συνέπεια η απασχόληση αναμένεται να επηρεαστεί μέσα από την ποσοτική και ποιοτική διαφοροποίηση αρκετών από τα υφιστάμενα επαγγέλματα, την αντικατάσταση ή ακόμη και την εξάλειψη ορισμένων θέσεων εργασίας αλλά και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας σε τομείς της πράσινης οικονομίας.

Βασική προϋπόθεση για να καταφέρουμε να αξιοποιήσουμε στο μέγιστο τις ευκαιρίες που θα δημιουργήσει η πράσινη ανάπτυξη είναι η ύπαρξη κατάλληλα καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού το οποίο να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και νοοτροπία.

Φυσικά για να κατανοήσουμε τις απαραίτητες πράσινες γνώσεις και δεξιότητες ήταν απαραίτητο να προσδιορίσουμε πρώτα τους όρους πράσινη οικονομία, πράσινα επαγγέλματα και πράσινες δεξιότητες. Στο πλαίσιο αυτό η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου εκπόνησε σχετική μελέτη με τίτλο «Εντοπισμός Αναγκών σε Πράσινες Δεξιότητες στην Κυπριακή Οικονομία 2010-2013».

Έτσι ως πράσινη οικονομία θεωρούνται όλες οι δραστηριότητες που παράγουν αγαθά και υπηρεσίες για τη μέτρηση, πρόληψη, περιορισμό, ελαχιστοποίηση και διάρθωση της περιβαλλοντικής ζημιάς στο νερό, αέρα και έδαφος καθώς και τα προβλήματα σχετικά με απόβλητα, θόρυβο και οικοσυστήματα. Δηλαδή η πράσινη οικονομία περιλαμβάνει τεχνολογίες, προϊόντα και υπηρεσίες που μειώνουν τον περιβαλλοντικό κίνδυνο και ελαχιστοποιούν τη ρύπανση και τις ανάγκες σε φυσικούς πόρους. Οι δραστηριότητες της πράσινης οικονομίας κατανέμονται σε 2 ομάδες: τις δραστηριότητες περιβαλλοντικής προστασίας και τις δραστηριότητες διαχείρισης πόρων.

Πράσινα επαγγέλματα είναι οι θέσεις εργασίας σε όλους τους τομείς της οικονομίας που συμβάλουν ουσιαστικά στη διατήρηση ή την αποκατάσταση της ποιότητας του περιβάλλοντος και μειώνουν τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο των επιχειρήσεων και οικονομικών τομέων σε αειφόρα επίπεδα. Παράλληλα, πρέπει να είναι καλές θέσεις εργασίας οι οποίες να παρέχουν καλούς μισθούς, ασφαλείς συνθήκες εργασίας και να κατοχυρώνουν τα δικαιώματα των εργαζομένων.

Με βάση την εκτεταμένη ανάλυση της διεθνούς βιβλιογραφίας και τους διεθνείς ορισμούς έγινε για πρώτη φορά προσδιορισμός και ανάλυση της πράσινης οικονομίας της Κύπρου στη βάση υφιστάμενων τομέων οικονομικής δραστηριότητας και επαγγελμάτων. Η πράσινη οικονομία της Κύπρου αποτελείται από τομείς



ΝΙΚΗ ΜΑΤΘΑΙΟΥ
Πρόεδρος Διοικητικού
Συμβουλίου
Αρχής Ανάπτυξης
Ανθρώπινου Δυναμικού

οικονομικής δραστηριότητας και επαγγέλματα από όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της κυπριακής οικονομίας και σε αυτή το 2009 βρίσκονταν το 21,6% των απασχολούμενων. Δηλαδή 1 στους 5 απασχολούμενους της Κύπρου εντάσσεται στην πράσινη οικονομία. Τα ποσοστά αυτά όμως διαφέρουν σημαντικά ανάλογα με τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας.

Η πράσινη οικονομία της Κύπρου αναμένεται να απασχολεί 87.800 άτομα το 2013 σε σύγκριση με 83.157 άτομα το 2010. Αυτό σημαίνει αύξηση κατά 1,8% το χρόνο την περίοδο 2010-2013 σε σύγκριση με 1,4% το χρόνο για την υπόλοιπη οικονομία. Κατά τη διάρκεια της περιόδου 2010-2013 στην πράσινη οικονομία της Κύπρου προβλέπεται να παρουσιαστούν ανάγκες για απασχόληση περίπου

11.400 ατόμων ως αποτέλεσμα 5.700 νέων θέσεων εργασίας και άλλων τόσων αναγκών λόγω μόνιμων αποχωρήσεων.

Ατμοσφαιρική της ανάπτυξης της πράσινης οικονομίας είναι ο τριτογενής τομέας, δηλαδή ο τομέας των υπηρεσιών, όπου την περίοδο 2010-2013 θα παρουσιαστούν ανάγκες απασχόλησης για 1.600 άτομα το χρόνο οι οποίες αφορούν 1.200 νέες θέσεις εργασίας και 400 αποχωρήσεις το χρόνο. Στο δευτερογενή τομέα ο οποίος περιλαμβάνει τις Κατασκευές, τη Μεταποίηση, την Παραγωγή ενέργειας, την Παροχή νερού, επεξεργασία λυμάτων και διαχείριση αποβλήτων θα παρουσιαστούν ανάγκες απασχόλησης για 1.200 άτομα το χρόνο με διαφορετική όμως κατανομή αφού οι νέες θέσεις εργασίας είναι περίπου 500 και οι αποχωρήσεις περίπου 700 το χρόνο.

Κύριος μοχλός ανάπτυξης της πράσινης οικονομίας της Κύπρου είναι τα επαγγέλματα ανώτερου επιπέδου, δηλαδή επαγγέλματα για τα οποία απαιτείται μεταλυκειακή ή τριτοβάθμια εκπαίδευση. Στα επαγγέλματα αυτά αναμένεται να δημιουργηθούν περίπου 600 νέες θέσεις εργασίας το χρόνο την περίοδο 2010-2013 ενώ θα παρουσιαστούν και 300 αποχωρήσεις ανεβάζοντας τις συνολικές ανάγκες απασχόλησης στα 900 άτομα το χρόνο. Στα επαγγέλματα μέσου επιπέδου, όπου κατά κανόνα απαιτείται δευτεροβάθμια εκπαίδευση, την περίοδο 2010-2013 αναμένεται να παρουσιαστούν συνολικές ανάγκες απασχόλησης περίπου 1.100 ατόμων το χρόνο οι οποίες κατανέμονται σε 300 νέες θέσεις εργασίας και σε 800 αποχωρήσεις.

Μέσα από το έργο αυτό διαπιστώθηκε ότι η μετάβαση προς το μοντέλο της αειφόρου ανάπτυξης και της πράσινης οικονομίας δημιουργεί την ανάγκη για 34 νέα πράσινα επαγγέλματα τα οποία στην πλειονότητα τους είναι ανώτερου επι-

πέδου. Τέτοια ανώτερου επιπέδου επαγγέλματα είναι οι Διευθυντές παραγωγής σε πάρκα φωτοβολταϊκών και αιολικής ενέργειας και σε μονάδες αφαλάτωσης, οι Διευθυντές παραγωγής στην παραγωγή βιοκαυσίμων, οι Ερευνητές πολιτικοί μηχανικοί, οι Ενεργειακοί μηχανικοί και εμπειρογνώμονες, οι Επιθεωρητές συστημάτων κλιματισμού και θέρμανσης, οι Μηχανικοί παραγωγής σε πάρκα φωτοβολταϊκών και αιολικής ενέργειας και βιοκαυσίμων, οι Μηχανικοί περιβάλλοντος, οι Περιβαλλοντικοί ειδικοί, σύμβουλοι και ελεγκτές και οι Ειδικοί στη γεωργία ακριβείας.

Δημιουργούνται επίσης νέα πράσινα επαγγέλματα που δεν απαιτούν πτυχίο πανεπιστημίου όπως οι Τεχνικοί εγκατάστασης αντληστικών συστημάτων, οι Τεχνικοί εγκατάστασης και συντήρησης φωτοβολταϊκών και ηλιακών συστημάτων, ανεμογεννητριών και μηχανημάτων παραγωγής βιοκαυσίμων, οι Χειριστές εγκαταστάσεων διαχείρισης αποβλήτων και απορριμμάτων, οι Χειριστές εγκαταστάσεων ανακύκλωσης υλικών, οι Χειριστές μηχανών παραγωγής βιοκαυσίμων και οι Συναρμολογητές φωτοβολταϊκών πλαισίων.

Μέσα από τη μελέτη εντοπίστηκαν οι νέες πράσινες δεξιότητες οι οποίες είναι αναγκαίες για το ανθρώπινο δυναμικό της Κύπρου. Αυτές απαιτούν κυρίως υψηλό βαθμό εξειδίκευσης και σχετίζονται με την απόκτηση γνώσεων για τις νέες πράσινες τεχνολογίες, την περιβαλλοντική νομοθεσία και τα περιβαλλοντικά ζητήματα. Παράλληλα διαπιστώθηκε η ανάγκη για απόκτηση υφιστάμενων δεξιοτήτων κατάλληλα προσαρμοσμένων στις ανάγκες της πράσινης οικονομίας όπως είναι η διαχείριση έργων, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η επιχειρηματικότητα, η βελτιστοποίηση διαδικασιών, η διαχείριση προσωπικού και η διαχείριση ποιότητας.

Για την επίτευξη του στόχου της βιώσιμης ανάπτυξης είναι άκρως απαραίτητες οι βασικές και γενικές δεξιότητες όπως η επικοινωνία, η ικανότητα μάθησης, η ομαδικότητα, η δημιουργικότητα, η καινοτομία, η ανάληψη πρωτοβουλίας, οι δεξιότητες πληροφορικής, η ευελιξία και η περιβαλλοντική συνείδηση ενώ είναι καθοριστικός ο ρόλος των βασικών δεξιοτήτων δηλαδή των επιστημών, της τεχνολογίας, της μηχανικής και των μαθηματικών.

Η μελέτη της ΑνΑΔ εντόπισε 52 υφιστάμενα επαγγέλματα τα οποία έχουν αυξη-

μένες ανάγκες σε πράσινες δεξιότητες από τα οποία 30 είναι ανώτερου επιπέδου και 20 μέσου επιπέδου.

Τα σημαντικότερα επαγγέλματα ανώτερου επιπέδου είναι οι Διευθυντές και οι ανώτεροι κυβερνητικοί λειτουργοί, οι Χημικοί, οι Αρχιτέκτονες, οι Μηχανικοί (Πολιτικοί, Ηλεκτρολόγοι, Μηχανολόγοι, Χημικοί, Παραγωγής και Τηλεπικοινωνιών), οι Αναλυτές και προγραμματιστές ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι Βιολόγοι, οι Ζωολόγοι, οι Γεωπόνοι, οι Λογιστές, οι Νομικοί, οι Οικονομολόγοι, οι Σύμβουλοι, οι Τεχνικοί βοηθοί χημείας, οι Τεχνικοί βοηθοί ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι Τεχνικοί βοηθοί βιολογίας, γεωπονίας και διατήρησης εδάφους και οι Ειδικοί συστημάτων άρδευσης και διαχείρισης γης.

Από τα επαγγέλματα μέσου επιπέδου τα σημαντικότερα είναι οι Γεωργοί, οι Κτηνοτρόφοι, οι Ψαράδες, οι Επιστάτες φάρμας, οι Οικοδόμοι, οι Καλουψιήδες, οι Πελεκάνοι και Ξυλουργοί, οι Τεχνίτες για στίσιμο σκελετού, οι Τεχνίτες απομώσεων, οι Τοποθετητές τζαμιών, οι Υδραυλικοί, οι Συγκολλητές, οι Ηλεκτρολόγοι, οι Συντηρητές μηχανημάτων και οι Χειριστές μηχανών παραγωγής.

Για να είναι σε θέση οι επιχειρήσεις να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις επερχόμενες αλλαγές, έχουν ανάγκη από ανθρώπινο δυναμικό που να διαθέτει πράσινες δεξιότητες. Προς την κατεύθυνση αυτή η ΑνΑΔ έχει εκπονήσει Ειδικό Σχέδιο Προώθησης των Πράσινων Δεξιοτήτων στην Κυπριακή Οικονομία το οποίο περιλαμβάνει ποικίλες, αλληλοσυμπληρούμενες και επικεντρωμένες δράσεις που απευθύνονται σε επιχειρήσεις, εργαζόμενους και ανέργους σε 3 πυλώνες δράσεων:

- Προώθηση Πράσινων Δεξιοτήτων για Ανέργους
- Προώθηση Πράσινων Δεξιοτήτων για Επιχειρήσεις και Απασχολούμενους
- Ενίσχυση Υποδομών και Συστημάτων για Προώθηση των Πράσινων Δεξιοτήτων

Η απόκτηση πράσινων δεξιοτήτων από τους ανέργους η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της απασχολησιμότητας τους και στην καταστολή της ανεργίας προωθείται μέσα από 4 επικεντρωμένες δράσεις. Μέσα από τις δράσεις αυτές παρέχονται ευκαιρίες κατάρτισης σε άνεργα άτομα με βασική επιδίωξη την ουσιαστική βελτίωση των πράσινων γνώσεων και δεξιοτήτων τους ώστε να καταστεί δυνατή η παραγωγική ένταξη τους στην απασχόληση. Πρόσθετα παρέχονται κίνητρα

"Κύριος μοχλός ανάπτυξης της πράσινης οικονομίας της Κύπρου είναι τα επαγγέλματα ανώτερου επιπέδου, δηλαδή επαγγέλματα για τα οποία απαιτείται μεταλυκειακή ή τριτοβάθμια εκπαίδευση."



σε εργοδότες για να προσφέρουν θέσεις απασχόλησης, πρακτική κατάρτιση και εργασιακή πείρα σε ανέργους καθώς και σε απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αλλά και να αντικαταστήσουν τους προσωρινά απασχολούμενους αλλοδαπούς από τρίτες χώρες με Κύπριους και κοινωνικούς ανέργους.

Μέσα από τις δράσεις αυτές οι άνεργοι αποκτούν πράσινες γνώσεις και δεξιότητες σε θέματα όπως οι νέες πράσινες τεχνολογίες, η περιβαλλοντική νομοθεσία, ο οικολογικός σχεδιασμός, η διαχείριση ενέργειας και ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, ο υπολογισμός της ενεργειακής απόδοσης κτιρίων, η εγκατάσταση και συντήρηση αντρυπαντικών συστημάτων, φωτοβολταϊκών και ηλιακών συστημάτων και ανεμογεννητριών, η διαχείριση αποβλήτων και απορριμμάτων, η ανακύκλωση υλικών και η συναρμολόγηση φωτοβολταϊκών πλαισίων.

Έτσι προωθείται η απασχόληση των ανέργων σε νέα ή υφιστάμενα πράσινα επαγγέλματα για τα οποία παρατηρούνται ανάγκες στην αγορά εργασίας και με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζουμε, σε κάποιο βαθμό, τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Παραδείγματα τέτοιων πράσινων επαγγελμάτων στην περίπτωση των απόφοιτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είναι οι Διευθυντές εργοστασίων και παραγωγής, οι Χημικοί, οι Αρχιτέκτονες, οι Μηχανικοί (Ενεργειακοί, Περιβάλλοντος, Πολιτικοί, Ηλεκτρολόγοι, Μηχανολόγοι, Χημικοί, Παραγωγής και Τηλεπικοινωνιών), οι Περιβαλλοντικοί ειδικοί, σύμβουλοι και ελεγκτές, οι Αναλυτές και προγραμματιστές ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι Βιολόγοι και οι Γεωπόνοι ενώ στην περίπτωση των απόφοιτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης είναι οι Οικοδόμοι, οι Υδραυλικοί και Τεχνικοί εγκατάστασης σωλήνων, οι Συγκολλητές και κόπτες μετάλλου, οι Τεχνικοί εγκατάστασης και συντήρησης αντρυπαντικών συστημάτων, φωτοβολταϊκών και ηλιακών συστημάτων και ανεμογεννητριών, οι Χειριστές εγκαταστάσεων διαχείρισης αποβλήτων και απορριμμάτων και ανακύκλωσης υλικών και οι Τεχνικοί συσκευών ψύξης και κλιματισμού.

Η απόκτηση πράσινων γνώσεων και δεξιοτήτων από τους απασχολούμενους συμβάλλει στη διατήρηση τους σε εργασία και παράλληλα συνεισφέρει στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων καθώς και στη ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, στην αύξηση της παραγωγικότητας και στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτή προωθείται μέσα από 7 επικεντρωμένες δράσεις.

Μέσα από τις δράσεις αυτές επιδιώκεται η αναβάθμιση των πράσινων γνώσεων και δεξιοτήτων εργοδοτούμενων σε επιχειρήσεις με τη συμμετοχή τους σε προγράμματα κατάρτισης είτε στην Κύπρο ή στο εξωτερικό και παράλληλα προωθείται η απόκτηση επαγγελματικών προσόντων. Προτεραιότητα δίνεται σε τομείς της πράσινης οικονομίας όπως η Μεταποίηση, η Παροχή ηλεκτρισμού και φυσικού αερίου, η Παροχή νερού, επεξεργασία λυμάτων και διαχείριση αποβλήτων, οι Κατασκευές, η Ενημέρωση και επικοινωνία και οι Επαγγελματικές, επιστημονι-

κές και τεχνικές δραστηριότητες.

Έτσι προωθείται η συνεχής επιμόρφωση εργοδοτούμενων σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με θέματα που σχετίζονται με τη μετάβαση στην πράσινη οικονομία όπως ο οικολογικός σχεδιασμός, η πιστοποίηση περιβαλλοντικών προτύπων, η εκτίμηση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων έργων, η γνώση των περιβαλλοντικών αειφόρων υλικών, ο υπολογισμός της ενεργειακής απόδοσης κτιρίων, η γνώση και εφαρμογή μεθόδων περιβαλλοντικής αποκατάστασης, ο υπολογισμός εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, η εγκατάσταση και συντήρηση αντρυπαντικών συστημάτων, φωτοβολταϊκών και ηλιακών συστημάτων και ανεμογεννητριών, η διαχείριση αποβλήτων και απορριμμάτων και η ανακύκλωση υλικών. Παράλληλα προωθείται η ενημέρωση πάνω στα θέματα αυτά, ειδικών ομάδων απασχολούμενων όπως είναι τα διευθυντικά και ανώτερα στελέχη επιχειρήσεων, οι οργανωτές και οι εκπαιδευτές προγραμμάτων κατάρτισης και τα συνδικαλιστικά στελέχη.

Βασική προϋπόθεση για την προώθηση της απόκτησης πράσινων γνώσεων και δεξιοτήτων από το ανθρώπινο δυναμικό του τόπου είναι η ύπαρξη των αναγκαίων υποδομών και συστημάτων ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Η ενίσχυση των υποδομών και συστημάτων για προώθηση των πράσινων δεξιοτήτων θα προωθηθεί μέσα από 3 επικεντρωμένες δράσεις.

Η πρώτη δράση που εισάγεται το α' εξάμηνο του 2011 προωθεί την ανάπτυξη των απαραίτητων υποδομών και συστημάτων για την παροχή των αναγκαίων πράσινων γνώσεων, δεξιοτήτων και νοοτροπίας στο ανθρώπινο δυναμικό του τόπου. Με τη δεύτερη δράση που και πάλι εισάγεται το α' εξάμηνο του 2011 ενθαρρύνονται διάφοροι φορείς (επιχειρήσεις / οργανισμοί και άτομα) για την ετοιμασία και εφαρμογή προτάσεων που να διαλαμβάνουν τη μελέτη και ανάπτυξη αξιοποιήσιμων καινοτομικών ιδεών στο θέμα της απόκτησης πράσινων γνώσεων και δεξιοτήτων. Τέλος μέσα από το Σύστημα Επαγγελματικών Προσόντων εξετάζονται οι πράσινες γνώσεις και δεξιότητες των ατόμων και πιστοποιούνται τα επαγγελματικά προσόντα τους στη βάση Πρότυπων Επαγγελματικών Προσόντων. Τα Πρότυπα Επαγγελματικά Προσόντα συμπε-

ριλαμβάνουν τις πράσινες γνώσεις και δεξιότητες ειδικά προσαρμοσμένες στο περιεχόμενο και τις ανάγκες του κάθε επαγγέλματος.

Σε μια προσπάθεια προώθησης των πράσινων δεξιοτήτων, με στόχο την ενεργοποίηση αρμόδιων φορέων και των συνεργατών της ΑνΑΔ, την ευαισθητοποίηση των επιχειρήσεων και την ενημέρωση των εργαζομένων, των ανέργων αλλά και του κοινού γενικότερα για τη σημασία της απόκτησης πράσινων γνώσεων και δεξιοτήτων, το Διοικητικό Συμβούλιο της ΑνΑΔ αποφάσισε όπως κηρύξει το 2011 ως Έτος Πράσινων Δεξιοτήτων. Ευελπιστούμε ότι έτσι και με επαφθίριο προσφοράς το 2011, η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου θα συμβάλει καθοριστικά στη γενικότερη προσπάθεια που καταβάλλεται για μια επιταχυνόμενη στροφή της οικονομίας της Κύπρου προς την πράσινη ανάπτυξη.

"Η απόκτηση πράσινων γνώσεων και δεξιοτήτων από τους απασχολούμενους συμβάλλει στη διατήρησή τους σε εργασία και παράλληλα συνεισφέρει στη μείωση των περιβαλλοντικών επιπτώσεων από τη δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων καθώς και στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και στη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών."



AON Hewitt



HR**evolution**

Aon Hewitt is writing a revolutionary chapter in
the evolution of human resources

Consulting ▪ Benefits Administration ▪ HR Business Process Outsourcing

For more information visit: **www.aonhewitt.com.cy**

A Study on the motivation and retention of employees

StepStone Solutions, one of the world's leading suppliers of talent management solutions with over 1600 customers in 50 countries, carried out an online survey on motivation, gathering data from 3000 adults in Germany, Austria, Norway, Sweden, Denmark, the Netherlands, France, Belgium and Italy as well as another 2000 adults from a YouGov poll in the UK.

The results revealed a highly diverse set of employee groups in terms of what motivated them, thus emphasizing the need for employers to adjust their approaches in terms of attracting, retaining and developing employees, accordingly.

Five groups emerged from the research, each one characterized by different attitudes and priorities in terms of their career paths but also unique in terms of the way they contributed to the company. Specifically, they were as follows: **Cash Chasers**, **Ladder Climbers**, **Bread Winners**, **Quality of Lifers**, **Flexibility Seekers**

CASH CHASERS

Cash Chasers are often relatively new employees who have not yet developed a sense of loyalty to the company. They are likely to be more interested in their own survival rather than that of the company and are quick to seek new job opportunities if the company is going through hard times. They are prepared to work overtime but only if they are paid for it since they are keen to boost their earnings. Of all the groups, they are most likely to retire early and this requires financial foresight. They are valuable in the sense that their ingenuity and often superior knowledge could lead the business in a lucrative new direction so it is important to be aware of their interests and to keep them engaged. The majority expect to be in a different position after 3-5 years. A clear understanding of their future in the company through open communication will help retain them.

LADDER CLIMBERS

Ladder Climbers seek promotion and prominence and work towards their goal with a long-term strategy that maximizes their opportunities and profit. The possibility of promotion is what keeps them loyal to their employer and in order to get noticed and move ahead, they are likely to provide services over and above what is expected of them, by putting in long hours, without getting paid for it. If their career needs aren't met however, i.e. if they are not given a chance to prove themselves or do not receive recognition in the form of advancement, they will look elsewhere. Around a third of them see themselves in a more senior role within 3-5 years and in comparison to the Cash Chasers, prefer stability so are less keen to work abroad.

BREAD WINNERS

Bread Winners are family-oriented and are therefore strongly interested in money. However, even though being the main household earners makes their income very important to them, they are less prepared to work unsociable hours in order to earn more. They therefore seek a flexible and convenient environment, both in terms of hours and location. With regard to loyalty, they expect to be working for the same company within the next 3-5 years and are committed to their organization, especially if they can relate to its ethics. Since they seek stability due to family commitments, they may be reluctant to



IANTHI PSILOGENIS

Ianthi Psirogenis is currently working at the Human Resources department of Hellenic Bank. She has a BSc in Psychology and an MSc in Occupational Psychology from the University of Nottingham (UK) and holds the British Psychological Society's certificates in Psychometric Testing (Levels A & B). She also has an MSc in Cognitive Neuroscience from Imperial College, London.

work abroad but it is worth discussing this possibility with them if potentially it could benefit the whole family.

QUALITY OF LIFERS

Their priority is to maintain a good work-life balance, thus making work fit around their personal needs and having a convenient workplace. They are less likely to work overtime since they are reluctant to sacrifice their lifestyle for the sake of their job and an increasing number are considering going freelance or seeking alternative employment in order to fulfill their need for flexible working hours. 'Quality of Lifers' also place less importance on promotion but if the company they work for has a code of ethics and brand they can identify with, they are more likely to remain working there. If their desire for work-life balance can be satisfied, they can contribute to the company due to their experience and reliability.

FLEXIBILITY SEEKERS

This group usually refers to the older workers of the company who are less interested in promotions and more interested in flexibility than any other group. They are more likely to postpone their retirement in order to earn extra money but their priority is to fit their job around their original retirement plans. Out of all the groups, they have the greatest desire to work from home. Their employer's social and environmental activities are particularly important to them and as older workers they have superior experience and interpersonal skills, making them top candidates for knowledge sharing and company mentoring programmes. Some are interested in travel opportunities in order to broaden their experience.

OVERALL PURPOSE OF THE STUDY

The purpose of this study was to educate employers on what to ask of each employee in order to make the most of their talent, fulfill the business' needs and improve retention and profits. With much of the corporate world having undergone major change in the past year, many people are now seriously revising their long-term work and life plans. Employers are assessing budgets, succession and retention issues and employees are worrying about possible redundancies or double work-loads. Some are waiting to make a job move as soon as the economy stabilizes and this potential loss of talent once the market picks up plus the job losses entailed so far could leave organizations with a large number of knowledge gaps. As a result, it is imperative that employers understand their employees' needs in terms of what drives them and what their priorities are and how these might change over time, in order to retain them. Giving the wrong tasks or offering the wrong rewards to the wrong employees can increase a company's retention risk. Once you get to know people as individuals and discover the contributions they are most willing and able to make, you can apply this knowledge and reward your employees appropriately, thus creating a powerful bond that is very hard to break.



A SUCCESSFUL RETENTION STRATEGY

In the short-term, the Human Resource team can gain valuable information from their employees by encouraging them to express their career preferences, strengths, needs and requests for training and development. This will show that the employer is a good listener - a vital element in becoming an employer of choice.

This information can lead to a mid-term strategy where career-planning programmes are developed giving employees a feeling of stability and clear overview of their future within the company. Career-plans help employees understand what they need to do and learn in order to reach where they want to be and also how their contribution is important to the company in terms of reaching its objectives. With time, this helps them clarify the direction they want to take, both professionally and personally.

In the long-term, employee development and commitment requires ongoing

"With much of the corporate world having undergone major change in the past year, many people are now seriously revising their long-term work and life plans".

maintenance. Job satisfaction must be boosted in order to improve productivity and the company must demonstrate its willingness to reward its people appropriately, for their unique contribution. This could be done through enhancing employment practices e.g. providing the choice of flexible hours, working from home, money or holiday trade-offs and regular communication plans. In terms of the latter, some managers are rather reluctant to have regular reviews with their subordinates

about their career directions and aspirations as they feel that they may not be able to meet their expectations. However, it is much better to be aware of your subordinates' future hopes so that you can at least try to accommodate them accordingly and avoid a surprise resignation from somebody who was considered a loyal team member. In many instances, their career move is one you could have accommodated yourself as an employer, had you known about their aspirations in the first place.

Is HRM evidence-based and does it matter?

From fortune-tellers to football managers and from homeopaths to home secretaries, all practitioners tend to believe quite strongly that what they do is based on evidence. To challenge this belief is likely to provoke a reaction somewhere between mild puzzlement and deep offence in most practitioners.

While HR has made great progress in starting to engage with evidence it still has some way to go, as a profession and practice, before it can truly claim to be evidence-based or even strongly evidence-informed.

In these respects, HR practitioners are probably no different. Of course what is done is based firmly on evidence, isn't it? And, there's plenty of firm evidence around, isn't there? What about all that CIPD research, the countless books, Dave Ulrich's stuff, all those journal articles, and, of course, all the research conducted here at IES? To even speculate about whether the work of HR is evidence-based can just seem plain silly, a little stupid, and even somewhat insulting.

To view it as a stupid question is, however, to misunderstand some fundamental issues around how practitioners actually practice, what evidence-based practice is, and the nature of the evidence for HRM.

want to explore these issues here in order to make the case that while HR has made great progress in starting to engage with evidence it still has some way to go, as a profession and practice, before it can truly claim to be evidence-based or even strongly evidence-informed.

WHAT DO HR PRACTITIONERS ACTUALLY DO?

There is little systematic evidence about what HR practitioners actually do. It is also difficult, given the wide range of contexts in which HR practitioners work, to generalise across the profession. In spite of this, it is still possible to identify some of the ways in which both personal and contextual factors shape both the process and content of HR work.

What determines what any practitioner in any field does when faced with a decision about what to do about a particular problem? The more palatable answer goes like this:

- Drawing on their extensive training and experience, the practitioner evaluates or diagnoses the problem through collecting valid data; they identify a range of possible solutions or interventions; carefully consider the merits and drawbacks of each; implement one or more of these solutions; and then evaluates what happens.

The less palatable but perhaps more realistic answer is something like:

- Drawing on very limited resources, using the little time available to them, and working with restricted knowledge about the nature of the problem, the practitioner identifies the small number of options open to them that might help solve the problem and then implements one in the hope that the problem might be solved or at least go away for long enough for them to deal with all the other things they have to do.

WHICH SOUNDS MORE LIKE YOUR JOB?

While HR has made great progress in starting to engage with evidence it still has



ROB BRINER
Rob Briner is Professor of Organizational Psychology.

He has published in various journals and in 2005 published a book on the psychological contract with Neil Conway.

Rob is currently on the editorial board of a number of journals including Journal of Organizational Behavior, Human Relations, and International Journal of Work, Organisation and Emotion and was Associate Editor of Human Relations from 1997-2007.

He is keen to disseminate research and has made numerous press, radio and television appearances as well as writing for practitioner journals such as People Management (where he now writes a regular column) and Personnel Today and is regularly invited to contribute to practitioner conferences and events.

Rob has been a Visiting Research Fellow at the Institute of Employment Studies and is currently Visiting Professor of Organizational Psychology at the Institute of Psychiatry, King's College, London. Rob is also an Associate of the Advanced Institute of Management.

some way to go, as a profession and practice, before it can truly claim to be evidence-based or even strongly evidence-informed.

THE PROBLEM OF THE QUICK FIX

Another way of thinking about what practitioners actually do is through the idea of 'The Quick Fix'. So what is a quick fix? And what's the alternative?

WHAT IS A QUICK FIX?

A quick fix is the rapid implementation of a practice or technique with the aim of resolving a presenting problem which is likely to:

- not be based on initial assessment
- be strongly influenced by fad and fashion
- provide an answer to a political problem rather than a deeper or even presenting problem
- be driven by the need to be seen to be doing something
- be championed by an issue-seller or individual who stands to gain or avoid harm by its implementation
- focus on style and presentation not content or process
- not be evaluated
- not be as quick as had been hoped
- be followed by another quick fix
- become subject to organisational amnesia.

Quick fixes are usually not based on initial assessment and the content is often determined by whatever HR practice or technique happens to be in fashion. As has been observed many times, HR management, like management more generally, is full of fad and fashion – just look in any bookshop, at HR consultants' websites, or some of the presentations and exhibitors at the annual CIPD conference. The pressures on practitioners to adopt some of these apparently 'new', 'cutting-edge', and 'best =practice' techniques can be overwhelming.

There are also pressures coming from inside the =organisation which push practitioners into the quick fix. Perhaps most important is the pressure to solve political rather than HR problems. Trying to retain power or prevent political damage results in the implementation of all sorts of initiatives, practices, and policies which are unlikely to achieve any meaningful HR objectives. Another pressure, facing

all practitioners, is the need to be seen to be 'doing something' even if the best solution is to do nothing: budgets must be spent and practitioners need to justify their existence – the quick fix solves these problems perfectly. Does this sound familiar?

Individual practitioners who are very keen on career advancement may also push the quick fix in order to gain status, to get a reputation for being 'dynamic', and to position themselves as deserving of rapid promotion and other rewards. Such individuals have been called 'issue sellers' (Dutton and Ashford, 1993) as

they first sell an issue to senior management – convincing them that there is a big, big problem or issue that they really need to deal with. Next, once senior management has bought this idea and start panicking about finding a solution, the issue seller is then, of course, also able to offer an apparently brilliant solution which is likely also to be the worst kind of quick fix. The issue seller will then be seen as a champion of the apparent solution, a 'star' performer, be rapidly promoted, moved on to other projects and areas, and in many cases leave a trail of destruction, caused by their quick fixes, in their wake. Does that remind you of anyone?

Quick fixes, by their very nature, do not bear too much analysis and so, like any fashion or fad, tend to focus on style and presentation rather than content or process. They are usually not evaluated, are unlikely to actually fix the problem and so are followed by another (usually quick) fix. Not surprisingly, organisational members prefer not to dwell on these failed quick fixes, and, like embarrassing fashion disasters, soon become forgotten or even denied. Have you observed the collective forgetting of embarrassing and failed quick fixes?

WHAT IS EVIDENCE-BASED PRACTICE?

One response to the problem of the quick fix is evidence-based practice (EBP) which makes the obvious and even mundane plea that what practitioners do is based on evidence about the nature of the problem being tackled and the efficacy of possible interventions. What surprises most people is that EBP originated most recently in medicine: the one area in which most of us assume that, because of the life and death decisions it involves, practitioners are bound to base the decisions they make on the best evidence.

However, medical practitioners are subject to the same sorts of pressures as practitioners in any field. A surgeon may perform a procedure because she or he is very good at doing it, not because it's more effective or less harmful than other procedures. A general practitioner may prescribe antibiotics without knowing much about the patient's condition because the patient expects to get some sort of medication. A consultant may recommend a set of diagnostic tests because that's what has always been done, not because those tests are necessarily the most valid or relevant.

EBP has become a major, if not revolutionary, movement within medicine influencing the training of practitioners, what and how medical research is conducted, how research results are disseminated, and most importantly how practitioners do their work.

DEFINING EVIDENCE-BASED PRACTICE

(adapted from Sackett et al., 1997)

EBP is about integrating individual practitioner expertise with the best available external evidence from systematic research in making decisions about how to deal with problems and issues:

- information needs are converted into answerable questions
- the evidence most able to answer the questions is efficiently gathered
- that evidence is critically appraised for its validity and usefulness
- the results of the appraisal are used to help make the decision
- performance is evaluated.

One of the major challenges of EBP is to find ways of making evidence from systematic research available to practitioners along with the skills and support required to make judgements about its validity and usefulness. Most practitioners in any field, even those who have recently finished training will have difficulty doing this. We will return to this issue later.

WHAT DO EVIDENCE-BASED PRACTITIONERS DO?

As is clear from the definition of EBP, the role of external evidence from systematic research becomes highly significant for EBP but absolutely not to the extent that it dismisses the importance of practitioner experience. Indeed, one of the major challenges for the practitioner is to find ways of integrating what they already know from experience with what the research is telling them.

While it is difficult to say exactly what it is evidence-based practitioners do it is

possible, in general, to think about the approach taken by such practitioners and the sorts of questions they might ask.

EVIDENCE-BASED PRACTITIONERS:

examples of their approach and questions they ask

- Problem-focused: What exactly is the problem or issue that needs fixing?
- Analytic: What is really going on here?
- Questioning and critical: How do I know what's going on here? Are my perceptions valid and reliable?
- Solution-generating: What are the possible responses to this problem? Which might work and why? Is it better to do nothing?
- Evidence-oriented: How good is the evidence for the apparent problem? What organisational data do I have? How good is the external evidence from research about the nature of this problem? What is the evidence for the proposed solutions?
- Integrating: How does the evidence from research fit with my previous experience of this kind of problem and what I know about this organisation?

A good example is the problem of high absence. Because of my interest in stress and absence I have been contacted several times by organisations who believe they have a problem with high absence caused specifically by stress. The first thing I do is ask the HR practitioner two simple questions: what exactly is the absence rate? How does your absence rate compare to norms for your sector? I find it surprising if not shocking that only a minority seem to know the answer to the first question and almost no-one knows the answer to the second. I am not claiming this is common amongst HR practitioners – I do not know – but it is a good example of how not to be an evidence-based practitioner. In this case most of the practitioners concerned did not know where there really was a problem; for example, absence rates could actually have been declining, or they may have been well below the norms for that sector.

So, how would an evidence-based practitioner approach a similar problem of high absence?

As this example shows, evidence-based practitioners have to be prepared to identify and answer sometimes difficult questions and keep reflecting about the quality and relevance of the possible answers they find. One way of thinking about what evidence-based practitioners do is that they apply critical thinking skills to the problems they face, and to the experience and evidence they may be able use to help them make decisions.

AN EVIDENCE-BASED APPROACH TO THE PRESENTING PROBLEM OF HIGH ABSENCE

- Do I know exactly what the absence level is?
- Has the absence level changed?
- Do I know what type of absence is it?
- How does the absence level compare to norms for my sector?
- Do I know who is absent and their positions and locations?
- What exactly is the problem with the level of absence? Does it matter and in what ways?
- What internal, organisational evidence do I have for the causes of absence?
- How good do I think this evidence is?
- What is does external evidence from research suggest are the causes of absence?
- How good is this evidence and can I apply it here?
- What other causes of absence might there be here?
- If the absence level is high, what is the external evidence from research about the effectiveness of interventions to reduce or manage absence?
- Is the absence level so high it requires an intervention?
- Will the benefits of interventions outweigh the costs?
- How well do I think these interventions might work in my situation?
- Might they have unintended negative consequences?

ARE HR PRACTITIONERS EVIDENCE-BASED PRACTITIONERS?

As discussed above, we do not how HR practitioners actually do their jobs.

This means it is difficult to know whether or not HR practitioners are evidence-based practitioners. However, also as discussed above, HR practitioners are subject to exactly the same pressures as any practitioner. Such pressures make it difficult, if not impossible, for practitioners to engage with evidence-based practice even if they want to do so. It seems likely, therefore, that HR practitioners are not evidence-based practitioners – though I would be happy if not delighted to stand corrected on this presumption (so please let me know if you are). A further indication is that, with perhaps one exception (Briner, 2000), there are no publications about evidence-based practice in HRM as there are for many, many other professions.

Staying with the example of how HR practitioners respond to absence problems, the following news item from a professional psychology journal published some years ago leapt out at me:

'Stress at work has increased over the last few years, according to a survey by The Industrial Society. 53 per cent of respondents [responding on behalf of their organisation] said that stress levels had increased in the last three years. 68 per cent said that permanent fatigue was the main symptom of stress, and 76 per cent said that stress had never been measured in their organisation. Only 7 per cent of organisations said they measured the amount of absence caused by stress and 76 per cent said that increased absenteeism was the most damaging effect of stress.'

The respondents to this survey, who are most likely HR practitioners, say some interesting things. First, 53 per cent say that stress has increased in their organisation but 76 per cent say stress has never been measured in their organisation. Let's assume that each of the 24 per cent of respondents who have actually measured stress (however you do that) found that it has increased: this still leaves 28 per cent of respondents who believe that stress has increased in their organisation while at the same time also admitting that stress has never been measured in their organisation. How is this possible? A second striking feature of these results is that 76 per cent believe that increased absence is the most damaging effect of stress and 7 per cent say they measure the amount of absence caused by stress. This means 69 per cent of respondents believe that absence is the most damaging effect of stress, while at the same time admitting that they have never measured the amount of absence caused by stress. Again, how is this possible?

This is just one, probably small, undoubtedly unrepresentative survey, about one issue, but I still believe it illustrates two important points:

- HR practitioners, like many others, are prepared to make judgements about what's going on without, apparently, any systematic evidence.
- HR practitioners, again like many others, have beliefs about the causes of the problems they observe without having any clear or specific evidence to support these beliefs.

If you think about just one practice you have been involved with or are aware of and run through these questions, it should give you some idea about the extent to which you and your colleagues adopt an evidence-based or evidence-informed approach to doing HRM. But, so what if you do take an evidence-based approach?

And so what if you don't? Does it really matter? We will address these important questions later.

HOW EVIDENCE-BASED OR EVIDENCE-INFORMED ARE YOU?

Think about just one of the initiatives, practices and policies you have been involved with over the past few years. For example, flexible working, competency frameworks, performance management, management development, coaching, assessment centres, and so on. Ask yourself these questions:

1. What was the problem the practice was introduced to deal with?

2. What was the internal evidence from the organisation that there was a problem?
3. Were data collected to help clarify the nature of the problem?
4. What was the external evidence from research that the problem identified was a serious or important one? In other words, what, in general, was known from research about how important the problem is for organisations?
5. What was the external evidence about the causes of the observed problem? In other words, what in general, was known about the causes of the problem?
6. Did you identify a range of practices and possible solutions to the problem?
7. Was there evidence for the relative effectiveness of each of these practices? Was the evidence evaluated for relevance and validity?
8. Was a systematic process used to choose between alternative solutions or practices?
9. Were both the costs and the benefits considered?

IS THERE AN EVIDENCE BASE FOR HRM?

To do evidence-based practice you need evidence: how can you do evidence-based practice if there isn't any? Actually, there is always evidence. It may be scant, poor quality, not very relevant, indirect, anecdotal, old, sketchy, but it will be there. A common misunderstanding of evidence-based practice is that it means acting only on the basis of 'good' evidence. However, as indicated earlier, this is just not the case. Rather, it is about combining the best available evidence with practitioner expertise in order to make decisions about what to do. In some situations it may be the case that the best external evidence is so scant or of such poor quality that it adds little to the decision-making process. However, even simply reflecting on the evidence available and considering its usefulness and validity can often help clarify the nature of the problem.

But what about HRM? What sort of evidence-base do we have to work on? Is it scant and sketchy, or plentiful and comprehensive? Well, in my view, it's somewhere in between but definitely over towards the scant and sketchy end of the spectrum. While some reviews of the evidence are available (REFS) here I will just attempt to characterise some aspects of the nature of this evidence base.

In the continuing attempt for HRM to 'prove' itself and its worth, and to not feel like the poor relation at the boardroom table, much research has focused on the important – but not always helpful question – of whether HRM 'works'. It is in some ways an important question because if HR doesn't 'work' we may as well all pack up and go home. It's an unhelpful question because it's driven by an anxious concern to justify HRM's existence rather than by a more open attitude of healthy, and relaxed, scepticism. Such a motive means that the more important and relevant questions can get overlooked. HRM describes, if it describes anything, a huge range of policies, practices, procedures, initiatives and techniques. So how can we even ask, let alone answer the question, 'does HRM work?' Which bits are we talking about? And 'work' compared to what? Doing nothing? Is it even possible to do no HRM? Doing some bits rather than other bits?

What about the other part of the question? What does 'work' mean? What criteria can we use to judge the effectiveness of HRM? Performance? Productivity? Return on investment? Motivation? Job satisfaction? Turnover? Sustainability? Customer satisfaction? All these and more? So when we ask 'does HRM work?' how are we going to choose our criteria for making this judgement?

For me, asking if HRM works is rather like asking if medicine works. It's just the wrong sort of question. Rather, like in medicine, we should be asking whether, and the extent to which, certain practices solve particular sorts of problems and in which contexts. We should also be asking whether our practices might

be doing more harm than good and whether the benefits they may accrue outweigh the costs.

There are, however, definite signs that the somewhat narrow focus on the question 'does it work?' has started to broaden in the following sorts of ways. First, is the issue of what particular kinds of practices and in what combinations of practices affect what sort of outcomes (eg, Cappelli and Neumark, 2001). Second, better-designed longitudinal studies which are more able to explore cause and effect can help address and unpack whether it is HRM that drives outcomes such as financial performance or whether, in fact, it is financial performance that drives HR practices (eg, Wright et al., 2005). Third, are the relatively recent attempts to alert practitioners to the dangers of fads and fashions in management, and advocate the importance of evidence-based practice (Pfeffer and Sutton, 2006). Fourth, are the more comprehensive and rigorous attempts to address the question of whether HR works, by conducting semi-systematic reviews. One such review (Wall and Wood, 2005) reinforces the point that asking simply whether in general HR works is the wrong sort of question. In addition, it concludes:

'... although consultants are acting in good faith, and their views are seemingly reinforced by the presumption on the part of academics that HRM systems actually do promote organisational performance, the empirical evidence is as yet not strong enough to justify that conclusion.'

(Wall and Wood, 2005, p. 454)

Yes, sure, HR probably 'works' in some ways, even though the evidence is less clear than is generally presumed. But this is just the starting point of our analysis – not the end.

So, while there certainly is an evidence-base in HRM this has tended to focus on one perhaps not-so-useful question, though this has now started to change. However, a problem which faces all evidence-based practitioners is that the best available evidence is rarely as neat, accessible and unequivocal as they would like. Having an evidence-base does not mean having all the answers: rather, it means having evidence to draw on which is likely to improve the quality of decision-making about how to deal with a particular problem.

WHY SHOULD HRM BECOME MORE EVIDENCE-BASED?

It does matter that HR practitioners are not more evidence-based. If HRM is serious about one of its main objectives, to improve the effectiveness of organisations, then it also needs to get serious about the way in which it goes about doing its work. This does not mean rolling out yet more massive initiatives, models, and frameworks. It does not mean embracing each and every new and exciting idea or practice that sweeps through the HR community. Nor does it mean worshiping yet more HR champions, heroes and gurus.

Rather it means something different: something quieter, something more modest, something less exciting, something harder, but something ultimately more effective. To put it in a nutshell, it means doing what works and operating in new ways that makes that happen. Adopting an evidence-based approach is an example of one such way.

Of course, there are many objections to evidence-based practice. One of the most obvious is that it's just too difficult. The sorts of pressures on practitioners discussed earlier present a major challenge. Getting hold of relevant evidence is also very difficult as it is rarely, if ever, found in books but, rather, in academic journals. Even if you can get hold of journal articles they are pretty impenetrable to anyone except other researchers. However, there are ways around this

and many of the techniques already used to get evidence to evidence-based medical practitioners may be equally useful for HR practitioners. Likewise the recently-emerged interest in Evidence Based Management (EBM) (see web resources below) is also likely to lead to mechanisms through which technical research papers relevant to HR practice can be translated into usable evidence for practitioners.

Evidence-based practice is not easy – nor is it the only way to improve the quality of decision-making and hence the effectiveness of practice. However, it seems that at least for now adopting an evidence-based approach is the most promising means of both challenging and developing HR practitioners and HR practice.

ABOUT IES

IES is an independent, apolitical, international centre of research and consultancy in human resource issues.

IES aims to help bring about sustainable improvements in employment policy and human resource management. We achieve this by increasing the understanding and improving the practice of key decision makers in policy bodies and employing organisations.

We believe that HR can make a significant impact on the success of organisations of all types. In order to help bring this about, we help organisations:

- decide what they want HR to achieve
- identify what high performing HR people are like
- design and deliver bespoke development programmes for HR people
- evaluate how they are progressing against their goals

REFERENCES

Briner R B (2000), 'Evidence-based human resource management', in Trinder L, Reynolds S (eds), *Evidence-Based Practice: A Critical Appraisal*. London: Blackwell Science
 Cappelli P, Neumark D (2001), 'Do "high-performance" work practices improve establishment-level outcomes?' *Industrial and Labor Relations Review*, 54, 737-775
 Dutton J, Ashford S (1993), 'Selling issues to top management', *Academy of Management Review*, 18, 397- 428
 Pfeffer J, Sutton R I (2006), *Hard Facts, Dangerous Half-Truths, and Total Nonsense: Profiting from Evidence-Based Management*. Harvard Business School Press
 Sackett D L, Richardson W S, Rosenburg W, Haynes R B (1997), *Evidence-based medicine: How to practice and teach EBM*. London: Churchill Livingstone
 IES, Mantell Building, University of Sussex Campus, Brighton BN1 9RF • 01273 686751 • www.ieshr.co.uk • askies@employment-studies.co.uk
 IES is a charitable company limited by guarantee. Charity no. 258390
 Wall T D, Wood S J (2005), 'The romance of human resource management and business performance, and the case for big science', *Human Relations*, 58, 429-462
 Wright P M, Gardner T M, Moynihan L M, Allen M R (2005), 'The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order', *Personnel Psychology*, 58, 409-446
 Web resources www.evidence-basedmanagement.com
 Website created by Pfeffer and Sutton who wrote the first book on evidence-based management. Many links to other evidence-based sites including evidence-based policing, and evidence-based government and public policies. www.cochrane.org A database of systematic reviews related to healthcare. Also much useful information about how to set up and conduct systematic reviews. www.nice.org.uk If you are particularly interested in the use of systematic reviews in relation to developing medical policy in the UK the check out the National Institute for Clinical Excellence site. Recent guidance covers a range of topics including guidelines for the prevention and treatment of obesity, an evaluation of inhaled insulin for the management of diabetes.

Πώς επιλέγουμε τον κατάλληλο Project Manager

Σε ένα συνέδριο Διεύθυνσης Έργων, που είχα την ευκαιρία να συμμετέχω, τέθηκε το ερώτημα πώς σταματούμε ένα έργο που οδεύει σε αποτυχία. Μόλις τέθηκε το ερώτημα αμέσως ήρθε στο μυαλό μου η έλλειψη οργάνωσης, προγραμματισμού, πρόβλεψης κινδύνων, επικοινωνίας και γενικά αποτυχίας διαχείρισης και διεύθυνσης έργων.

Η επιτυχής υλοποίηση έργων αντικατοπτρίζει την οργάνωση, την παραγωγικότητα, την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα ενός οργανισμού. Ένα έργο θεωρείται επιτυχές όταν έχει ικανοποιήσει σε ένα μεγάλο βαθμό τους στόχους του, και έχει ολοκληρωθεί εντός του χρονικού, οικονομικού και ποιοτικού πλαισίου που αρχικά είχε τεθεί. Είναι αίγιορος ότι είναι δύσκολο να επισημάνεται πολλά έργα, τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού σας, που να θεωρούνται επιτυχή με βάση τον πιο πάνω ορισμό, αλλά ελπίζω και κανένα που να είχε φτάσει στα όρια τερματισμού.

Οι προϋποθέσεις για να φτάσουμε σε ένα επιτυχές έργο είναι πολλές: Θα πρέπει πρώτα να έχουμε θέσει ρεαλιστικούς στόχους και απαιτήσεις για το έργο μας. Ακολούθως θα πρέπει να έχουμε διαθέσει αρκετό και κατάλληλο προσωπικό, να έχουμε χρονοδιάγραμμα και οργάνωση εργασιών, προϋπολογισμό, συνεχή διευθυντική υποστήριξη και καθοριστική ημερομηνία έναρξης και λήξης του έργου. Ωστόσο, το πιο βασικό από όλα είναι να έχουμε επιλέξει τον κατάλληλο διαχειριστή και διευθυντή του έργου, γνωστό ως Project Manager (PM). Πώς επιλέγουμε το κατάλληλο άτομο για τη δουλειά αυτή; Αρχικά θα πρέπει να αποφασίσουμε μεταξύ υφιστάμενου προσωπικού ή την επιλογή υπηρεσιών από εξωτερικό σύμβουλο / οίκο. Η επιλογή αυτή εξαρτάται από τη διαθεσιμότητα του προσωπικού και τη διαθέσιμη εμπειρία και εξειδίκευση στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Ανεξαρτήτως εσωτερικού ή εξωτερικού ατόμου, το άτομο το οποίο θα επιλεγεί θα πρέπει να έχει τον απαιτούμενο χρόνο, να γνωρίζει το αντικείμενο και να έχει εμπειρίες και γνώσεις μεθόδων και τεχνικών υλοποίησης έργων. Ο διευθυντής του έργου ανεξαρτήτως εμπειρίας στο αντικείμενο θα πρέπει να προσηλώνεται στα καθήκοντα διαχείρισης και διεύθυνσης ενός έργου και να μην επεμβαίνει και να αλλάζει τα σχέδια και τις απαιτήσεις του έργου εκτός και αν το σχέδιο του έργου που θα υλοποιηθεί θα έρθει με μαθηματική ακρίβεια να μας πλακώσει. Ένα έργο μπορεί να χαρακτηριστεί σαν ένας προσωρινός οργανισμός με στόχους, εργασίες, έξοδα, προϋπολογισμό, χρονικά πλαίσια,



ΑΝΔΡΕΑΣ ΧΑΤΖΙΧΡΗΣΤΟΥ
Ο Ανδρέας Χατζη-
άννου είναι Διευθύνων
Σύμβουλος της εταιρείας
VirtualIT που ασχο-
λείται με την παροχή συμ-
βουλευτικών υπηρεσιών,
εκπαίδευση και εφαρμο-
γή ολοκληρωμένων λύσε-
ων Πληροφορικής. Με
πείρα πάνω από 25 χρόνια
στον τομέα των Τεχνολο-
γιών Πληροφορικής και
Επικοινωνιών (ΤΠΕ) κα-
τέχει εξειδικευμένες γνώ-
σεις στη διαχείριση και δι-
εύθυνση έργων, στρατηγι-
κή Πληροφορικής, Ηλε-
κτρονικό Εμπόριο, ασφάλεια δικτύων, αυτοματο-
ποίηση γραφείου, εφαρμο-
γή λογισμικών και σχεδια-
σμό και υλοποίηση δικτύ-
ων ΤΠΕ.

Είναι μέλος των διοικη-
τικών συμβουλίων: Κυ-
πριακού Συνδέσμου Εται-
ρειών Πληροφορικής
(CITEA), Συνδέσμου
Συμβούλων Επιχειρήσε-
ων και μέλος του Advisory
Council, Πανεπιστημίου
Λευκωσίας,
andreas@virtual-it.com.cy

προσωπικό κλπ., με τη διαφορά ότι έχει ημερομηνία λήξης. Αυτό σημαίνει ότι ο Διευθυντής Έργου θα πρέπει πρώτα να έχει ικανότητες και εμπειρίες να διευθύνει ένα έργο, μια ομάδα ατόμων, να διαχειρίζεται προϋπολογισμό, χρόνο και ποιότητα, να ελέγχει την πρόοδο των εργασιών και να παίρνει άμεσες και καθοριστικές αποφάσεις. Θα πρέπει να διανέμει και να αναθέτει εργασίες ανάλογα με τις δυνατότητες του ατόμου σε μια ομάδα έργου, να οργανώνει συναντήσεις, να ετοιμάζει καταστάσεις προόδου και να ενημερώνει με ακρίβεια και ειλικρίνεια τη διεύθυνση ή το συμβούλιο του οργανισμού για τα καλά και τα κακά μαντάτα του έργου.

Ο Διευθυντής Έργου θα πρέπει να είναι ένα άτομο με υπομονή, μεθοδικότητα, οργάνωση και σωστή διαχείριση χρόνου. Το άτομο αυτό θα πρέπει να είναι καλός ακροατής και να μπορεί να χρησιμοποιεί εποικοδομητικά τις εισηγήσεις τόσο της ομάδας όσο και των ανωτέρων του. Θα πρέπει να έχει γνώμη και αποφασιστικότητα με την ικανότητα να διαχειρίζεται ψύχραιμα τις δύσκολες στιγμές ενός έργου. Αν επιλέξουμε εσωτερικό άτομο τότε πρέπει να επιλέξουμε είτε άτομο με υψηλή διευθυντική θέση ή άτομο το οποίο είναι γενικά σεβαστό από τους συναδέλφους του / της.

Η επιτυχία ενός έργου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο ενθουσιασμένη και κινητοποιημένη είναι η ομάδα του έργου προς τους στόχους. Δυστυχώς δεν έχουμε πάντοτε την πολυτέλεια να διαλέξουμε την καλύτερη ομάδα και έτσι προσπαθούμε να έχουμε τα καλύτερα αποτελέσματα διανέμοντας την υπευθυνότητα και τις εργασίες ανάλογα. Ο διευθυντής του έργου θα πρέπει να αναλάβει το έργο, αξιολογώντας τις δυνατότητες της ομάδας που διαθέτει και επιλέγοντας τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες εργασίες. Ο διευθυντής του έργου έχει επίσης την ευθύνη εμπύκωσης και μετάδοσης του ενθουσιασμού προς το έργο, για όλη την ομάδα καθ' όλη τη διάρκεια του έργου. Βασικό χαρακτηριστικό εδώ είναι η δυνατότητα επικοινωνίας του διευθυντή με την ομάδα, ο καθορισμός μετρήσιμων δεικτών, ορόσημα επιτυχιών και η αξιολόγηση της ποιότητας, της αδυναμίας και της ικανότητας του κάθε μέλους της ομάδας. Θα πρέπει να διαθέτει τρόπους αναγνώρισης και διατήρησης του

ομαδικού πνεύματος.

Ένας διευθυντής έργου πρέπει να μπορεί να είναι ευέλικτος προσαρμόζοντας τις εργασίες ανάλογα με τα προβλήματα και την πρόοδο του έργου. Θα πρέπει να μπορεί να αναλύει και να αξιολογεί πιθανούς κινδύνους, να θέτει και να υλοποιεί μηχανισμούς ελέγχου, να παίρνει αποφάσεις, και να αξιολογεί ρεαλιστικά την πρόοδο ενός έργου.

Η αναζήτηση μας αφορά ηγέτες και μελλοντικούς διευθυντές που να μπορούν να οργανώσουν και να φέρουν εις πέρας με επιτυχία ένα έργο. Σίγουρα είναι δύσκολο να βρούμε άτομα με όλα τα πιο πάνω χαρακτηριστικά και προσόντα. Αν αφήσουμε όμως την επιλογή τους στην τύχη, στην πρώτη επιλογή ή ακόμα σε θέμα πολιτικής του οργανισμού μας τότε δημιουργούμε εξαρχώς προϋποθέσεις πιθανής αποτυχίας και σε ερωτήματα όπως «Πώς σταματάμε ανεπιτυχή έργα».



Just B.E.L.I.E.V.E.

A couple of years ago I was invited to give a speech in a conference along with Professor Theodore Panayotou, Director of the Cyprus International Institute of Management and a Harvard Professor. He shared a joke with his audience that referred indirectly to the current financial crisis which is now a reality all over the globe.

Professor Panayotou said that there was once a debate between a Doctor, an Architect and an Economist, each of whom was insisting that his profession was the most ancient. The Doctor said that Eve was born from Adam's rib. That dissection alone proved that his profession was indeed the oldest around. The Architect patted the Doctor on the back, implying that it was a good attempt but he noted that if it had not been for God's wise planning and detailed architecture there would have been no Adam and Eve but rather chaos that existed for so long. In a very condescending voice, the Economist then said: "And who created the chaos in the first place?...!"

Switch on the TV or radio or flip through any newspaper and you are bound to see or hear about the 'chaos' that was first 'uncovered' on Wall Street due to the financial crises in the housing and insurance industry and which has now made its way to Europe. The advisors (economists, financial analysts, etc) had failed to spot the potential avalanche of their actions and reactions, thus driving companies like Lehman Brothers to file for Chapter 11 (bankruptcy) and Merrill Lynch & Co to agree to sell out to the Bank of America Corporation. The American International Group Inc (AIG – Manchester United FC's main sponsor) is still grateful to the US government for investing \$85 billion in order to 'save their souls'.

My grandfather, a man who saw many economic downturns and upturns in his life, used to say that "Tough times never last but tough people do". Economic downturns will always make their entry and exit. The big question-mark is how long this downturn will last before it exits. I am neither an economist, a financial analyst nor a fortune-teller and this article will not advise you to invest in land, in shares that have plummeted or in bonds. I am an inspiration coach and this article is intended to encourage you to invest in... you. Believe in yourself and your potential: the sky is the limit. As the saying goes: "Shoot for the moon; even if you miss you will be amongst the stars!" To help guide your actions and jog your memory I have come up with an acronym that will not only motivate you to act, but will act as the backbone motivator to your success. An acronym of hope, to act as an antidote to the fear and confusion caused by today's economic and social turmoil.

The acronym is B.E.L.I.E.V.E.

B = Believe in you. There is no other and there will never be anybody else like you. You are unique. Howard Gardner talked about multiple intelligences and argued that man possesses at least one of many (for example people-smart, word-smart, music-smart, numbers-smart, etc). Find your field of interest and invest 15 minutes a day reading up on the subject. Within a month you will have read two books and within a year 24! The average person reads only one book a year and, in more than 70% of cases, that book remains half-read. Consider how much you will gain in terms of ideas and solutions that you can implement in your work environment.

E = Energise yourself with motivational CDs whilst driving. There is a lot of 'dead time' between driving destinations. The majority of people prefer to switch on their



MICHAEL R. VIRARDI
Michael R. Virardi holds a B.A. in International Business from Richmond University and a M.A. in International Business and Management from The University of Westminster. He started his career as Marketing Director at Virardi Enterprises Limited and from January 2005 onwards he is Assistant Managing Director of the same company. In parallel, as of 2007 he is the Managing Director of MRV Simple Techniques Limited. He is author of the book: "ΘΕΤΙΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ: 26 απλές ιδέες πώς να ξεχωρίσεις!" ("A Positive Experience: 26 simple ways to differentiate yourself!").

radio and listen to the news. Guess what? Over 65% of the news that comes through your car speakers and into your ears is bad news! Energize yourself by listening to self-development, motivational and inspirational CDs or if you are into sales, for example, invest in sales CDs. On the one hand it will work wonders on your closing ratio of visits to customers and sales gained and on the other hand it will help you psychologically in these turbulent times.

L = Live a life full of passion! Throw your heart into everything and anything you do, be enthusiastic. The word enthusiasm comes from the Greek word 'en-theo' which means 'the God within'. Release your 'God' within' and watch as the 'miracles' in your life unravel. People love to associate with happy, enthusiastic and energetic people. Be one!

I = Invest time in your family. Our most precious possession, in my personal opinion, is our family and loved ones. In times of economic 'crisis' when the economy is slow and sales threaten to come to a halt, invest time and energy in your family. A survey has revealed how 50 out of 52 parent couples stated that what they regretted most was that they had not taken more time to watch their children growing up and to be by their side. Economic thunderstorms will fade at some point in time but memories of your children and loved ones around the fireplace sharing moments of happiness never will.

E = Evolve by expanding your network. There is a saying that goes: "Your network determines your net worth". In most cases, it is not what you know that counts but who you know. Join associations and clubs. There you will meet people and exchange ideas and solutions that can have a lasting effect on your professional life. Write an article and send it to be published. This establishes you as an expert and

helps you expand your network. Show your face at events and make sure that you are equipped with your business cards. Seek out new faces and move fast to meet them.

V = Visions are better than dreams. The average person tries less than once to achieve their goal. This is, by definition, not a goal but an unrealised dream. Have a vision of tomorrow. Set and achieve goals. Stretch yourself. Stanford studies have shown that the average person uses only 2% of his/her brain power. Can you imagine how much more you could accomplish (and earn) if you could tap into the other 98%?

E = Exercise daily! Your health is all you have got. Studies have shown that by exercising daily (a 30-minute walk is sufficient), your brain releases endorphins which, in turn, stimulate your thinking and provide you with ideas and solutions to both your work and family life. The same studies have shown that you will be more energized at work and your performance will improve by approximately 20%!

At this time of economic unrest, I am sending out a message of hope: B.E.L.I.E.V.E. in your ability to think, learn and innovate. Writer Ted Menten believes that the answer to a question is contained within the question itself. In these turbulent times you might ask: "What can you do?" My answer to all the readers of this article is contained within the question; simply rearrange the words: "Do what you can!"

Generation Y and the Workforce

Managing generational differences has become an increasingly growing area. In today's diverse and ever changing business environment, it is imperative to the areas of recruitment, retention and engagement for organizations to successfully communicate across generational boundaries. With an age gap of nearly 50 years between the oldest and youngest employees in some organisations, there is a broad range of perspectives, needs and attitudes floating around the office. Today's workplace is most definitely a multi-generational one – and each generation has its own set of expectations, needs, values and working styles.

Employers have to acknowledge the generational tensions their employees may be feeling. To get everyone working together, they need to understand the unique strengths and weaknesses of each generation and identify the points of friction among them. While generational diversity in the workforce promotes a broader range of talent, it can often mean conflicting ideas and stereotyping – the Baby Boomers think Generation X needs a stronger work ethic, Gen X sees the Boomers as obsessive workaholics – and everyone thinks Generation Y is selfish and self-entitled.

BABY BOOMERS (BORN BETWEEN 1946 – 1964)

If you were around during the Vietnam War, grew up watching The Twilight Zone (the original) and were a 'flower power' child of the 60s, then you are classified as a Baby Boomer. Boomers make up a large percentage of the working population and are presently nearing the age of retirement. There are many stereotypes surrounding mature age workers – they are expensive, difficult to manage, won't learn new skills, resist change and aren't technology savvy. These generalities can make it difficult for mature age workers who are seeking new work or who aren't quite ready for retirement.

Boomers are committed, hard working and career focused – which has caused them to be tagged as workaholics by Gen X and Gen Y. The Baby Boomer work ethic is also characterised by dedication, loyalty and a willingness to stay in the same job for a long time. Frequently referred to as the 'gold watch generation', they have a lot to offer businesses with their work and life experience, skills and knowledge that many younger people can't offer. They tend to work longer hours. Respect is paramount when managing a Baby Boomer.

GENERATION X (BORN BETWEEN 1965 – 1980)

Gen X encompasses the group of individuals born in the late 60s but before the 80s really got started. They represent the pop culture of the 70s and are often referred to as 'latch-key' kids (often left alone at home because both parents were working) – which explains their independent, resourceful and adaptable approach to work.

Gen X occupies a massive percentage of the current workforce. They possess an entrepreneurial spirit, a do-it-yourself attitude and, in contrast to the generations before them, embrace change in the workplace. They are career-oriented but place a strong emphasis on family time and strive for a good work-life balance. They enjoy freedom and autonomy – they work to live rather than live to work, which is often frowned upon as slack and difficult to manage by the Boomers, who prefer to do the long hours. They are the generation most noted for attending university. Brought up in an era of technological and social



MARIA TITAN
Maria Titan is a Senior Partner at WorkForce Cyprus (www.workforcecyprus.com), a Human Resource Consultancy firm specializing in local and international recruitment. As an HR professional who specializes in recruitment and selection, business development and operations, she felt that there was a gap in the market for a professional firm to assist companies with their HR needs. Before heading up WorkForce, Maria worked as an HR executive for an international company in Cyprus and was involved in training and education in Asia.

change, Gen X is tech-savvy and open to change. They possess a different work ethic to the boomers – Gen X thrives on diversity, challenge, responsibility, honesty and creative input, compared to the boomers' preference for a more rigid, work-centric approach. A flexible workplace is a must for a Gen X-er and they value constructive feedback – which both need to be taken into consideration when managing Gen X.

GEN Y (BORN BETWEEN 1981 – 2000)

Known as the technological whiz kids in the generation world, these guys were born in the early 80s through to the 90s. They are predicted to occupy almost half the working population by 2020. Practically born with a mobile phone strapped to their ear and a laptop in their cradle, these guys are totally comfortable with digital technology. Excellent multi-taskers – they've had to juggle school, soccer training, dance class and computer games, all whilst sending text messages – they are impatient and require instant gratification as they have always had all the information they need at their fingertips via the Internet. Generation Y is like Generation X on steroids.

Where boomers prefer 'face time', Gen Y prefers to communicate through platforms such as email, Instant Messaging (IM), blogs and text messages, rather than on the phone or face to face. They speak in tweets, update their statuses and upload their profile pics simultaneously. Gen Y also prefers cybertraining, webinars and telecommuting rather than traditional lectures or training.

They have been constantly surrounded by choice and therefore don't tend to stay in one job for very long. They require constant stimulation and the opportunity to develop their skills – if they don't get it, they will walk out the door and find another company.

With their 'what's in it for me?' attitude, Gen Y focuses on entitlements, rewards, promotions and development. Other generations see them as arrogant, selfish, lazy and unethical. However, provided with rewards, access to training and inspiring leadership, this generation will thrive and be the one to take business through to the future.

So how does a leader effectively recruit, engage, retain, and communicate with Gen Y? What makes Gen Y different at work? How will those just embarking on their careers work and play? What are the technology and culture shifts occurring in the workplace? How do we keep this group of people, who will make up over half the working population, happy?

They're young, smart, brash. They may wear flip-flops to the office or listen to iPods at their desk. They want to work, but they don't want work to be their life. This is Generation Y, a force of as many as 70 million, and the first wave



is just now embarking on their careers — taking their place in an increasingly multigenerational workplace.

Get ready, because this generation — whose members have not yet hit 30 — is different from any that have come before. This age group is moving into the workforce during a time of major demographic change, as companies around the world face an aging workforce. Sixty-year-olds are working beside 20-year-olds. Fresh college graduates are overseeing employees old enough to be their parents. New job entrants are changing careers faster than their facebook statuses, creating frustration for employers struggling to retain and recruit talented high-performers. Recognising and understanding generational differences can help everyone learn to work together more effectively and transform the workplace from a generation war zone to an age-diverse and productive team. The Baby Boomers are retiring and the next generation, Gen X, isn't nearly large enough to replace the talent. Employers will need to replace their Baby Boomers with members of Gen Y, and when comparing these two

generations you're bound to see significant differences.

Unlike the generations that have gone before them, Gen Y has been pampered, nurtured and programmed with numerous activities since they were toddlers, meaning they are both high-performance and high-maintenance. They also believe in their own worth.

Generation Y is much less likely to respond to the traditional command-and-control type of management still popular in much of today's workforce. They've grown up questioning their parents, and now they're questioning their employers. They are willing and not afraid to challenge the status quo and an environment where creativity and independent thinking are looked upon as a positive is appealing to Gen Y.

A GREAT DEAL IS KNOWN ABOUT GEN Y:

- They have financial smarts. After witnessing the financial insecurity that plagued earlier generations stung by layoffs and the dot-com bust, today's

newest entrants into the workforce are generally savvy when it comes to money and savings. They care about such benefits as medical insurance and retirement plans.

- Work to live, don't live to work. Unlike boomers who tend to put a high priority on career, today's youngest workers are more interested in making their jobs accommodate their family and personal lives. They want jobs with flexibility, mobile options and the ability to go part time or leave the workforce temporarily when children are in the picture.

- Change, change, change. Generation Y-ers don't expect to stay in a job, or even a career, for too long. They've seen the Enron and Lehmann Brothers scandals and they're skeptical when it comes to such concepts as employee loyalty. They don't like to stay too long on any assignment. This is a generation of multi-taskers and they can juggle e-mail on their iPhones, talk on mobiles and surf the web simultaneously. They believe in their own self worth and value enough that they're not shy about trying to change the companies they work for.

- Conflicts over dress code and technology. In the workplace, conflict and resentment can arise over seemingly silly subjects such as dress code. As a generation used to casual clothes like flip-flops, tattoos and capri pants, wearing a traditional suit and tie to work seems a bit archaic. We only need to look at Mark Zuckerberg, dressed in his ubiquitous grey hoodie, jeans and trainers. He did not need to wear a tie to become the founder of the most successful business at present and proved that wearing jeans to work could still win him the Times Man of the Year Award.

And then there's Gen Y's total comfort with technology. While Boomers may expect a phone call or in-person meeting on important topics, younger workers may prefer virtual problem solving.

All organizations want to recruit the best possible employees. In the past, most organizations successfully recruited for the vast majority of their hiring needs by advertising their needs in the newspaper, putting a help wanted sign in the window, and running some job posting ads on sites such as Monster.com. While those

tactics worked and continue to work in some cases, it is becoming increasingly apparent that today's young adults don't read the newspaper, don't apply to jobs simply because they exist, and are increasingly moving away from on-line classified sites such as Monster, which, let's face it, are just an electronic version of the newspaper help wanted section.

It is about recruiting the best of this generation, and the best of this generation will vary considerably depending upon the organization doing the recruiting and the role that individuals will play once employed by your organization.

That being said, what characteristics are shared by the most sought after Gen Y candidates?

1. Education is important. A far higher percentage of Millennials than previous generations either stay in or go back to school to obtain a graduate degree and almost all relish and even insist on substantial training and mentoring from their employers. If your organization believes that these young adults should accept your offer of employment because they're qualified and you're offering them a salary, you will struggle to recruit the talent needed. Smart companies are not just mentioning salaries; they are reaching out to potential employees by telling them about company benefits such as flexible work schedules, mobile work stations, full tuition reimbursement and online mentoring tools.

2. They prefer to IM and text. Not only do they multi-task and regularly use new communication tools like instant messaging and cell phone text messaging in their daily lives, they prefer it. If you want to win over these candidates then learn how to use your iPhone, put up a quality MySpace page describing your organization's career opportunities, network on facebook, incorporate video into your job posting ads, and publish your instant messaging address. Prove to these candidates that you understand that their needs and wants are different from those of their parents by communicating with them in their own language. Gen Y is used to technology; some were even born with it at

their fingertips. They aren't scared of new technologies and adapt fast to new innovations. To attract, retain and engage Gen Y don't shy away from using new technologies that enable fast and easy online applications and virtual work environments. Utilize video conferencing, webinars, laptops with wireless access. Technology can be used to encourage group and project based work. Use technology to build in collaboration, create informal team building exercises, and as leverage for positive public relations for your organization.

3. They want security and rewards. The security they want comes with a good benefits package but they also want to be rewarded for their performance. Some complain that these young adults don't consider a work week to be 40 hours long. Millennials consider a work week to be the time it takes to get the job done. Give them menial work and deny them the opportunity to develop their skills and they will return the favor by not even putting in 40 hours. Give them the opportunity to contribute with meaningful work and invest in them by training and mentoring them and they will work far more hours and be happier for it, whether they are physically in your office or working from Starbucks.

4. An open culture is king. Regarding culture, open and honest communication and a culture of performance rewards is a necessity. Gen Y believes that communication is important. To get the most out of Gen Y at work, create an environment where they are encouraged and rewarded for speaking up regarding ideas and concerns, regardless of level in the organization. Add a structured coaching or mentoring program to your organization. Build in monthly or quarterly development updates and create a space for discussion. Communication often leads to innovation, increased trust, and engagement.

Gen Y has a low tolerance for political bureaucracy. They believe results drive

success, not years of service or level in the organization. Consider changing the structure of your organization to a flatter model with less hierarchy and more rewards based on merit and performance, not tenure and title.

5. They are who they are. Be prepared to see the Millennials putting in the hours in casual clothes, including flip flops, because

they know that their work performance is not dependent upon what shoes they're wearing. If you want the work, then don't sweat the sweat pants. This generation doesn't see the need to be chained to a desk for eight hours a day if they can get their work completed in six. Gen Y want something beyond an all consuming career. They want true work life balance. When recruiting Gen Y highlight the programs in your organization that can deliver on these expectations.

6. They network but not like Boomers. It is very common for Millennials to have multiple, quality employment offers from which to choose. They don't post their resume on job boards and wait for the phone to ring. They don't go to job fairs as they know they don't need to put up with being treated like cattle, but they do network. Unlike the phone calls to family friends that Boomers make when they're out of work, Millennials network with their friends. Remember the two most popular sites for this generation: MySpace and facebook – both of which are social networking sites. It isn't at all unusual to meet Millennials who literally spend hours a day on these sites. How many Boomers can claim to ever have networked for hours in a day let alone day after day, year after year?

The Millennial generation is probably the most sought after, highly skilled, ready to hit the ground running generation ever to enter our workforce. We are counting on them despite their vastly smaller numbers to replace the productivity of the massive Baby Boomer generation. People work for more than the money, especially the X and Y Generation. It's important to help employees enjoy their jobs. You can accomplish this by setting high standards and making sure employees know what you expect. Lead by example and keep communication channels clear. Create a partnership with your team. Give them a chance to grow and learn new skills; reward their efforts, and celebrate their successes. To recruit and retain this generation, do as Mark Zuckerberg. Trade your suit for your jeans, buy an iPhone, update your facebook status, tear down the cubicles and make sure you tweet your heart out.

"Mark Zuckerber...did not need to wear a tie to become the founder of the most successful business at present"

ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ / NEW ASSOCIATION MEMBERS

ΠΛΗΡΗ/FULL

Όνοματεπώνυμο / Name

Κυριάκος Ανδρέου

Αντιγόνη Τσαγγάρη

Άντρη Δημητρίου

Αννίτα Σιακαλλή

Άννα Σοφοκλέους

Χριστίνα Στυλιανού

Έλενα Χατζηδημητρίου

Φωτεινή Ομήρου

Χριστιάνα Χριστοφορίδου

Μαίρη Χριστοφίδου

Έλενα Μανιατοπούλου-Χατζηπαναγή

Ιωάννης Βασιλείου

Άντρια Μιχαλίδου

Χρυσάνθη Χατζηθεοδούλου

Χρίστος Φιλίππου

Maria Esterhuyse

ΕΤΑΙΡΙΚΑ/ASSOCIATE

Όνοματεπώνυμο / Name

Αλέξης Τεκκής

Μαρία Χατζηγιάννου Καγλατζή

Θεοδώρα Αργυρού

ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΜΕΛΟΣ

Όνοματεπώνυμο / Name

Κορίνα Κοιλιάρη

ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΣΕ ΠΛΗΡΕΣ ΜΕΛΟΣ

Όνοματεπώνυμο / Name

Λήδα Ξερού

Ζήνωνας Κληρίδης

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ/CORPORATE

Όνομα οργανισμού / Company Name

I. E. Muhanna + Co Ltd

Deltasoft Ltd

OCECPR (Office of the Commissioner for Electronic Communications & Postal Services)

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΚΥ.ΣΥ.Δ.Α.Δ. / CYHRMA BOARD OF DIRECTORS

Κώστας Παπακυριακού
Costas Papakyriacou

Πρόεδρος
Chairman

Ανθή Ορνιθάρη – Βόττη
Anthi Votti-Ornithari

Αντιπρόεδρος
Deputy Chairman

Μαριάννα Σουγλίδου
Marianna Souglidou

Γραμματέας
Secretary

Έλενα Σταυρινού
Elena Stavrinou

Βοηθός Γραμματέας
Assistant Secretary

Κρις Μαθά
Chris Matha

Ταμίας
Treasurer

Ταλίν Τσιαλικιάν
Taleen Tchalikian

Υπεύθυνη Δημοσίων Σχέσεων
Public Relations Representative

Κική Καλλή
Kiki Kalli

Υπεύθυνη Εκδόσεων
Publications Representative

Γιώργος Ασιήκαλης
George Ashikalis

Μέλος
Member

Γιώργος Παντελίδης
George Pantelides

Μέλος
Member

ΕΠΙΤΙΜΟΙ ΠΡΟΕΔΡΟΙ / HONOURARY CHAIRPERSONS

Αρτέμης Αρτεμίου
Artemis Artemiou

Επίτιμος Πρόεδρος
Honourary Chairman

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΕΛΗ ΤΟΥ Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. | CyHRMA CORPORATE MEMBERS

<p>A.A.M.&C. LIMITED P. O. Box 70701, 3802 Limassol Tel: 25360015 Fax: 25360025 Email: info@allied-asset.com Contact Person: Apostolos Nikolaou</p> <p>ALLIED ASSET MANAGEMENT</p>	<p>ACS AIR COURIER SERVICES CYPRUS LTD T.Θ. 26829, 1648 Λευκωσία Τηλ: 22762062 Φαξ: 22762052 Ιστοχώρος: www.acscyprus.com Εκπρόσωπος οργανισμού: Μαρία Ποταμίτρου</p> <p>ACS air courier</p>	<p>AIRTRANS P.O. Box 25532, 1310 Nicosia Tel: 22559000 Fax: 22559111 Website: www.airtrans-group.com Contact Person: Andreas Papadopoulos</p> <p>AIRTRANS</p>	<p>ALL ABOUT PEOPLE LTD P.O. Box 28791, 2082 Nicosia Tel: 22665161 Fax: 22679267 Website: www.allaboutpeople.com.cy Contact Person: Eugenia Papadopoulos</p> <p>All About People</p>
<p>AMDOCS P. O. Box 50483, 3606 Limassol Tel: 25 886000 Fax: 25 886560 Website: www.amdocs.com Contact Person: Stefania Vlasceanu, Chrysanthi Marangou</p> <p>amdocs</p>	<p>AON HEWITT 8 John Kennedy Avenue, Athienitis House, 3rd Floor, 1087 Nicosia Tel: 22458011 Fax: 22458012 Email: philippos.mannaris@aonhewitt.com.cy Website: www.aonhewitt.com.cy Contact Person: Philippos Mannaris</p> <p>AON Hewitt</p>	<p>AP APPROVED PERSONNEL CYPRUS 8, John Kennedy Ave., Office 105, 1087 Nicosia Tel: 22817817 Fax: 22817827 Website: www.ap-executive.com Contact Person: George Georgiou</p> <p>One Group Many Options The Applied Personnel Group</p>	<p>C.A. PAPAELLINAS EMPORIKI LTD (ALPHAMEGA) P.O.Box 27879, 2433 Nicosia Tel: 22469520 Fax: 22469541 Email: marios@alphamega.com.cy Website: www.alphamega.com.cy Contact Person: Marios Antoniou</p> <p>ALPHAMEGA</p>
<p>CASSOULIDES MASTERPRINTERS T.Θ. T.Θ. 21980, 1515 Λευκωσία Τηλ: 22843600 Φαξ: 22348835 Ιστοχώρος: www.cassoulides.com.cy Εκπρόσωπος οργανισμού: Πάυλος Λοΐζου</p> <p>cassoulides MASTERPRINTERS</p>	<p>CIIM P.O. Box 20378, 2151 Nicosia Tel: 22462246 Fax: 22331121 Website: www.ciim.ac.cy Contact Person: Marios Siathas</p> <p>CIIM CYPRUS INTERNATIONAL INSTITUTE OF MANAGEMENT</p>	<p>DELOITTE & TOUCHE LIMITED P.O.Box 21675, CY-1512, Nicosia Main: 22360300 Fax: 22666006 Website: www.deloitte.com/cy Contact Person: Nicos Papakyriacou, George Pantelides</p> <p>Deloitte</p>	<p>DELTAISOFT LTD Tel: 357 22375254 Fax: +357 22519369 skype: deltasoft_ltd Website: www.deltasoft.eu Email: apapagapiou@deltasoft.eu Contact Person: Andreas Papagapiou</p> <p>deltasoft</p>
<p>ECDL CYPRUS P. O. Box 27038, 1641 Nicosia, Cyprus Tel: 22460680 Fax: 22767349 Website: www.ecdl.com.cy Contact Person: Irene Papazisimou</p> <p>ECDL</p>	<p>ERNST & YOUNG P. O. Box 21656, 1511 Nicosia Tel: 22209999 Fax: 22209996 Website: www.ey.com/eyse Contact Person: Ninos Hadjiroissos</p> <p>ERNST & YOUNG Quality In Everything We Do</p>	<p>FBME CARD SERVICES P. O. Box 25503, 1310 Nicosia Tel: 22 557567 Fax: 22 557503 Website: www.fbmeccs.com Contact Person: Mr. Yiannos Koullinos</p> <p>FBME CARD SERVICES</p>	<p>FYSAIR LTD P.O.Box 28589, 2080, Nicosia Cyprus Tel: 22497890 Fax: 22311766 Contact Person: Andreas Karkotis</p> <p>fysair</p>
<p>(GRS) GLOBAL RECRUITMENT SOLUTIONS LTD Pamelva Building, Office 205, Corner Kannigos and Griva Digeni, 3035, Limassol Tel: 25342720 Fax: 25342718 Website: www.grsrecruitment.com Contact Person: Georgia Michaelides</p> <p>GLOBAL RECRUITMENT SOLUTIONS LTD</p>	<p>HEALTH INSURANCE ORGANISATION P.O.Box 26765, 1641, Nicosia Tel: 22557200 Website: www.hio.org.cy Contact Person: Angelos Tropis</p> <p>HEALTH INSURANCE ORGANISATION</p>	<p>HRM CONSULTANTS P.O.Box 25022, 1061 Nicosia Tel: 22755330 Fax: 22452611 Website: www.hrm.com.cy Contact Person: Nicos Stylianou</p> <p>HRm CONSULTANTS</p>	<p>I.E. MUHANNA & CO. Block C, 4th floor, 1095, Nicosia - Cyprus Tel: 00357 22 456045 Fax: 00357 22 456046 Website: www.muhanna.com Email: george.pсарas@muhanna.com Contact Person: George M Psaras</p> <p>25th Anniversary Muhanna & Co Since 1989</p>
<p>INNOVAGE CONSULTING 5 Nafpaktou Str., 2221 Nicosia Tel: 22488088 Fax: 22485607 Website: www.innovageconsulting.com Contact Person: Mr. Costas Konis</p> <p>INNOVAGE CONSULTING</p>	<p>KARAIKAKIO FOUNDATION P.O.Box 22680, 1523 Nicosia Tel: 22772700 Fax: 22772888 Website: www.cybmrd.org Contact Person: Julie Kitromilidou</p> <p>KARAIKAKIO FOUNDATION</p>	<p>KARIERA SA Apostolou Pavlou 10A, Maroussi PC 15123, Athens Tel: +30 210 81.15.300 Fax: +30 210 81.15.309 Website: www.kariera.gr Contact Person: Alexandros Fourlis</p> <p>kariera.com.cy</p>	<p>ΟΜΙΛΟΣ ΛΑΙΚΟΥ T.Θ. 21812, 1513 Λευκωσία Τηλ: 22717128 Φαξ: 22347976 Εκπρόσωποι οργανισμού: Γιάννης Πετράς, Μαρίνα Συμεού</p> <p>LAIKO GROUP</p>
<p>LEXACT LTD Vyzantiou 30, off 22, 2064 Nicosia Tel: 2203161 Fax: 22665535 Website: www.lexact.com.cy Contact Person: Olga Georgiades</p> <p>lexact!</p>	<p>LOIS BUILDERS LTD T. Θ. 24360, 1703 Λευκωσία Τηλ: 22778777 Φαξ: 22773153 Ιστοχώρος: www.loisbuilders.com Εκπρόσωποι οργανισμού: Νικόλαος Λοΐς</p> <p>Lois Builders</p>	<p>MERITSERVUS LIMITED P.O.Box 53180, 3301, Limassol, Cyprus Tel: 25857700 Fax: 25356010 Website: www.meritservus.com Contact Person: Heidi Pajunen</p> <p>Meritservus</p>	<p>MRV SIMPLE TECHNIQUES Mousiou 3, Kithira 6, Flat 303, 3090 Limassol Tel: 99612532 Website: www.michaelvirardi.com Contact Person: Michael Virardi</p> <p>www.michaelvirardi.com</p>
<p>ONEWORLD LTD P.O.Box 25207, 1307 Nicosia Tel: 22496000 Fax: 22493000 Website: www.oneworldweb.net Contact Person: Anna Spyrou</p> <p>oneworld BUSINESS AND EDUCATION</p>	<p>PASCHALIS CONSULTING P. O. Box 16241, 2087 Nicosia Tel: 22454547 Fax: 22454548 Website: www.paschalisconsulting.com Contact Person: Elena Paschali</p> <p>Paschalis Consulting accelerated learning centres</p>	<p>PH.H.EASY CATERING (CHATEAU STATUS) P. O. Box 24540, 1300 Nicosia Tel: 77771167 Fax: 22445310 Website: www.chateaufstatus.com Contact Person: Phokion Hadjiannou</p> <p>PH.H.EASY CATERING (CHATEAU STATUS)</p>	<p>PLANNING CYPRUS LTD P. O. Box 23392, 1682 Nicosia Tel: 22456050 Fax: 22456070 Website: www.planningcyprus.com Contact Person: Athanasios Mavros</p> <p>PLANNING CYPRUS LTD Business Consultants</p>

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΕΛΗ ΤΟΥ Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. | CyHRMA CORPORATE MEMBERS

PEOPLE ACHIEVE P.O.Box 24273, Nicosia 1703 Tel: 22773334 Fax: 22780999 Website: www.peopleachieve.com Contact Person: Aleen Andreou 	PERFORMA CONSULTING LTD 18 Kyriakou Matsi Avenue - Victory Tower, Office 301, 1082 Nicosia Tel: 22315930 Fax: 22315760 Email: inform@performa.net Website: www.performa.net Contact Person: Dimis Michaelides 	POWER IMAGE MISCO P.O.Box 25447, 1309 Nicosia Tel: 22660006 Fax: 22661222 Website: www.powerimageservices.com Contact Person: Stephanie Dikaoui 	P&P ICE CREAM P.O. Box 25040, 1306 Nicosia Tel: 22445566 Fax: 22835738 Email: human.resource@pandpicecream.com Contact Person: Jovana Papaphilippou 
PRICEWATERHOUSECOOPERS Julia House, 3 Themistocles Dervis Street, 1066 Nicosia Tel: 22555000 Fax: 22555173 Website: www.pwc.com/cy Contact Person: Evgenios Evgeniou, Marios Melanides, Philippos Soseilos 	RENAISSANCE INSURANCE BROKERS LTD P. O. Box 28391, 2094 Strovolos Tel: 22311662 Fax: 22313633 Contact Person: Christos Gavriel 	OCECPR Helioupoleos 12, 1101 Nicosia Tel: 22693000 Fax: 22693070 Website: www.ocecpr.org.cy Email: info@ocecpr.org.cy Contact Person: Neophytos Papadopoulos 	ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ Τ. Θ. 58159, 3026 Λεμεσός Τηλ: 25849000 Φαξ: 25849100 Ιστοχώρος: www.soflawfirm.com Εκπρόσωπος οργανισμού: Κάτια Παπρή 
ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΑΠΟΧ. ΛΕΜΕΣΟΥ - ΑΜΑΘΟΥΝΤΑΣ Τ.Θ. 50622, 3608 Λεμεσός Τηλ: 25881900 Φαξ: 25881777 Ιστοχώρος: www.sbla.com.cy Εκπρόσωπος οργανισμού: Χαρά Πανέρρα 	ΣΥΝΤΕΧΝΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΗΚ (ΣΕΠΑΗΚ) Τ.Θ. 24506, 1065 Λευκωσία Τηλ: 22201007 Εκπρόσωπος οργανισμού: Μιχάλης Μιχαήλ 	TSERIOTIS CONSUMER GOODS P.O.Box 12764, 2252 Nicosia Tel: 22467110 Fax: 22480379 Website: www.tseriotis-fmcg.com Contact Person: Kyriakos Andreou 	TSYS CARD TECH LTD P.O.Box 20552, 1660 Nicosia Tel: 22882600 Fax: 22882884 Website: www.tsyscardtech.com Contact Person: Kenneth Cuschieri, Zoe Leonidou 
UNIVERSAL LIFE INSURANCE PUBLIC CO LTD. P.O.Box 21270, 1505 Nicosia Tel: 22882222 Fax: 22882200 Website: www.unilife.com.cy Contact Person: Kypros Miranthis, Maria Kakouri 	UNIVERSITY OF NICOSIA P.O.Box 24005, 1700 Nicosia Tel: 22841500 Fax: 22352057 Website: www.unic.ac.cy Contact Person: Dina Hassabi, Ili Christoforou 	WORKFORCE CYPRUS 1 Nicolaou Skoufa, (Office 202), 2415 Engomi Tel: 22679800 Fax: 22665535 Website: www.workforcecyprus.com Contact Person: John Papachristos 	WORLD TRADE CENTRE LTD P.O.Box 58023, 3730 Limassol Tel: 25588116 Fax: 25588299 Website: www.wtccy.org Contact Person: Styliana Pontiki-Drege 

**MOVED HOUSE?
HAVE YOU CHANGED JOBS / EMPLOYER?
HAVE YOU MOVED YOUR OFFICES?
CHANGED ADDRESS (ELECTRONIC OR OTHERWISE)?**

Let us know!

We don't want anybody to miss out on our publications! If you have moved house or changed employer please e-mail our database co-ordinator Eugenia Papadopoulos on info@cyhrma.com with your correct contact and/or professional details.

**ΜΕΤΑΚΟΜΙΣΑΤΕ ΣΕ ΝΕΟ ΣΠΙΤΙ;
ΑΛΛΑΞΑΤΕ ΔΟΥΛΕΙΑ/ΕΡΓΟΔΟΤΗ;
ΕΧΕΤΕ ΜΕΤΑΚΟΜΙΣΕΙ ΣΕ ΝΕΑ ΓΡΑΦΕΙΑ;
ΕΧΕΙ ΑΛΛΑΞΕΙ Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΑΣ (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΜΗ);**

Ειδοποιήστε μας!

Δεν θέλουμε να χάσει κανένα μέλος μας κάποια από τις εκδόσεις μας! Μπορείτε να ενημερώσετε την Ευγενία Παπαδοπούλου με τις νέες σας λεπτομέρειες στην ηλεκτρονική διεύθυνση: info@cyhrma.com

BENEFITS OFFERED TO “CORPORATE MEMBERS”

Service / Benefit	Price
Journal «Άνθρωπος και Εργασία» (“People and Work”)	Free
Listing the Organisation in a special page in the journal “People and Work”	Free
The electronic newsletters “Human.Net” and “e-HR Trends”	Free
Participation in seminars, workshops and conferences organised by the Association	Member Rate
Advertising “Job Vacancies” in HR in “Human.Net”	Free
Purchase of research or survey results published by the Association	Member Rate
Permission to use the Logo of the Association on the Organisation’s letterhead and include a mention that the Organisation is a Corporate Member of the Association	Free after approval
Invitations to participate in all events organised by the Association	Free / Member Rate
Provision of advisory services from members of the Association following special arrangements as well as the development of professional and research partnerships.	Special Arrangements
Distribution of information by email to members of the Association	30% discount
Distribution of information by mail to members of the Association	30% discount
Advertisements in the journal “People and Work”	20% discount
Listing the Organisation in a special page on the web-site	Free
Advertisements in “Human.Net”	30% discount
Sponsorship of “e-HR Trends”	30% discount

ΟΦΕΛΗ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ ΣΕ «ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΜΕΛΗ»

Υπηρεσία / Όφελος	Τιμή
Περιοδικό «Άνθρωπος και Εργασία»	Δωρεάν
Προβολή του Οργανισμού σε ειδική σελίδα στο περιοδικό «Άνθρωπος και Εργασία»	Δωρεάν
Τα ηλεκτρονικά έντυπα «Human.Net» και «e-HR Trends»	Δωρεάν
Συμμετοχή σε σεμινάρια, εργαστήρια, συνέδρια του Συνδέσμου	Τιμή Μέλους
Αγγελίες στο Human.Net για «Κενές Θέσεις» Δ.Α.Δ.	Δωρεάν
Αγορά εκδόσεων για έρευνες και μελέτες που εκδίδει ο Σύνδεσμος.	Τιμή Μέλους
Δικαίωμα να αναγράφεται στα επιστολόχαρτα ότι ο Οργανισμός είναι Μέλος του Συνδέσμου και να μπορεί να γίνεται χρήση του λογότυπου	Δωρεάν μετά από έγκριση
Προσκλήσεις συμμετοχής σε όλες τις εκδηλώσεις που διοργανώνει ο Σύνδεσμος.	Δωρεάν / Τιμή Μέλους
Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών από μέλη του Συνδέσμου κατόπιν ειδικών διευθετήσεων και ανάπτυξη επαγγελματικών και επιστημονικών συνεργασιών.	Ειδικές Διευθετήσεις
Αποστολή εντύπων σε ηλεκτρονική μορφή στα μέλη του Συνδέσμου	30% έκπτωση
Αποστολή εντύπων μέσω ταχυδρομείου στα μέλη του Συνδέσμου	30% έκπτωση
Διαφημίσεις στο περιοδικό «Άνθρωπος και Εργασία»	20% έκπτωση
Προβολή του Οργανισμού σε ειδική σελίδα της ιστοσελίδας	Δωρεάν
Διαφημίσεις στο «Human.Net»	30% έκπτωση
Χορηγία του «e-HR Trends»	30% έκπτωση