

ΑΝΘΡΩΠΟΣ και ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΕΥΧΟΣ 37 [ΙΟΥΛΙΟΣ 2013]

LinkedIn

WHY YOU
SHOULD BE PART
OF THE

200+

MILLION PEOPLE
USING IT...

**Round
Table**

DISCUSSION

It is TIME
for HR Innovation

ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΑΓΧΟΣ

Συμπτώματα και
Καταπολέμηση



Περιεχόμενα | Contents

- 03 Από τη Σύνταξη | Editor's Note, της *Κικήs Καλλή*
- 04 ΕΤΗΣΙΟ ΠΑΡΤΙ Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. | CyHRMA ANNUAL PARTY
- 06 CyHRMA Pulse Survey | Έρευνα του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.
- 11 ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑ ΓΥΝΑΙΚΑ: ΤΑΣΕΙΣ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ
Από τους *Ζαχαρία Ιωάννου, Χριστιάνα Ιεροδιακόνου και Ελένη Σταύρου-Κωσιέα*
- 12 LEONARDO DA VINCI EXCHANGE MOBILITY PROGRAMME
- 14 Ετήσια Γενική Συνέλευση 2013 | Annual General Meeting 2013
- 16 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΡΙΣ ΜΑΘΑ
- 18 Η Κύπρος σε Κρίση: Μηχανισμοί αντιμετώπισης σε θέματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού | "Cyprus in Crisis: HR Coping Mechanisms".
- 24 ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ
Αφού μπορείς εσύ, μπορώ κι εγώ... | If you can do it, I can do it too...
- 28 LinkedIn, Why you Should be Part of the 200+ million people using it, *by Sophia A Fantis*
- 29 The cost-efficient and convenient way to learn Flexible Professional Training Methods, *by Stephanie Dikaiou*
- 30 Συνεντεύξεις με επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού, *με την Ολυμπία Φάντη*
- 32 Όταν οι άνθρωποι μιλάνε μαζί, προχωράνε και μαζί, *του Νικόλαου Τζάνου*
- 34 Εργασιακό Άγχος Συμπτώματα και Καταπολέμηση, της *Κωνσταντίνας Χρίστου*
- 36 Αντίδοτο στην κρίση το σύστημα διαχείρισης ποιότητας, *του Δημήτρη Βαρζακάκου*
- 38 It is Time for HR Innovation, *by Eleni Demosthenous*
- 40 Ποιοτικές Υπηρεσίες εφαρμόζοντας Διεθνή Πρότυπα, της *Μαριλένας Νικολάου*
- 42 Η αξιοποίηση της διαφορετικότητας μέσω της Περιεκτικής Ηγεσίας, *του Ζαχαρία Ιωάννου*
- 43 The redundancy process: why empathy goes a long way, *by Debbie Palmer*
- 44 RESULTS SUMMARY OF ONLINE SURVEY: The Role and Importance Given to Human Resources Management in Companies in Cyprus
- 49 The Advice Monster, *by David Creelman*
- 50 Θετική προσέγγιση στη διαχείριση κρίσεων, *του Δρ. Νεόφυτου Χαλαλάμπους*
- 52 HR and critical thinking, *by Ken Moore*
- 54 Οργανισμοί Μέλη Του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. / CyHRMA Corporate Members
- 56 Benefits Offered to "CyHRMA Members"
- 57 Νέα Μέλη του Συνδέσμου / New Association Members



ΤΕΥΧΟΣ 37 (ΙΟΥΛΙΟΣ 2013)

Από τη Σύνταξη

Το περιοδικό μας Άνθρωπος και Εργασία έρχεται κοντά σας λίγο μετά την εκλογή του νέου Διοικητικού Συμβουλίου του Συνδέσμου. Ο κόσμος της Κύπρου και οι ντόπιες επιχειρήσεις προσπαθούν ακόμη να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα της οικονομίας και οι επαγγελματίες διευθυνσης ανθρώπινου δυναμικού κάνουν ότι καλύτερο μπορούν για να αντεπεξέλθουν με δυναμισμό στις αλλαγές.

Αυτό το τεύχος του περιοδικού μας είναι απόλυτα επίκαιρο: μέσω της πολύ πρόσφατης έρευνας (HR Pulse Survey) του Συνδέσμου, σας ενημερώνει πώς η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις πρακτικές ΔΑΔ των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Κυπριακή αγορά και ταυτόχρονα παραθέτει στα μέλη μας μεγάλη γκάμα άρθρων από Κύπριους και ξένους αρθρογράφους παρουσιάζοντας από διαφορετικές οπτικές γωνίες θέματα διαχείρισης αλλαγών καθώς και διαχείρισης κρίσεων. Ένα από τα άρθρα μας εξηγεί πώς πρέπει να χειριστούμε τους πλεονασμούς, ένα άλλο βοηθά πώς να διακρίνουμε και να προλάβουμε το στρες στον εργασιακό χώρο, άλλο άρθρο προτρέπει τους αναγνώστες να ανταπεξέλθουν θετικά στις αλλαγές. Στην πλούσια ύλη αυτού του τεύχους θα βρείτε δημοσίευμα για τη χρήση συστήματος ποιότητας ISO (ISO quality standards) ως αντίδοτο στην κρίση, μαζί με άρθρο που εισηγείται ότι τώρα είναι η ώρα για καινοτομίες στη ΔΑΔ. Στις σελίδες αυτού του τεύχους μπορείτε να ενημερωθείτε σε σχετικό δημοσίευμα πώς το coaching (καθοδήγηση) μπορεί να φέρει αποτελέσματα σε αντίθεση με το να δίνουμε συμβουλές όταν δεν μας τις ζητούν (κάτι το οποίο σίγουρα αυτό τον καιρό οι Κύπριοι και οι Έλληνες μπορούν να καταλάβουν)!

Η εταιρεία Misco PowerImage η οποία εξέτασε το ρόλο του επαγγέλματος ΔΑΔ στην Κύπρο σήμερα, μοιράζεται επίσης μαζί μας τα κύρια ευρήματα έρευνας που έκανε στις αρχές αυτής της χρονιάς. Μια πολύ ενδιαφέρουσα έρευνα που αφορά όλους μας! Και μην χάσετε τη συνέντευξη με την απερχόμενη Πρόεδρο του Συνδέσμου μας, κυρία Χρυσούλα (Κρις) Μαθά.

Επιπλέον, μοιραζόμαστε μαζί σας τα συμπεράσματα των πολύ ενδιαφερόντων συζητήσεων Στρογγυλής Τραπέζης που διοργάνωσε ο Σύνδεσμος σε Λευκωσία και Λεμεσό, με στόχο την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των μελών μας αναφορικά με το πώς να αντεπεξέλθουν στα προβλήματα ρευστότητας και την προοπτική πιθανών πλεονασμών. Ένα ακόμη πολύ ενδιαφέρον δημοσίευμα με τίτλο «Όταν οι άνθρωποι μιλάνε μαζί, προχωράνε και μαζί» μας δίνει να καταλάβουμε πως οι υπάλληλοι πρέπει να εμπλέκονται στη διαδικασία αποδοχής των απαραίτητων αλλαγών. Θέλοντας να δώσουμε μια ελπιδοφόρα νότα αισιοδοξίας, μοιραζόμαστε μαζί σας πρωτοβουλίες κοινωνικής αλληλεγγύης από εταιρείες και μέλη μας που σκοπό έχουν τη βοήθεια προς τον συνάνθρωπο μας σε αυτή την περίοδο της ύφεσης. Η αλλαγή είναι πλέον αναπόσπαστο μέρος της ζωής των Κυπρίων

και εμείς την αποδεχόμαστε και βρίσκουμε τρόπους να την αντιμετωπίσουμε με ρεαλισμό, αποφασισμένοι για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Ελπίζω η συλλογή θεμάτων του τεύχους αυτού να σας εμπνεύσει! Καλό διάβασμα!

Κική Καλλή

Editor's Note

Our magazine "People and Work" comes to you shortly after the election of the new Board of our Association. The people of Cyprus and local businesses are still dazed after the shock of the economic bailout terms and do their best to adapt to the changes but the HR professionals continue on.

This issue of our magazine is very much keeping with the times, updating you with a recent HR Pulse survey by CyHRMA that shows how the economic crisis has affected local businesses and HR practices and by providing numerous articles by local and international authors on the topic of change management and on dealing with the crisis from a number of different perspectives. We have an article on how to deal with redundancies, another one on how to identify and prevent stress in the workplace, an article on how to positively deal with crisis management, an article on using ISO quality standards as an antidote to the crisis, an article that advocates how now is the time for HR innovation and an article on coaching rather than giving advice when it is not requested (which the Cypriot and Greek people can definitely relate to these days!).

We also bring to you the key findings of a very important survey contacted by Misco PowerImage in the beginning of this year which investigates the standing of the HR profession in Cyprus these days. A very interesting survey indeed! And don't miss the interview with our former Association President, Mrs Chris Mathas.

Amongst other very interesting topics, we furthermore bring you the results of the successful CyHRMA Roundtable discussions that were held in Nicosia and Limassol aiming to assist our HR members to deal with the liquidity issues and potential threat of job losses and a very interesting article called Engaging Dialogues on how employees need to be adequately involved to accept necessary changes. In an attempt to give some optimistic hope, we share with you the outcome of some of our members' CSR initiatives mainly aiming at helping the people affected by the current crisis at the moment. Change has affected everyone in Cyprus, directly or indirectly, but we choose to accept change with pragmatism and determination for the best possible outcome.

I hope that our collection of articles will inspire you! Enjoy your reading!

Kiki Kallis



Η ΕΚΔΟΣΗ
ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΥΛΗΣ
ΕΓΙΝΕ ΑΠΟ ΤΑ ΕΞΗΣ ΜΕΛΗ
ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΕΚΔΟΣΕΩΝ
ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ:
Γιώτα Τσιόκλη
Κική Καλλή
Κώστα Παπακυριακού
Στέφανη Δικαίου
Ειρήνη Παπαδοπούλου
Βίκυ Χαλαλάμπους

ΚΑΤΑ ΝΟΜΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ
Γιώργος Παντελίδης

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ
Επιτροπή Εκδόσεων
τηλ. 22318081, φαξ 22318083
info@cyhrma.org

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

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ
Ειρήνη Παπαδοπούλου

ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ
Δόξια Κώστα

Επιτρέπεται η αναδημοσίευση άρθρων αφού γίνεται αναφορά στην προέλευση τους και το συγγραφέα. Τα άρθρα απηχούν μόνο τις απόψεις των συγγραφέων και δεν δεσμεύουν τον σύνδεσμο με οποιονδήποτε τρόπο.

ISSN 1450 - 2895

ΕΤΗΣΙΟ ΠΑΡΤΙ ΚΥ.ΣΥ.Δ.Α.Δ

Όπως κάθε χρόνο, έτσι και φέτος στην αρχή της χρονιάς, συγκεκριμένα στις 19 Φεβρουαρίου 2013, ο Σύνδεσμος μας διοργάνωσε το καθιερωμένο Ετήσιο Πάρτι για τα μέλη και τους φίλους του. Σκοπός της εκδήλωσης είναι να δίδεται η ευκαιρία για γνωριμίες και συναντήσεις μεταξύ των μελών σ'ένα ευχάριστο, χαλαρό περιβάλλον ξεγνοιασιάς και διασκέδασης, μακριά από τις καθημερινές σκοτούρες και προβλήματα.

Το φετινό πάρτι έγινε στην καρδιά της Λευκωσίας στο εστιατόριο/ lounge bar Mercedes, στο τέρμα της οδού Λήδρας και όσοι παρευρέθησαν είχαν την ευκαιρία να απολαύσουν μια ποικιλία από τσιμπήματα μαζί με ποτά.

Πριν το τέλος της βραδιάς κληρώθηκαν λαχνοί με διάφορα δώρα τα οποία πρόσφεραν εταιρίες που αντιπροσωπεύουν μέλη του Συνδέσμου μας, με μεγαλύτερο δώρο διαμονή σε πολυτελές ξενοδοχείο, προσφορά του Intercontinental Aphrodite Hills Resort Hotel, στην επαρχία Πάφου.

Λόγω των οικονομικών δυσκολιών που παρατηρούνται στον τόπο μας, αυτή τη χρονιά αντί για αναμνηστικά δώρα προς τα μέλη μας, το Διοικητικό Συμβούλιο αποφάσισε όπως δοθεί χρηματική εισφορά στο Φιλαθρωπικό Ίδρυμα «Χέρι με Χέρι» το οποίο έχει όραμα του την προσφορά αγάπης, βοήθειας και οικονομικής στήριξης σε ανήλικα παιδιά που αντιμετωπίζουν σοβαρά οικονομικά προβλήματα αλλά και σε παιδιά με σοβαρά προβλήματα υγείας. Έτσι το βράδυ εκείνο προσκαλέσαμε την εκπρόσωπο του εν λόγω Ιδρύματος και της παραδώσαμε επιταγή με το ποσό των 500 ευρώ.



CyHRMA ANNUAL PARTY

At the beginning of this year, as every year, our Association organised its annual party for its members and friends. The event's aim is to give its members the opportunity to meet, get acquainted and have fun in a pleasant and relaxed atmosphere, far from the daily hectic routine and problems.

This year's party took place at Mercedes lounge bar/restaurant on the 19th of February 2013. The restaurant is situated at the end of Ledra's street in the heart of Nicosia. Those members who attended the event had the opportunity to enjoy a variety of finger food and drinks.

Before the end of the evening, a number of raffle tickets won various gifts offered by companies represented by some members of our Association. The biggest prize was a stay in a luxury hotel, courtesy of the Intercontinental Aphrodite Hills Resort Hotel, in Paphos.

Due to the current financial difficulties in our country, the Association's Board of Directors decided to make a monetary donation - instead of handing out souvenirs to our members - to the Charitable Organisation "Hand in Hand" whose vision is the offer of love and assistance as well as provide financial support to under-aged children and their families who face serious financial difficulties or to children with serious health problems. So that night we invited a representative of the said organisation and handed over to her a cheque for the amount of 500 euro.



CyHRMA Pulse Survey

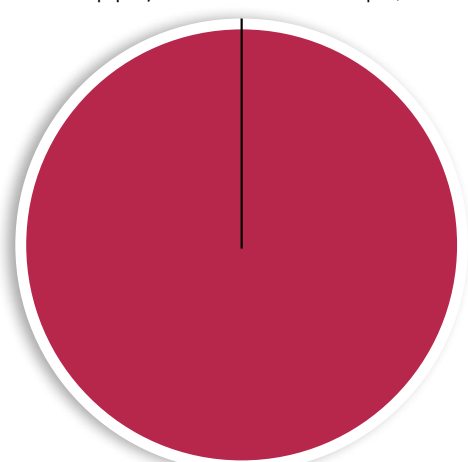
Last June, following the economic crisis and its subsequent labour market our Association requested its members to answer a brief questionnaire to get the pulse from the local HR professionals. Only 1 questionnaire per company amongst the CyHRMA members was completed and the analysis of the results gathered follows in the next few pages.

SUMMARY REPORT 18/06/2013

Έρευνα του ΚυΣυΔΑΔ

Τον περασμένο Ιούνιο, με αφορμή την υπάρχουσα οικονομική κρίση και τις επακόλουθες προκλήσεις στην αγορά εργασίας, ο Σύνδεσμός μας ζήτησε από τα μέλη του να απαντήσουν σε ένα σύντομο ερωτηματολόγιο ώστε να λάβει τον παλμό από τους επαγγελματίες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Μόνο 1 ερωτηματολόγιο ανά εταιρεία μεταξύ των μελών μας συμπληρώθηκε και η ανάλυση των αποτελεσμάτων που λάβαμε ακολουθεί στις επόμενες σελίδες.

1 Are you currently working?
Εργάζεστε αυτό το διάστημα;

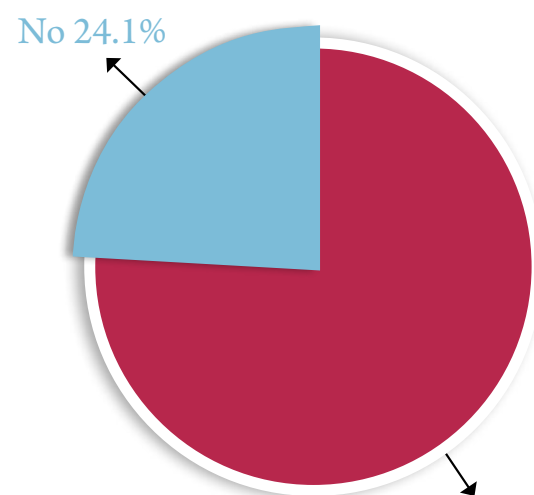


Yes 100.0%

Value	Count	Percent
Yes	30	100.0%
No	0	0.0%

Statistics	
Total Responses	30

2 Has your organisation's turnover/profits been reduced?
Η εταιρεία σας έχει μείωση τζίρου / κερδών;

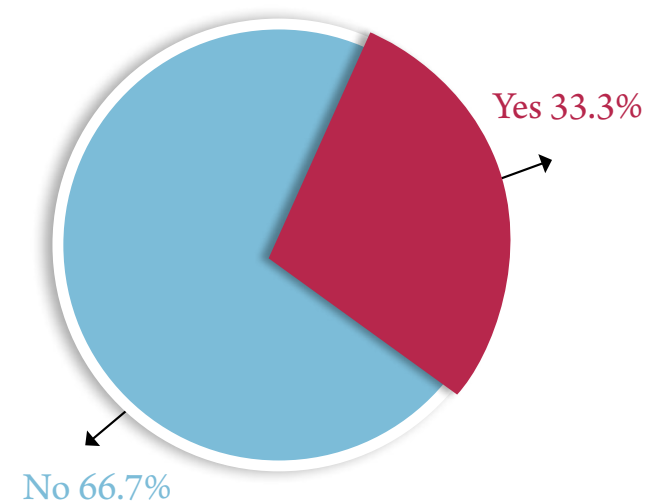


Yes 75.9%

Value	Count	Percent
Yes	22	75.9%
No	7	24.1%

Statistics	
Total Responses	29

3 Has your organisation reduced its staff?
Η εταιρεία σας μείωσε το προσωπικό;



No 66.7%

Value	Count	Percent
Yes	10	33.3%
No	20	66.7%

Statistics	
Total Responses	30

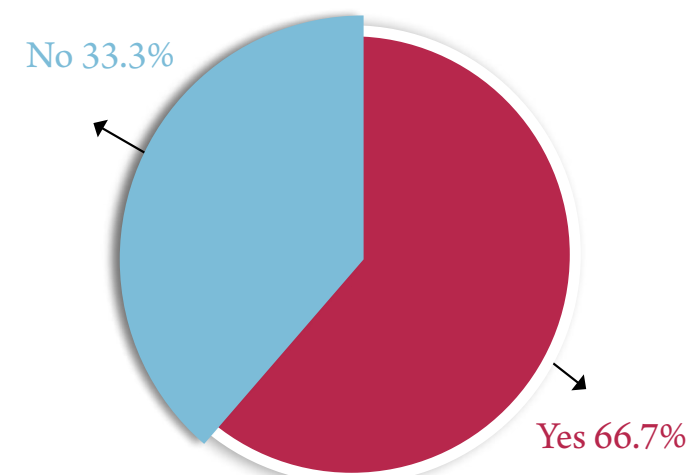
4 If so, at what percentage?
Αν ναι, σε τι ποσοστό;



Value	Count	Percent
0-5 %	3	33.3%
5-10%	2	22.2%
over 10 %	4	44.4%

Statistics	
Total Responses	9
Sum	10.0
Avg	5.0
Max	5.0

5 Has your organisation reduced salaries (including bonus, 13th, etc)?
Η εταιρεία σας μείωσε τους μισθούς (συμπερ. bonus, 13ο κλη);

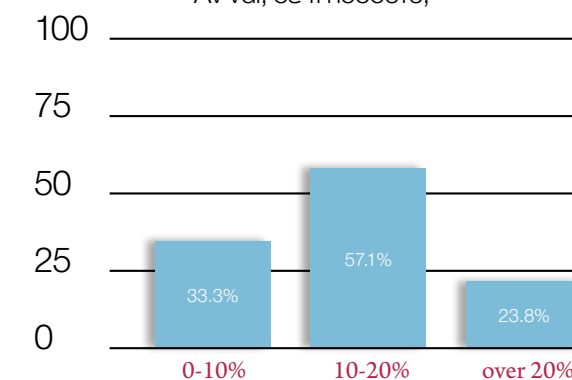


No 33.3%

Value	Count	Percent
Yes	20	66.7%
No	10	33.3%

Statistics	
Total Responses	30

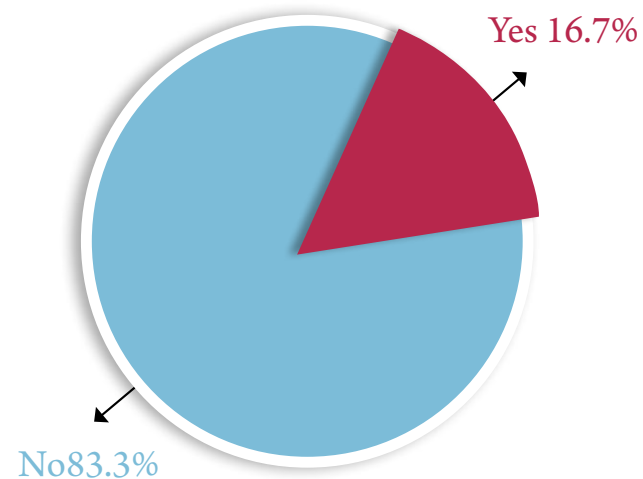
6 If so, at what percentage?
Αν ναι, σε τι ποσοστό;



Value	Count	Percent
0-10 %	7	33.3%
10-20%	12	57.1%
over 20 %	5	23.8%

Statistics	
Total Responses	21
Sum	120.0
Avg	10.0
Max	10.0

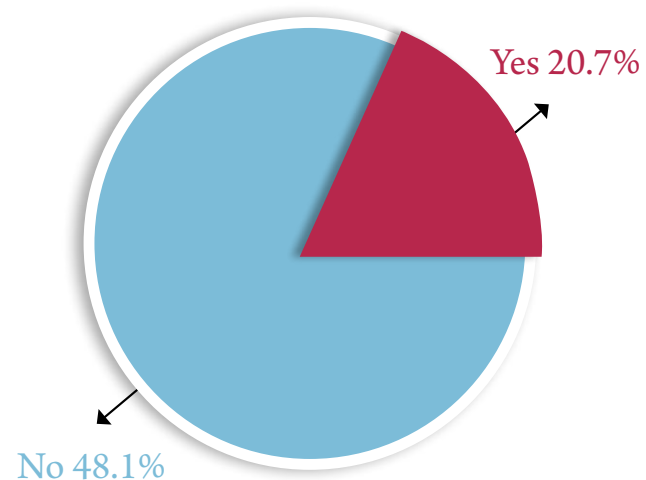
7 Has your organisation reduced its staff working hours?
Η εταιρεία σας μείωσε τις ώρες εργασίας του προσωπικού;



Value	Count	Percent
Yes	5	16.7%
No	25	83.3%

Statistics	
Total Responses	30

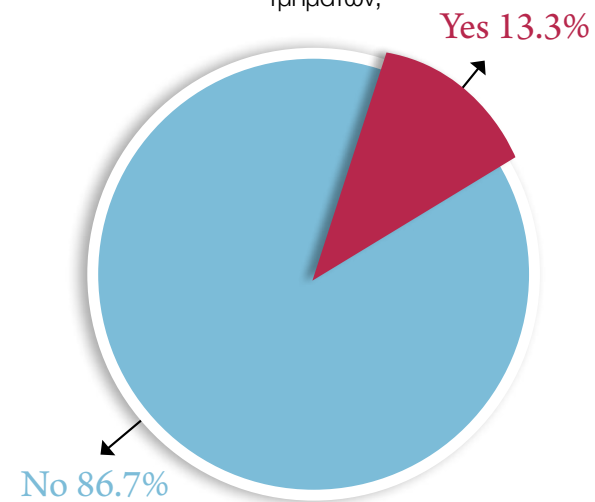
8 Has your organisation implemented any form of flexible working?
Η εταιρεία σας εφάρμοσε ευέλικτες μορφές εργασίας;



Value	Count	Percent
Yes	6	20.7%
No	23	79.3%

Statistics	
Total Responses	29

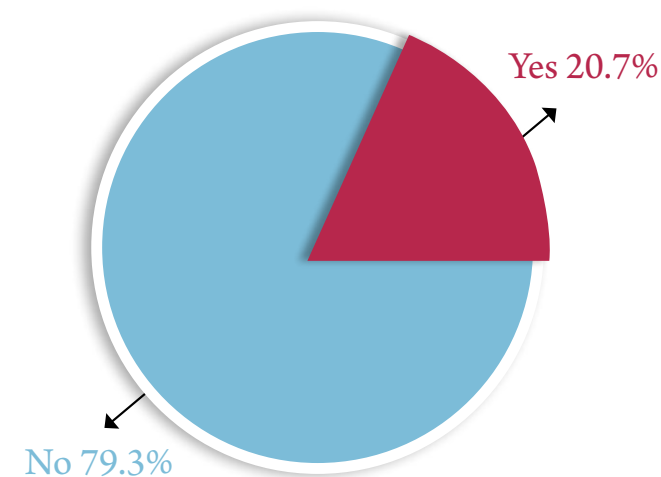
11 Has your organisation been merged or merged departments internally?
Είχατε συγχώνευση της εταιρείας ή εσωτερικών τμημάτων;



Value	Count	Percent
Yes	4	13.3%
No	26	86.7%

Statistics	
Total Responses	30

12 Has your organisation outsourced services?
Η εταιρεία σας ανάθεσε τις εργασίες της σε εξωτερικό συνεργάτη (outsourcing);



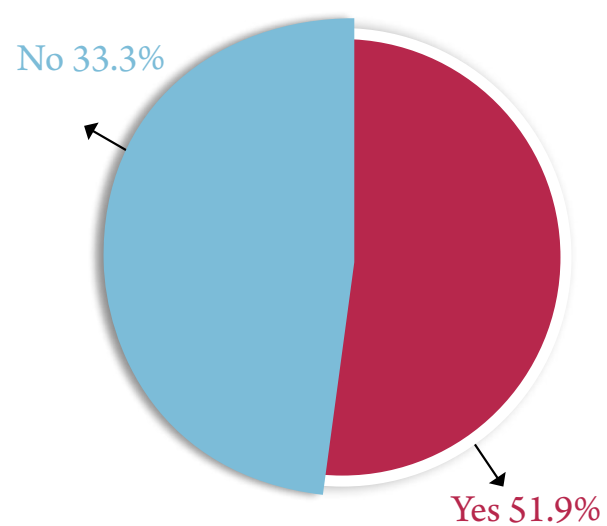
Value	Count	Percent
Yes	6	20.7%
No	23	79.3%

Statistics	
Total Responses	29

9 If so, please state which:
Αν ναι, παρακαλώ δηλώστε τι:

Count	Response
1	A global policy, any working scheme is possible subject to approval of HRD service line Διεθνής πολιτική που έχει εφαρμοστεί και στο εξωτερικό, οποιοδήποτε σχέδιο εργασίας είναι πιθανό να τεθεί σε εφαρμογή αφότου εγκριθεί από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και από τον άμεσο προϊστάμενο του τμήματος
1	Increase of part-time employees Αύξηση εργαζομένων σε συνθήκες μερικής απασχόλησης
1	It was implemented a few years ago, e.g. Flexible arrival & departure time & working mothers scheme Έχουν ήδη τεθεί σε εφαρμογή εδώ και μερικά χρόνια, π.χ. Ευέλικτες ώρες αναχώρησης/ άφιξης στην εργασία & σχέδιο για εργαζόμενες μητέρες
1	Seasonal staff, part-time work, change in working hours Εποχιακό προσωπικό, μερική απασχόληση, διαφοροποίηση ωραρίου
1	Flexible hours, telework Ευέλικτο ωράριο, τηλεργασία

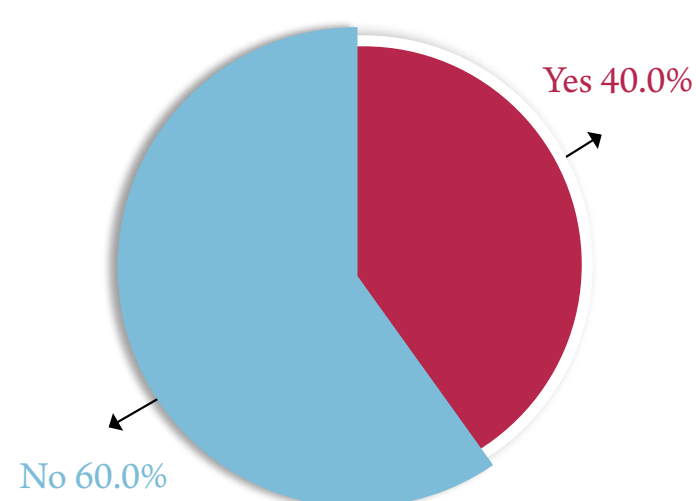
10 Has your organization eliminated overtime pay?
Η εταιρεία σας σταμάτησε την πληρωμή υπερωριών;



Value	Count	Percent
Yes	14	51.9%
No	13	48.2%

Statistics	
Total Responses	27

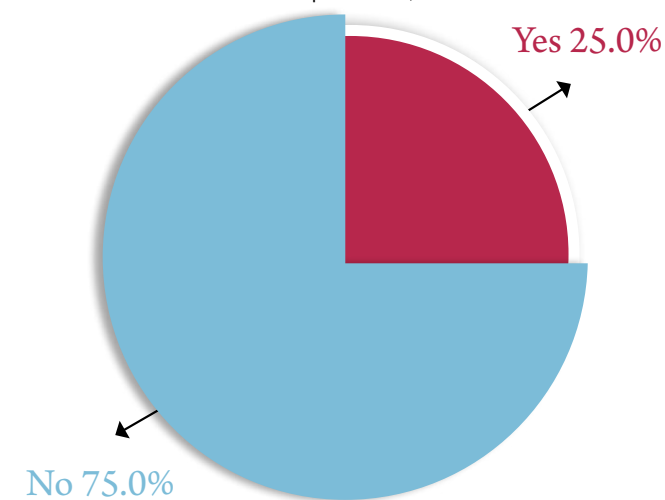
13 Is your staff unionized?
Το προσωπικό της εταιρείας ανήκει σε συντεχνίες;



Value	Count	Percent
Yes	12	40.0%
No	18	60.0%

Statistics	
Total Responses	30

14 If so, has the relationship with the unions been disturbed?
Αν ναι, η σχέση της εταιρείας με τις συντεχνίες αναταράχθηκε;

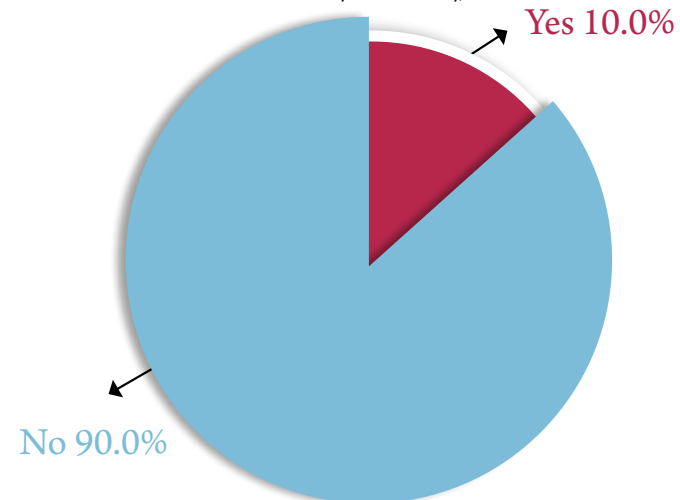


Value	Count	Percent
Yes	3	25.0%
No	9	75.0%

Statistics	
Total Responses	12

15 Has your organization increased the use of early retirement?

Η εταιρεία σας αύξησε τη χρήση της πρόωρης συνταξιοδότησης;



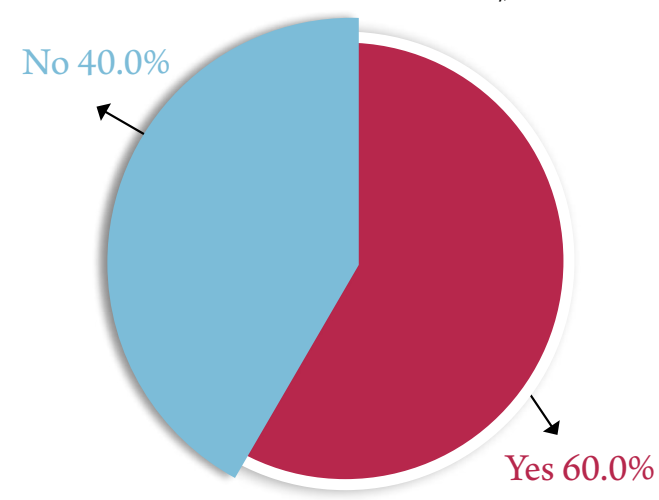
Value	Count	Percent
Yes	3	10.0%
No	27	90.0%

Statistics	
Total Responses	30

It is obvious, even through the small sample of companies we collected across industries that the economic crisis has greatly affected Cyprus businesses which are trying to reduce their operating costs mainly through traditional means.

16 Has your organization reduced/ cut off the training budget?

Η εταιρεία σας μείωσε / απέσυρε τον προϋπολογισμό για εκπαίδευση των υπαλλήλων της;



Value	Count	Percent
Yes	18	60.0%
No	12	40.0%

Statistics	
Total Responses	30

Είναι φανερότατο, έστω και μέσα από το μικρό μας δείγμα εταιρειών που συλλέξαμε από διάφορους κλάδους, ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τις Κυπριακές επιχειρήσεις οι οποίες προσπαθούν να μειώσουν το λειτουργικό τους κόστος κυρίως με τις παραδοσιακές μεθόδους.

ΑΝΑΠΤΥΣΣΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΑ ΓΥΝΑΙΚΑ: ΤΑΣΕΙΣ, ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ

Πραγματοποιήθηκε με επιτυχία το εκπαιδευτικό σεμινάριο «Αναπτύσσοντας την επαγγελματία γυναίκα: τάσεις, προκλήσεις και προοπτικές» στις 13 Μαρτίου 2013 από το ΚΕΠΕΑΑ του Πανεπιστημίου Κύπρου. Στο σεμινάριο συζητήθηκε το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, η θέση της γυναίκας στην αγορά εργασίας και η διαχείριση απόδοσης και ανέλιξης στον οργανισμό. Επίσης, πραγματοποιήθηκαν παρουσιάσεις από Κύπριες γυναίκες επαγγελματίες.

ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

- Η ανισότητα στην αμοιβή φύλων υφίσταται όταν υπάρχει διαφορετική αμοιβή για ίδια εργασία ή εργασία που επιτελείται από άνδρες και γυναίκες και στην οποία αποδίδεται ίση αξία, βάσει αντικειμενικών κριτηρίων όπως αυτά καθορίζονται στο Νόμο περί Ίσης Αμοιβής μεταξύ Ανδρών και Γυναικών για την Ίδια Εργασία ή για Εργασία Ίσης Αξίας.
- Σε εξέλιξη βρίσκεται το Συγχρηματοδοτούμενο έργο του Υπουργείου Εργασίας «Δράσεις για μείωση του χάσματος των αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών» το οποίο θα συμβάλει ουσιαστικά στην αντιμετώπιση των αιτιών που το δημιουργούν και το συντηρούν.
- Ο Νόμος περί προστασίας της μητρότητας και ο Νόμος περί ίσης μεταχείρισης ανδρών και γυναικών στην απασχόληση και επαγγελματική εκπαίδευση καθίστανται πλέον αλληλένδετοι και ενισχύουν περαιτέρω την προστασία της εγκύου εργαζόμενης. Με δεδομένο ότι η εγκυμοσύνη αποτελεί βιολογική κατάσταση που αφορά αποκλειστικά τις γυναίκες, η λιγότερο ευνοϊκή μεταχείριση εγκύου, λεχώνας ή γαλουχούσας στοιχει-

ντρώνονται σε εργασίες μερικής και έκτακτης απασχόλησης, αλλά και σε κάποια επαγγέλματα όπου οι μισθοί είναι συνήθως χαμηλότεροι.

■ Η εκπροσώπηση των γυναικών σε θέσεις λήψης στρατηγικών αποφάσεων είναι πολύ περιορισμένη, με την Κύπρο να καταλαμβάνει μια από τις τελευταίες θέσεις στην Ε.Ε. Εντούτοις, έρευνες δείχνουν ότι η συμμετοχή γυναικών σε θέσεις λήψης στρατηγικών αποφάσεων μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των οργανισμών.

■ Οι παράγοντες που επηρεάζουν τις επαγγελματικές αποφάσεις των γυναικών είναι πολλαπλοί:

- Στο κοινωνικό επίπεδο, οι 'κατάλληλοι' ρόλοι για το κάθε φύλο διαμορφώνονται μέσα από την κοινωνικοποίηση των ατόμων και από το εκπαιδευτικό σύστημα.
- Στο οργανωσιακό επίπεδο, οι πλείστες γυναίκες δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν στο αντρικό πρότυπο απασχόλησης που υπαγορεύει επαγγελματική καριέρα χωρίς διακοπές για φροντίδα εξαρτώμενων και παράλληλα πολλές και ασυνήθιστες ώρες εργασίας.
- Οι γυναίκες θεωρούνται 'ακατάλληλες' για θέσεις λήψης αποφάσεων, πολλές φορές διότι επικοινωνούν, ηγούνται και διοικούν με διαφορετικό τρόπο από ότι οι άντρες.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΕΛΙΞΗΣ

■ Παρά τη χρησιμοποίηση σύγχρονων συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης και ανάπτυξης υπαλλήλων, τα σφάλματα προερχόμενα από τις



οθετεί άμεση διάκριση λόγω φύλου.

- Σε περίπτωση δυσμενούς μεταχείρισης εγκύων, το βάρος της απόδειξης αντιστρέφεται από την παραπονούμενη στον Εργοδότη, που καλείται να αποδείξει ότι η δυσμενής μεταχείριση που ισχυρίζεται η Εργοδοτούμενη δεν συνδέεται είτε με την εγκυμοσύνη είτε με την άδεια μητρότητας.
- Η νομοθεσία περί γονικής άδειας τροποποιήθηκε ως ακολούθως:
 - Η διάρκεια της αυξάνεται στις 18 εβδομάδες ανά παιδί και στις 23 εβδομάδες για χήρο γονέα,
 - Παραχωρείται από τη λήξη της άδειας μητρότητας μέχρι τη συμπλήρωση του 8ου έτους ηλικίας του παιδιού,
 - Η ελάχιστη της διάρκεια είναι 1 εβδομάδα και η μέγιστη 5 εβδομάδες ανά ημερολογιακό έτος. Σε περιπτώσεις γονέα με 3 παιδιά η μέγιστη διάρκεια αυξάνεται στις 7 εβδομάδες / έτος.
- Η χρήση της γονικής άδειας κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, κυρίως λόγω του γεγονότος ότι παραμένει άδεια άνευ απολαβών.

Η ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΓΥΝΑΙΚΑΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

- Σύμφωνα με στοιχεία της Eurostat για το 2011, ο μέσος όρος απασχόλησης των αντρών στην Ε.Ε βρισκόταν στο 75%, ενώ των γυναικών στο 62.3%. Στην Κύπρο, τα ποσοστά αυτά ήταν 79.6% και 67.7% για άντρες και γυναίκες αντίστοιχα.
- Τόσο στην Ε.Ε. όσο και στην Κύπρο, οι γυναίκες τείνουν να συγκε-

αντλήσεις όπως οι υποθέσεις, εντυπώσεις και προκαταλήψεις εξακολουθούν να επηρεάζουν την κρίση των αξιολογητών και συνεπώς την αντικειμενική αξιολόγηση και την ανέλιξη των γυναικών επαγγελματιών.

■ Η ενίσχυση της εκπαίδευσης όσων συμμετέχουν σε επιτροπές αξιολόγησης, η έκδοση ξεκάθαρων κατευθυντήριων γραμμών και η τεκμηριωμένη επιβεβαίωση των αντιλήψεων αναφέρθηκαν ανάμεσα στις καλές πρακτικές για την αντιμετώπιση των σφαλμάτων αντίληψης και κατά επέκταση τη βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης.

ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΘΕΤΙΚΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ

Οι παρουσιάστριες αναφέρθηκαν σε διάφορες καλές πρακτικές και θετικές δράσεις που μπορεί να συμβάλουν στην ανάπτυξη των επαγγελματιών γυναικών. Ανάμεσα σε αυτές ήταν η αξιοποίηση των μεντόρων, η εθελοντική εργασία, η επιδίωξη της προσέγγισης «win-win», η καλύτερη αξιοποίηση των διασυνδέσεων (networking) και η συνεχής επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη. Επιπλέον, οι παρουσιάστριες τόνισαν ως απαραίτητες ικανότητες προς αυτή την κατεύθυνση τη

- συμμετοχικότητα,
- αναζήτηση βοήθειας όταν χρειάζεται,
- ανάθεση αρμοδιοτήτων και ευθυνών,
- ομαδική συμπεριφορά,
- επιδίωξη της συναίνεσης, και
- στρατηγική σκέψη.



LEONARDO DA VINCI EXCHANGE MOBILITY PROGRAMME

VISIT TO HELSINKI, FINLAND BY THE CYPRUS

During April 2013, we had the great pleasure to take part in the EU Leonardo da Vinci Exchange Mobility Programme which is organized by the Cyprus Human Resource Association since 2006. This year, the exchange programme took place in Helsinki, Finland in collaboration with the Finnish Human Resource Association – HENRY.

The Cyprus HR team delegates that participated in this one-week visit to Finland were 3 HR professionals from Cyprus and members of the CyHRMA: Marianna Efstathiou, HR Administrator at Lanitis Development Ltd – Aphrodite Hills Resort, Vasso Samani, HR Training Consultant at NHR Solutions Ltd and the Association's International Committee Coordinator, Vicky Charalambous, Recruitment and Performance Development Manager at Papaellinas Group of Companies.

The 2013 exchange programme took place in a highly-developed country which has a strong and steady economic system that undoubtedly supports its organizations to invest a lot in the people's welfare, competence and development as well as in HR practices. Finland has a population of 5.2 million people. The unemployment rate of Finland is currently 8% which is considered by Finnish professionals as an increasing rate that has to be strategically tackled by them and that is why different kinds of measures are taken by the government to minimize the rate and its long-term consequences.

The Leonardo Da Vinci exchange mobility programme's purpose was to provide the Cyprus HR professionals with an understanding

of the Finnish HR policies and procedures, share knowledge and experiences as well as networking and meeting with HR professionals from different industries including public and private organizations. The organizations visited were: the Finnish Human Resource Association – Henry, Wartsila Corporation Ltd (Oil and Energy), The Ministry of Employment and Economy, The VTT Technical Research Center of Finland, The Confederation of Finnish Industries, The HAUS Finnish Institute of Public Management Ltd, The International Restel Hotels Oy (Royal at Crowne Plaza), The Ministry of Finance and HiQ Finland Oy.

All visits at the Finnish companies were organized by the Finnish HR Association – Henry and a member of the Association was accompanying the Cyprus HR team at these visits. The Cyprus representatives were very impressed by the hospitality and the very warm welcome they received from the Finnish HR Association members and the other Finnish HR professionals they met during the week. Finnish people are very hospitable and friendly although at first they might seem a bit shy and introverted until they get to know the other person better. All scheduled meetings were well organized and the Cypriot representatives were provided with all the necessary information for each visit to enable them to maximize the benefit and experience.

The Finnish HR Association – HENRY has 3000 registered members from which 2000 of them are active members. HENRY's vision is to be the number one arena and partner of HR. The HR Association has 7 full time employees who deal with many different and interesting HR practices. HENRY is actively organizing HR



HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ASSOCIATION

events and seminars for its members in Helsinki or abroad every year and they issue a HR magazine and a newsletter which are circulated to their members. They also conduct 360 degree feedback projects, salary surveys and they work as consultants to Finnish companies. In addition, HENRY is promoting networking among Finnish companies. For example, when a company is facing a specific HR issue, HENRY can bring them in touch with another company which is facing a similar challenge in order to discuss and get assistance and advice.

It goes without saying that, Finnish HR professionals give a lot of emphasis in the HR planning and budgeting for employees' welfare and training and development. They invest a big part of their budgets for employee social events, sports and leisure activities, they offer different kinds of incentives and benefits to their staff (e.g. free use of gym, sauna, offer of vouchers and tickets for cultural visits and sports activities) as part of motivation and recognition and they continuously try to ensure good and healthy working conditions for their people. In addition, it seems that they have developed high-quality bonus scheme systems which address both the individual and group targets and they consider them to be one of the most important and strong HR tools for performance and talent management. Many Finnish companies offer to their employees flexible working hours and they even provide their talented people the choice to work from home for one or two days per week.

Job satisfaction surveys are usually conducted once a year in order to evaluate the employees' satisfaction and review the companies'

needs and proceed with action plans. Public sector organizations also invest a lot in HR practices and employees' welfare. Moreover, unions have a very strong influence in the organizations' decision making and they continuously strive to ensure that employees have good working conditions and welfare.

Their biggest challenge is to be able to continuously adapt to the change situations and adjust with the new and different transformational factors that are emerging either from their internal or the external environment. 'During periods of change, you always have to give the reason why you are doing something. It is challenging to make decisions because people are questioning everything that you decide especially when you work with highly experienced, educated and intelligent Managers and staff. You have to be available to support, explain and discuss with people but you do not have to interfere into their jobs' said Ms Riitta Tolvanen, Senior Vice President of Human Resources at VTT Technical Research Centre of Finland.

The participation in the EU Leonardo da Vinci Exchange Mobility programme in Finland was an exciting experience and a unique opportunity for the Cyprus HR team delegates to share knowledge and professional experiences with other HR professionals. It was an opportunity for them to get to know the Finnish HR practices that seem to have many common characteristics with the practices that the Cypriot HR professionals use and on the other hand, they had the chance to deepen their knowledge and experience with new and innovative ideas and HR practices and network with very interesting people.

ΕΤΗΣΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ 2013

Την Πέμπτη 20/06/13 η ώρα 18:00 ξεκίνησε στη Δημοσιογραφική Εστία, στη Λευκωσία η Ετήσια Γενική Συνέλευση του Συνδέσμου μας που αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές δραστηριότητες του Συνδέσμου τόσο για το Διοικητικό Συμβούλιο όσο και για τα μέλη μας. Στα πλαίσια αυτής της εκδήλωσης μας δίνεται η ευκαιρία να κάνουμε τον απολογισμό των δραστηριοτήτων του Συνδέσμου κάθε χρόνο αλλά και να ανταλλάξουμε απόψεις για το μέλλον.

Τη φετινή χρονιά είχαμε και εκλογές για επιλογή νέου Διοικητικού Συμβουλίου για την περίοδο 2013-2015. Φέτος δήλωσαν ενδιαφέρον για υποβολή υποψηφιότητας 17 συνολικά μέλη μας, 13 από τα οποία ήταν έγκυρες υποψηφιότητες.

Εκτός από τις συνήθεις εργασίες της Ετήσιας Γενικής Συνέλευσης (απολογισμό και παρουσίαση των οικονομικών του Συνδέσμου), όσοι παρευρέθησαν είχαν την ευκαιρία να παρακολουθήσουν μαγνητοσκοπημένη συνέντευξη που παραχώρησε στην Πρόεδρο του Συνδέσμου μας η υπουργός Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, κα. Ζέτα Αιμιλιανίδου. Επίσης άκουσαν τις σημαντικές εμπειρίες των μελών μας από τη συμμετοχή τους στην αποστολή του Προγράμματος Leonardo da Vinci στην Φινλανδία πριν την καταμέτρηση των ψήφων. Τέλος, είχαν την ευκαιρία να χαλαρώσουν παρέα με φίλους και συναδέλφους στο κόκτειλ προς τιμή των μελών.

Με βάση τα αποτελέσματα της ψηφοφορίας των μελών μας το νέο Διοικητικό Συμβούλιο αποτελείται από τα εξής άτομα:

- Παντελίδης Γιώργος, Συνέταιρος, Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού - Deloitte Ltd
- Θρασυβούλου Παναγιώτης, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού και Ποιότητας – Unicars Ltd
- Μιχαηλίδου Μέλανι, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού και Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης - Όμιλος Εταιρειών Παπαέλληνας
- Ιακωβίδου Νατάσα, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού – Hermes Airports Ltd
- Αναστασιάδου Χάρης, Διευθύντρια Τμήμα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού - PwC (PricewaterhouseCoopers Limited)
- Αντρέου Κυριάκος, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού - Diapo Ltd & Tryfon Tseriotis Ltd
- Χαραλάμπους Βίκυ, Υπεύθυνη Προσλήψεων και Διαχείρισης Απόδοσης – Όμιλος Εταιρειών Παπαέλληνας
- Στυλιανού Θεοδώρα Μαρία, Προϊστάμενη Τμήματος Μελετών & Στρατηγικού Προγραμματισμού - Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων Κύπρου
- Σταυρινού Έλενα, Managing Director/ HR Business Partner – Let's Talk! Human Potential Ltd



ANNUAL GENERAL MEETING 2013

On Thursday June 20th 2013, at 18.00 the 2013 Annual General Meeting of our Association was held at the Journalists' House in Nicosia. The Annual General Meeting is one of the most important activities of our Association both for the Board of Directors and our members. Within the context of this event, we are given the chance to learn about the progress that has been achieved with regards to the strategic objectives of the Association and at the same time exchange views about its future.

This year we had the elections for the new Board of Directors for the period 2013-2015. 17 of our members showed interest, 13 of which were fully eligible.

Apart from the regular activities of the Annual General Meeting, the attendees had the opportunity to watch a videotaped interview that the Minister of Labour and Social Insurance, Mrs. Zeta Emilianidou gave to the President of our Association, Mrs Chris Mathas. They also heard the experiences of the team who visited Finland within the context of the Leonardo da Vinci Program, as well as enjoy the company of colleagues and friends during the cocktail that followed the formal activities of the AGM.

Based on the results of the voting, the new Board members are the following:

- Pantelides George, Partner, Head of Consulting Services – Deloitte Ltd
- Thrasyvoulou Panayiotis, HR & Quality Manager – Unicars Ltd
- Andreou Kyriacos, Human Resources Manager – Diapo Ltd & Tryfon Tseriotis Ltd
- Michaelidou Melanie, Human Resources & CSR Manager - Papaellinas Group of Companies
- Iacovides Natasa, Manager HR – Hermes Airports Ltd
- Anastasiadou Charis, Manager, Human Capital Department- PwC (PricewaterhouseCoopers Limited)
- Charalambous Vicky, Recruitment & Performance Development Manager – Papaellinas Group of Companies
- Stylianou Theodorou Maria, Head of Research & Strategic Planning Department - Cyprus Employers and Industrialists Federation
- Stavrinou Elena, Managing Director/ HR Business Partner – Let's Talk! Human Potential Ltd

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΜΕ ΤΗΝ ΚΡΙΣ ΜΑΘΑ



1. ΚΡΙΣ, ΜΙΛΗΣΕ ΜΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ «ΚΡΙΣ» ΓΙΑ ΝΑ ΣΕ ΓΝΩΡΙΣΟΥΜΕ ΚΑΛΥΤΕΡΑ.

- Πιστεύω στο Θεό, στην αγάπη και την ανθρώπινη θέληση.
- Πιστεύω ότι τίποτα σ'αυτή τη ζωή δεν μας ανήκει (ούτε καν

και τα παιδιά μας).

■ Επιδιώκω να ζω μια όμορφη καθημερινότητα γιατί το παρόν είναι το μόνο σίγουρο (γι' αυτό τρώω καθημερινά ένα κομματάκι σοκολάτα, έτσι γιατί μ'αρέσει, και ασχολούμαι όσο μπορώ με πράγματα που με ενθουσιάζουν και τα αγαπώ).

■ Είμαι ανοιχτό βιβλίο, λατρεύω την ομαδικότητα και σιχαίνομαι τα «πολιτικά παιχνίδια».

■ Επιδιώκω να είμαι ενεργός πολίτης με άποψη γιατί πιστεύω σ'αυτό που είχε πει ένας από τους πιο αδιάτακτους δικτάτορες της εποχής μας ότι δηλαδή "Είναι μεγάλη τύχη για τους ηγέτες που οι λαοί δεν σκέπτονται". Ονειρεύομαι μια καλύτερη κοινωνία, με ηγέτες που είναι ανιδιοτελείς και αντιλαμβάνονται πόσο σημαντικό πράγμα είναι η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός και η αγάπη για το σύνολο.

2. ΠΟΙΕΣ ΗΤΑΝ ΟΙ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΘΗΤΕΙΑ ΣΟΥ;

Η αλήθεια είναι ότι ως Διοικητικό Συμβούλιο αντιμετωπίσαμε αρκετές δυσκολίες αυτή τη διετία γιατί χρειάστηκε να κάνουμε πολλές αλλαγές. Τα μέλη μας (όλοι εμείς δηλαδή) θέλουν το Σύνδεσμο να μπορεί να διεκδικεί, να υποστηρίζει και να αντιπροσωπεύει επαρκώς το επάγγελμα και τους ίδιους. Για να γίνει αυτό χρειάζεται ο Σύνδεσμος, όπως οποιοσδήποτε άλλος πετυχημένος οργανισμός, να έχει αποδοτική και αποτελεσματική υποδομή, μια ολοκληρωμένη επαγγελματική εικόνα, ξεκάθαρη στρατηγική, θεσμούς που υποστηρίζουν την στρατηγική αυτή, συμμετοχή σε κέντρα λήψης αποφάσεων, διεθνείς διασυνδέσεις, κλπ. Πολλά από αυτά είτε δεν υπήρχαν, είτε δεν είχαν αναπτυχθεί στο βαθμό που χρειαζόταν για να πετύχουμε το όραμά μας ως Σύνδεσμος. Ως αποτέλεσμα, χρειάστηκε να δουλέψουμε πολύ σκληρά. Για παράδειγμα, υπήρχαν άτομα του ΔΣ που χρειάστηκε να αφιερώσουν πάνω από 20 ώρες την εβδομάδα από τον προσωπικό τους χρόνο για να επιτελέσουν τις εργασίες του Συνδέσμου και να πετύχουμε τους στόχους μας.

Αξιολογώντας όλες αυτές τις δυσκολίες πιστεύω ότι οι πιο σημαντικές προκλήσεις ήταν και είναι:

1. Να κερδίσουμε την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό των μελών και των κοινωνικών εταίρων μας
2. Να ενεργοποιήσουμε τα μέλη μας ώστε να συμμετέχουν πολύ πιο ενεργά στα δρώμενα του Συνδέσμου

3. Να κάνουμε πολλά με πάρα πολύ λίγα

4. Να διατηρήσουν τα μέλη του ΔΣ τον ενθουσιασμό, τον επαγγελματισμό και πάνω απ'όλα την αφοσίωση που απαιτείται.

Έχουμε πετύχει σε όλους τους στόχους που βάλαμε, σίγουρα όμως πρέπει να γίνουν περισσότερα. Προσωπικά δεν είμαι ποτέ ικανοποιημένη, μπήκαμε όμως στο σωστό δρόμο διαφαλίζοντας το μέλλον του Συνδέσμου μας.

3. ΠΡΩΤΗ ΓΥΝΑΙΚΑ ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ: ΠΙΣΤΕΥΕΙΣ ΟΤΙ ΕΠΕΙΔΗ ΕΙΣΑΙ ΓΥΝΑΙΚΑ ΥΠΗΡΞΑΝ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΙΧΕΣ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΗ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ;

Πόσο θα ήθελα να πω «ΟΧΙ»! Η αλήθεια όμως είναι ότι το εργασιακό περιβάλλον της Κύπρου είναι έντονα ανδροκρατούμενο. Μπορεί να μην μας αρέσει να το ακούμε αλλά

έτσι είναι. Η αλήθεια πονάει. Στη δική μου περίπτωση, το γεγονός αυτό δεν αποτέλεσε ιδιαίτερο πρόβλημα, ίσως επειδή στο ΔΣ συμμετείχαν κατά πλειοψηφία γυναίκες. Πιστεύω ακράδαντα ότι η δική μας στάση ως γυναίκες καθορίζει κατά πόσο το φύλο μας θα επηρεάσει αρνητικά ή θετικά την επαγγελματική μας πορεία και ανέλιξη. Προσωπικά επιλέγω να μην το κάνω θέμα. Επικεντρώνομαι στην ουσία, λειτουργώ με βάση ξεκάθαρους στόχους και συμπεριφέρομαι σύμφωνα με τις προσωπικές μου αξίες. Είμαι ο εαυτός μου, δεν απολογούμαι γι' αυτό και δεν μπαίνω στη διαδικασία να επιλύσω τα υπαρκτά προβλήματα και τις ανασφάλειες που μπορεί να έχει ο καθένας, ιδιαίτερα αν αυτές αφορούν το φύλο μου. Από την άλλη είμαι δεκτική σε ανατροφοδότηση και εκεί που πρέπει δεν φοβάμαι να διεκδικήσω το δικαίο και την αλλαγή.

4. ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΤΑΣΕΙΣ ΣΤΟΝ ΧΩΡΟ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΥ ΒΛΕΠΕΙΣ ΤΟΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΚΑΙΡΟ ΣΤΗΝ ΚΥΠΡΟ;

Είναι μια πολύ δύσκολη ερώτηση. Έχουμε βιώσει ένα σεισμό στην οικονομία μας με βαθμό 8+ στην κλίμακα ρίχτερ. Ακόμη πέφτουν κτίρια και υπάρχουν ισχυρές μετασεισμικές δονήσεις. Πρέπει να τελειώσει αυτή η φάση πριν να μπορούμε να πούμε οτιδήποτε ουσιαστικό για το μέλλον του επαγγέλματος μας στην Κύπρο. Αυτό που δεν χωράει αμφισβήτηση όμως, είναι το γεγονός ότι μόνο όσοι έχουν βάθος σε γνώσεις, εμπειρίες και υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού θα μπορούν να αντεπεξέλθουν σε ένα τέτοιο περιβάλλον. Θέλω να πιστεύω ότι η κρίση αυτή θα βοηθήσει τον τόπο μας να βελτιωθεί σε πολλούς τομείς συμπεριλαμβανομένου και του δικού μας τομέα.

5. ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΓΝΩΣΕΙΣ/ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΑΠΟΚΟΜΙΣΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΣΟΥ ΣΤΗ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΠΡΟΕΔΡΟΥ; (ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ LESSONS LEARNED ΑΠΟ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΔΥΟ ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΟ ΔΣ);

Αποκομίσαμε πολλά ως Διοικητικό Συμβούλιο από την εμπειρία μας τα τελευταία δύο χρόνια. Τα πιο σημαντικά κατά την άποψη μου είναι τα εξής:

- Χωρίς την ενεργό συμμετοχή της πλειοψηφίας των μελών δεν μπορούμε

να πετύχουμε τους στόχους μας και δεν μπορούμε ποτέ να αναμένουμε οι άλλοι να μας δώσουν την αναγνώριση και υποστήριξη που θέλουμε ως Σύνδεσμος. Η συμμετοχή όμως πρέπει να είναι ουσιαστική και όχι για να κτίζουμε τη δική μας εικόνα. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για θέσεις στο Διοικητικό Συμβούλιο και στις Επιτροπές.

- Είναι καλύτερο πάντα να κάνεις λίγα και καλά, δηλαδή να επικεντρωθείς σε εύστοχες, υψηλής αξίας ιδέες και επιλογές, να είναι καλά οργανωμένες και να συνδέονται με μία ολοκληρωμένη στρατηγική.
- Για να προσθέσουμε ουσιαστική αξία στο επάγγελμα στην Κύπρο πρέπει να στοχεύσουμε στην έρευνα που αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο τοπικό περιβάλλον. Μόνο έτσι θα μπορούμε να παράγουμε συμπεράσματα και ενδείξεις που θα έχουν ως αποτέλεσμα ιδέες και λύσεις για τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δικού μας επιχειρείν.

- Να μην παραγνωρίζουμε ότι ο Σύνδεσμος ανήκει στα μέλη του και ως εκ τούτου απαιτείται πλήρης διαφάνεια. Η διαφάνεια με τη σειρά της απαιτεί βούληση, θάρρος, ακεραιότητα, διάθεση και ωριμότητα να αποδεχτούμε την αλήθεια. Εάν θέλουμε να διασφαλίσουμε την μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του Συνδέσμου πρέπει να επιδεικνύουμε τα στοιχεία αυτά σε ότι κάνουμε και ιδιαίτερα εάν θα αναλάβουμε θέση επιρροής.

- Η αλήθεια είναι ότι λίγοι άνθρωποι σκέφτονται και όμως όλοι θέλουν να αποφασίζουν για όλα. Χρειάζεται να πειθαρχήσουμε τον εαυτό μας, να σκεπτόμαστε πριν μιλήσουμε, ιδιαίτερα πριν

εκφράσουμε άποψη και κριτική. Αυτό φάνηκε και από τις εξελίξεις στην Κύπρο μας τον τελευταίο καιρό αλλά και από τις εξελίξεις στο Σύνδεσμό μας.

Νιώθω ευγνωμοσύνη για την ευκαιρία που μου δόθηκε από τα μέλη να ζήσω τις πλούσιες εμπειρίες που συνδέονται με το ρόλο μου ως Πρόεδρος του Συνδέσμου!

6. ΜΕ ΤΟ ΤΕΛΟΣ ΤΗΣ ΘΗΤΕΙΑΣ ΣΟΥ ΣΕ ΤΙ ΘΑ ΘΕΛΑΤΕ ΕΠΟΜΕΝΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΝΑ ΕΣΤΙΑΣΤΕΙ;

Δεν θα μπω στον πειρασμό να απαντήσω σε αυτή την ερώτηση γιατί το κάθε ΔΣ πρέπει να διαγράφει τη δική του πορεία. Αυτό που πρέπει όλοι μας να έχουμε υπόψη είναι

ότι τα μέλη του ΔΣ μπορεί να είναι εθελοντές αλλά επιβάλλεται να λειτουργούν με επαγγελματισμό ώστε να αντεπεξέλθουν στις ευθύνες και υποχρεώσεις του ΔΣ. Το κίνητρο συμμετοχής στο ΔΣ πρέπει να είναι αποκλειστικά η προώθηση των στόχων και αξιών του Συνδέσμου. Οτιδήποτε άλλο θα οδηγήσει στην αποτυχία. Το ΔΣ πρέπει να σέβεται τα μέλη μέσα από την πιστή εφαρμογή του καταστατικού, τον επαγγελματισμό και την εμπνευσμένη δράση.

7. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΣΟΥ ΠΛΑΝΑ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ;

Πρώτα θα ξεκουραστώ. Υπάρχουν πολλά έργα στα οποία συμμετέχω και σίγουρα θα επενδύσω περισσότερο χρόνο σ'αυτά για τα οποία θα ενημερωθείτε όταν έρθει η ώρα.

Πάνω απ'όλα θα ήθελα να διατηρήσω επαφή με τα μέλη με τα οποία έχω συνδεθεί τόσο στενά αυτή την περίοδο, γι' αυτό και τα ενθαρρύνω να επικοινωνούν μαζί μου στο προσωπικό μου email: cmathas@gmail.com.

Εύχομαι σε όλους καλό καλοκαίρι και καλές αντοχές.



Η ΚΥΠΡΟΣ ΣΕ ΚΡΙΣΗ: ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Συζήτηση Στρογγυλής Τραπέζης

Για πρώτη φορά εγκαινιάστηκε στο πλαίσιο του Συνδέσμου μας ο θεσμός της Στρογγυλής Τραπέζης, με δύο ημερίδες, στις 17 & 24 Απριλίου 2013, στους χώρους του Πανεπιστημίου Κύπρου (Λευκωσία), και σε εκείνους του Τεχνολογικού Πανεπιστημίου Κύπρου (Λεμεσό).

Στη συνάντηση της Λευκωσίας στις 17/4 συντονιστές ήταν η Κρις (Χρυσούλα) Μαθά (Nun Πρόεδρος του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού), ο Κος Αρτέμης Αρτεμίου (Επίτιμος (Πρώην) Πρόεδρος του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού), ο Κος Γιάννης (John) Παπαχρίστου, Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας Workforce Cyprus, ενώ σε εκείνη της Λεμεσού, η Κρις (Χρυσούλα) Μαθά (Nun Πρόεδρος του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού) και ο Κος Αντρέας Παπαγαπίου (της εταιρείας Deltasoft).

ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ

Η προσέλευση ήταν αθρόα από επαγγελματίες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού διαφόρων επιχειρήσεων, Κυπριακών και Πολυεθνικών. Κατά την εισαγωγή, αφού η Πρόεδρος έκανε μια αναφορά και περιγραφή του θεσμού, η συζήτηση επεκτάθηκε στα ακόλουθα θέματα:

- Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Ρευστότητα
- Υποστήριξη Προσωπικού και Διασφάλιση ότι έχουν το σωστό Mind Set
- Διάφορα Σχόλια / Ιδέες

Στη συνέχεια παραθέτουμε τα σημεία και τα συμπεράσματα όπως παρουσιάστηκαν και στο ενημερωτικό υλικό που στάλθηκε στις 13 Μαΐου από την Ειρήνη Παπαδοπούλου, Officer Operations & Member Relations του Συνδέσμου.

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΡΕΥΣΤΟΤΗΤΑ

Οι εταιρίες κλείνουν όχι λόγω έλλειψης κερδών αλλά κυρίως λόγω έλλειψης ρευστότητας.

«Πώς επηρεάζεται λοιπόν η ρευστότητα μιας εταιρίας από τον τρόπο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού και τι πρέπει να αλλάξει ενόψει των σημερινών προκλή-

σεων; Υπάρχει τρόπος να αυξήσουμε την παραγωγικότητα χωρίς να αυξήσουμε τα κόστη;»

Συμπεράσματα:

- Η κρίση μπορεί να ερμηνευθεί ως αποτέλεσμα αποτυχίας της Ηγεσίας στους οργανισμούς και συνεπώς αποτυχία και της ΔΑΔ αφού η τελευταία διαμορφώνει στρατηγική, κουλτούρα κτλ.
- Η ρευστότητα τη δεδομένη στιγμή είναι ανύπαρκτη και έχει σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις. Η ΔΑΔ οφείλει να συμβάλει στην ρευστότητα και έχει τους τρόπους να το κάνει αυτό.
- Φαίνεται σε μεγάλο βαθμό ότι οι επαγγελματίες του κλάδου μας δεν έχουν αναλάβει όσο θα έπρεπε στο θέμα της ρευστότητας και δεν έχουν αναλάβει αρκετές πρωτοβουλίες για θετική διαχείριση του θέματος αυτού.
- Η ΔΑΔ έχει το καθήκον να μεριμνήσει και οφείλει να διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στις δύσκολες αυτές στιγμές, επαναπροσδιορίζοντας το ρόλο της. Πρέπει να μιλά τη γλώσσα του επιχειρηματία.
- Οι απολύσεις θα έπρεπε να είναι το τελευταίο και χειρότερο σενάριο, αφού οι επαγγελματίες του χώρου μας εξαντλήσουν κάθε άλλο τρόπο αντιμετώπισης της κρίσης.
- Η ΔΑΔ να αποφασίσει αν είναι τελικά σωστό να κρατά άτομα στην εταιρεία όταν δε χρειάζεται. Η απόλυση υπαλλήλων μπορεί τελικά να είναι η σωτήρια λύση όχι μόνο για την ίδια την εταιρεία αλλά και για τον υπόλοιπο, καθώς του δίνεται η ευκαιρία να κάνει την αποτίμησή του, να δει πραγματικά τι θέλει να κάνει στη ζωή του και να ασχοληθεί με κάτι νέο, διαφορετικό.

Εισηγήσεις:

- Ο κάθε επαγγελματίας ΑΔ να γνωρίσει καλά την εταιρεία στην



οποία εργάζεται τόσο όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της όσο και τις εργασίες της εταιρίας.

- Να γίνεται μελλοντικός προγραμματισμός της ρευστότητας βάση του οποίου να αποφασίζονται συγκεκριμένες ενέργειες που να διασφαλίζουν τον προγραμματισμό αυτό.
- Εστίαση σε εναλλακτικούς τρόπους απασχόλησης, οργάνωσης και διοίκησης του προσωπικού όπως για παράδειγμα:
 - Εργασία μερικής απασχόλησης
 - Μείωση ωρών εργασίας – έτσι δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να ασχοληθούν με κάτι άλλο στον ελεύθερο χρόνο τους για να αναπληρώσουν το χαμένο μισθό.
 - Διαμοιρασμός καθηκόντων για μια θέση εργασίας (job sharing).
 - Τηλεργασία – εργασία από το σπίτι
 - «Δανεισμός» υπαλλήλων σε πελάτες ή σε άλλες χώρες σε περίπτωση που η εταιρεία αναλαμβάνει διεθνείς δραστηριότητες.
- Μείωση μισθών – Θετική κίνηση είναι οι σωστά μελετημένες και αξιοκρατικές μειώσεις μισθών, κατόπιν αναδιαμόρφωσης του συστήματος μισθοδοσίας και ωφελημάτων μιας εταιρίας και τις απαραίτητες προσαρμογές.
- Παγοποίηση προσυζητήσεων/επιδομάτων ή και εισφορών στα ταμεία προνοίας.
- Διάσπαση μισθού σε βασικό και bonus. Έτσι όλοι οι υπάλληλοι θα είναι έτοιμοι για δράση μέσω της αξιολόγησης.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένης πολιτικής για προσωπικό με χαμηλές επιδόσεις.
- Στενότερη συνεργασία με πελάτες – ρωτούμε τον ίδιο τον πελάτη τι χρειάζεται και κάνουμε σχετικές αλλαγές στην εταιρεία.
- Στενότερη συνεργασία με άλλα εσωτερικά τμήματα για παράδειγμα με το τμήμα Διαχείρισης Ρίσκων, το οποίο θα μπορούσε να συμβάλει στην πρόβλεψη πιθανών κινδύνων που θα θεωρούνταν απειλή για την εταιρεία και να αξιοποιεί η ΔΑΔ την πληροφόρηση αυτή για να διαμορφώνει τη στρατηγική της ώστε να προετοιμάζει τον οργανισμό για μελλοντικές προκλήσεις.
- Σωστή πρόσληψη, επιλογή και ακολούθως αξιολόγηση των υπαλλήλων.
- Να γίνεται πρόταση ανασχηματισμού σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού με στόχο την συγκέντρωση των απαραίτητων ιδιοτήτων εκεί που πραγματικά χρειάζονται και την μείωση της σπατάλης.
- Να ενθαρρύνουμε την καινοτομία στον καθημερινό τρόπο λειτουργίας.

Παραδείγματα:

- Σε γνωστό εκπαιδευτικό ίδρυμα, το 2008 πήραν τα εξής μέτρα για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης: περικοπές μισθών με αντάλλαγμα να δοθούν στο προσωπικό 12 ημέρες περαιτέρω υποχρεωτικής άδειας και επιπλέον 2 ώρες λιγότερες την ημέρα, πράγμα που φόβισε το προσωπικό. Πάρθηκαν πρωτοβουλίες από το εκπαιδευτικό ίδρυμα, για να αποκομίσουν έσοδα από άλλους πόρους μέσα από την δημιουργία Ιατρικής Σχολής (Pre-medicine), Διαδικτυακά Προγράμματα (E-learning) και γραφεία σε άλλες χώρες. Επιπρόσθετα, συγκροτήθηκαν ομάδες ατόμων, οι οποίες έρχονταν σε επαφή με τον Πρόεδρο του εκπαιδευτικού ιδρύματος με αποτέλεσμα η Ηγεσία να έρχεται κοντά στην «πρώτη γραμμή». Τέλος, υφιστάμενα άτομα που ανήκαν στο εργατικό δυναμικό και που έχουν εργασιακή πείρα, εκπαιδεύαν άλλα άτομα που επίσης ήταν μέλη του εκπαιδευτικού ιδρύματος.
- Φέτος σε συμβουλευτική εταιρεία απέλυσαν προσωπικό και η εργασία διεξάγεται πιο ομαλά. Υπάρχει στρατηγικό σχέδιο στο

οποίο εμπλέκεται η ΔΑΔ και τα διευθυντικά στελέχη παίρνουν συμβουλές από αυτή.

ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΟΤΙ ΕΧΟΥΝ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ

«Πώς μπορούμε να βοηθήσουμε τους εργαζόμενους να διατηρήσουν μια θετική και αισιόδοξη προσέγγιση ώστε να μπορούν να υποστηρίξουν εποικοδομητικά και αποτελεσματικά τον οργανισμό σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αβεβαιότητα, έντονες και απρόβλεπτες αλλαγές και συρρίκνωση αγορών;»

Συμπεράσματα:

- Η ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ σε όλους τους τομείς και σε όλα τα επίπεδα έχει κλονιστεί - η ΔΑΔ πρέπει να βρει τρόπους να ξανακερδηθεί η εμπιστοσύνη αυτή.
- Η εσωτερική επικοινωνία είναι κλειδί της επιτυχίας όσον αφορά την ψυχολογία σε συνθήκες κρίσης. Η ΔΑΔ πρέπει να διαδραματίσει έντονο ρόλο στη διαχείριση και αξιοποίηση της εσωτερικής επικοινωνίας για το σκοπό αυτό.
- Ο μεγαλύτερος εχθρός όσον αφορά την ψυχολογική κατάσταση του προσωπικού είναι η αβεβαιότητα και ο φόβος που προκαλεί.
- Η έλλειψη ρευστότητας, η παγοποίηση προσλήψεων δημιουργούν τεράστια ανασφάλεια.
- Η κρίση αγγίζει τον καθένα με ξεχωριστό τρόπο και συνεπώς δεν πρέπει οι επαγγελματίες του κλάδου μας να υιοθετούν τυποποιημένες προσεγγίσεις / λύσεις αλλά πρέπει να εντοπίζουν και να καλύπτουν τις προσωπικές ανάγκες του κάθε ατόμου και ομάδας.
- Στόχος πρέπει να είναι η διατήρηση μιας θετικής και αισιόδοξης προσέγγισης για το μέλλον ώστε να γίνει το προσωπικό ανθεκτικό στις αλλαγές και να εστιάζει την ενέργειά του σε δραστηριότητες που δημιουργούν και διασφαλίζουν την αξία.

Εισηγήσεις:

- Η ΔΑΔ πρέπει να απευθύνεται και στο προσωπικό αλλά και στους Ηγέτες. Σε περίπτωση που το υπεύθυνο άτομο που δεν ακούει για να λάβει μέτρα, τότε χρέος του επαγγελματία ΔΑΔ είναι να βρει το σωστό άτομο-κλειδί που θα ακούσει και θα μεριμνήσει ανάλογα.
- Επαναξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου και η επανατοποθέτησή του στη σωστή θέση αναλόγως των ικανοτήτων του και πάντα σύμφωνα με τη στρατηγική και τις ανάγκες της εταιρείας.
- Να διασφαλίζουμε ότι τα μηνύματα που μεταφέρονται από την ηγεσία στο προσωπικό είναι ρεαλιστικά και ότι οι προσδοκίες του προσωπικού αντανακλούν την πραγματικότητα. Η ΔΑΔ χρειάζεται να λέει την αλήθεια ως έχει στους υπαλλήλους για όλα τα θέματα που τους αφορούν και τους επηρεάζουν.
- Επιστροφή στις αξίες και σωστές αρχές
- Να στέλνει η ΔΑΔ ρεαλιστικά αληθινά μηνύματα στους υπαλλήλους και να τους κατευθύνει σωστά μέσα από το καλό παράδειγμα.
- Να τους προβληματίζει.
- Να τους «ξεβολέψει», να τους προσγειώσει και να τους ξυπνήσει.
- Να τους εμπνέει.
- Να τους συμβουλεύει. Να τους δείξει ότι υπάρχουν και άλλες επι-

λογίες και να επικεντρωθούν στην ερώτηση «Τι πραγματικά θέλω?» (What do I want?) και «Τι μπορώ να κάνω τώρα;».

- Να διατηρεί τον υπάλληλο χρήσιμο μέσα από διάφορα μέτρα όπως την εκπαίδευση.
- Οι υπάλληλοι να εμπλακούν σε διάφορες ομάδες και να σχηματίζουν Team Briefings και Quality Circles με ηγετικά στελέχη, να συζητάνε, να εκφράζουν τις απόψεις τους και να προσπαθούν κι αυτοί να βρουν τις δικές τους λύσεις στα προβλήματα που ταλαιπωρούν τους ίδιους και τον οργανισμό τους.
- Εισαγωγή θεσμών υποστήριξης και φροντίδας προσωπικού (Employee Assistance Programs) που στοχεύουν στην αντιμετώπιση συγκρούσεων, ενδυνάμωση της ανθεκτικότητας του προσωπικού, στην παροχή ψυχολογικής στήριξης στο προσωπικό κτλ.
- Να επενδύσει στην συνεχή εκπαίδευση.
- Επαναξιολόγηση της κουλτούρας του οργανισμού και εφαρμογή σχετικών προγραμμάτων αλλαγής.

ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΧΟΛΙΑ/ΙΔΕΕΣ

- Η σημερινή κρίση επισημαίνει για ακόμη μια φορά πόσο σημαντικό είναι ο ολοκληρωμένος στρατηγικός προγραμματισμός στον οποίο πρέπει να συμμετέχει ενεργά η ΔΑΔ.
- Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να χαρακτηρίζει τον κλάδο μας είναι η ικανότητα πρόβλεψης και η λήψη ακόμη και οδυνηρών αποφάσεων τη στιγμή που χρειάζεται. Η αναβλητικότητα και η αναποφασιστικότητα μπορούν να αποδειχθούν καταστροφικές.
- Να δοθούν κίνητρα στους εργοδότες για επένδυση στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.
- Η ΔΑΔ οφείλει να είναι δίπλα στην Διεύθυνση/Διοίκηση, να παρέχει συμβουλές και να ανοίξει τα μάτια της Ηγεσίας. Ας μη ξεχνάμε ότι η ΔΑΔ είναι το «εργαλείο» το οποίο χρησιμοποιούν τα διάφορα τμήματα του οργανισμού για να επιτύχουν τους στόχους τους (π.χ Marketing & Sales). Αυτά είναι που δουλεύουν εντατικά για τον πελάτη και τη σχέση τους με αυτόν και επιφέρουν μεγάλους αριθμούς κερδών στην εταιρία.
- Θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν οι στόχοι και οι αξίες και από την άλλη η ΔΑΔ να διαφοροποιήσει τον τρόπο που ο υπάλληλος σκέφτεται για την εργασία του.
- Η αξιολόγηση κατά τη διάρκεια της πρόσληψης, της περιόδου δοκιμασίας καθώς και ο προγραμματισμός της ΔΑΔ θα πρέπει να λειτουργούν σωστά. Η ΔΑΔ θα πρέπει να σταματήσει να λυπάται τους υπαλλήλους και να τους υπερπροστατεύει.
- Σκοπός πρέπει να γίνει η προώθηση των προοδευτικών-δραστικών συμπεριφορών και όχι των αντιδραστικών. Τέλος θα πρέπει να σταματήσει η ανεκτικότητα σε οτιδήποτε που δεν είναι επιθυμητό και να εκπαιδεύουν οι υπάλληλοι προς το επιθυμητό.
- Ο Δημόσιος τομέας θα πρέπει επίσης να εμπλακεί όπως συμβαίνει με τον Ιδιωτικό. Οι Δημόσιες Υπηρεσίες θα πρέπει να γίνουν περισσότερο εξωστρεφείς. Καιρός είναι να τεθούν σε εγρήγορση και να δραστηριοποιηθούν.
- Η ΔΑΔ πρέπει να γνωρίζει τις ιδιότητες που διαθέτει η επιχείρηση και να προτείνει στρατηγικές που μπορούν να υλοποιηθούν.
- Όλες οι πιο πάνω εισηγήσεις, θα είναι εφικτές μόνο εάν αλλάξουμε την κουλτούρα του οργανισμού στον οποίο ανήκουμε. Η αλλαγή αυτή θα επιφέρει την αναδιάρθρωση της εταιρίας και αυτό δεν μπορεί να συμβεί από τη μια στιγμή στην άλλη, χρειάζεται επένδυση κόπου και χρόνου.

“CYPRUS IN CRISIS: HR COPING MECHANISMS”.

RoundTable Discussion

It is the first time CyHRMA introduced the institution of Round Table discussions with the hot topic Two meetings were held, on 17 & 24 April, at the University of Cyprus premises (Nicosia)/ at the Technological University of Cyprus (Limassol).

At the Nicosia meeting the coordinators were Mrs Chris (Chrysoula) Mathas (President of the Cyprus Human Resource Management Association), Mr. Artemis Artemiou (Honorary (Former) President of the Cyprus Human Resource Management Association), Mr. John Papachristos (Managing Director of the company Workforce Cyprus), whereas in Limassol the roundtable was coordinated by Mrs Chris (Chrysoula) Mathas (President of the Cyprus Human Resource Management Association) and Mr. Andreas Papagapiou (of Deltasoft Ltd).

Numerous HR professionals/association members participated from both local as well as international companies based in Cyprus. During the introduction, the President described the institution of Round Table and then the discussion expanded with reference to the following topics:

- Human Resource Management and liquidity
- Personnel support and measures for ensuring the right mindset
- Comments / Ideas

A detailed reference to the topics and the Round Table's outcomes follow as they were presented at the email that was sent on the 13th of May by Irene Papadopoulou, Officer Operations & Member Relations of the Association.

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT AND LIQUIDITY

The main reason companies close/shut operations is due to the lack of liquidity and not due to the lack of profits.

“How the management of human resources affects the liquidity of a company and what it needs to be changed in order to meet current challenges? Is there a way to increase productivity without increasing the costs?”

Conclusions:

- The crisis could be interpreted as a result of failure of Leadership and consequently a result of failure of HRM since it shapes the business strategy, culture etc.
- The liquidity today is nonexistent and causes significant negative effects. HRM should safeguard and improve liquidity and of course, there are many ways to do this.
- It seems in a great extent that HR professionals have not been involved enough with the issue of liquidity and have not taken enough initiatives and action to manage positively this issue.
- HRM has the duty to take up measures and it should play a key role in these difficult times redefining its role. HRM and entrepreneurs should “speak the same language”.
- HR professionals should consider and implement all ways and





options available before deciding on layoffs which should be the last and worst scenario.

- HRM should decide if having the same number of employees in a company is the right thing to do when there is no such a need. Employees' dismissal may ultimately be the right solution both for the company and employee as he/she can grab this opportunity to make his/her self-evaluation, see what he/she really wants to do in his/her life and engage in something new and different.

Suggestions:

- Each Human Resource professional must get to know the

company they work for very well as well as its workforce and operations.

- They should compile a dynamic liquidity plan to accurately forecast future liquidity needs.
- HRM should focus on alternative ways of employment, organization and personnel management such as:
 - ▶ Part-time jobs
 - ▶ Reduction of working hours – hence employees could engage in something else in their free time to make up for the lost salary
 - ▶ Job sharing
 - ▶ Work from home
 - ▶ “Borrowing” employees to customers or other countries in case the company undertakes international activities.
- Wages reduction – HRM should redesign the payroll system and various benefits, make the necessary adjustments and then implement the procedure for salary reduction.
- Stop wages increasing/allowances or contributions to provident fund.
- Break down the components of a salary in two parts: a basic salary and bonus. Consequently, all employees will always be in action through the implementation of a correct employee performance evaluation.
- Implementation of a comprehensive policy addressed to low-performers.
- Maintain closer collaboration with customers – ask the customer what he/she wants and make the relevant changes in the company.
- Maintain closer collaboration with other internal departments such as the Risk Management Department which could assist in forecasting possible dangers considered to be a threat for the company. HRM then can use this information in preparing the organization for future challenges.
- Proper recruitment practices, selection and performance appraisal.
- Make coherent proposals at all levels aiming at indentifying the necessary skills and capacities, placing the right people with the right skills to the right place and thus reducing expenses.
- Encourage and build a great corporate culture which will enable employees to innovate everyday across the organization.

Examples:

- A well known educational institution, took the following measures to deal with the economic crisis in 2008: wages cuts giving in return 12 additional days of compulsory leave to employees and working hours reduction (2 hours) which upset staff. Initiatives were taken by the educational institution to receive income from other sources for example through the establishment of a Medical School (Pre-medicine), Online Programs (E-learning) and opening offices in other countries. Additionally, groups of people were composed aiming at building a closer relationship with the President of the educational institution which resulted in bringing closer the Leadership with the “front line”. Finally, employees with a lot of years of work experience trained other employees of the educational institution.
- A consulting firm initially fired staff. Everything runs more smoothly this year. There is a strategic plan in which HRM and managers are involved and take initiatives.

PERSONNEL SUPPORT AND MEASURES FOR ENSURING THE RIGHT MIND SET

“How can we help employees maintain a positive and optimistic approach so as to effectively support the organization in a business environment characterized by uncertainty, unpredictable changes and shrinking markets?”

Conclusions:

- Trust has been shattered in all sectors and at all levels – HR professionals must find ways to regain trust from employees.
- Internal communication is the key to success regarding the psychology in times of crisis. HRM must play a key role in the management and utilization of internal communication.
- The biggest enemy of employee's mental state is uncertainty and the fear it causes.
- Lack of liquidity and hiring freeze cause gigantic uncertainty.
- The crisis affects each one in a unique way, thus HRM should not adopt standardized approaches/solutions but should identify and cover individual needs of each person and team separately.
- The aim is to maintain a positive and optimistic approach for the future and give the necessary guidance to the personnel to build its resilience in change and focus its energy on activities which create and ensure values.

Suggestions:

- HRM should be addressed both to the workforce and Leaders. In case that the appointed person hears and takes necessary measures is indifferent, then HR professionals must find the right key-person who will listen and act accordingly.
- Re-assessment of each employee and repositioning to the right place according to his/her skills, the strategy and needs of the company.
- HRM must ensure that all messages coming from leadership are realistic and that employees' expectations reflect the reality. The HRM must tell the truth to employees for all issues which are of their concern and affect them.
- Returning to the right values and principles.
- HRM being a good example to employees should send realistic messages and guide them properly.
- HRM must puzzle employees.
- HRM must find ways to “wake up” employees and make them realize of the importance of values and performance.
- HRM must inspire employees.
- HRM must guide employees. It must be in place to show all available options and make them focus on the questions “What do I want?” and “What are my options now?”
- HRM must maintain employee useful through various measures such as training.
- Employees must get involved in various teams and form Team Briefings and Quality Circles along with their managers to facilitate discussion and expression of their views. Through discussions they can come up with solutions to their problems as well as to the problems of their organization.
- Introduction of institutions related to the support and care of personnel (Employee Assistance Programs) aiming at dealing with

conflicts, reinforcing resilience, providing psychological support etc.

- Invest in continuous training.
- Redefine the culture of the organization and implement relevant programs which will bring change.

COMMENTS/IDEAS

- The current crisis highlights once again the importance of an integrated strategic planning in which HRM should actively participate.
- Another important element that should characterize HRM is the ability to forecast and take painful decisions when necessary. It should put an end to procrastination and indecision which their consequences could prove catastrophic.
- Provide incentives to employers in order to invest in creating new job positions.
- HRM must be in a close collaboration with the Management/Leadership. Let's not forget that HRM is the “tool” the various departments in an organization use to achieve their goals (e.g. Marketing & Sales). These departments serve the needs of customers and bring profit to organizations.
- Goals and values should be redefined and on the other hand the HRM department must alter the way employees think of their work.
- Evaluation during hiring, probationary period as well as the HRM planning must operate in a right way.
- The HRM department should stop feeling sorry for the employees and overprotecting them.
- HRM should develop effective behaviour resulting in desirable outcomes and fight reactive behaviour and negative thinking. HRM should stop tolerating anything which is undesirable and train employees to the desired outcome.
- The Public sector should get involved in the same way private sector does. The Public Services should become more extrovert and active.
- HRM should be aware of the capacities of its company and propose realistic strategies.
- All the above suggestions can turn out to be possible if the organization's culture change. This change will result in the restructure of a company. Good things take time and effort.



ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΑΛΛΗΛΕΓΓΥΗΣ

Αφού μπορείς εσύ, μπορώ κι εγώ...

Ήταν μεγάλη η χαρά μας που ανταποκριθήκατε στο κάλεσμα και μοιραστήκατε μαζί μας τις πρωτοβουλίες αλληλεγγύης των εταιρειών σας, συμβάλλοντας έτσι στη σταδιακή εμπέδωση μιας κουλτούρας κοινωνικής αλληλεγγύης! Εμείς δεν έχουμε παρά να συγχαρούμε τις εταιρείες αυτές για το φιланθρωπικό τους έργο και με τη σειρά μας να μοιραστούμε με όλα τα μέλη μας τις πρωτοβουλίες αυτές.

Η ΕΚΟ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ €3000 ΓΙΑ ΤΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΑΝΤΟΠΩΛΕΙΟ ΛΑΡΝΑΚΑΣ

Η ΕΚΟ στο πλαίσιο της εταιρικής κοινωνικής της ευθύνης προσέφερε επιταγή ύψους €3000 για ενίσχυση του Κοινωνικού Παντοπωλείου του Δήμου Λάρνακας. Την επιταγή παρέδωσαν στο Δήμαρχο Λάρνακας κ. Ανδρέα Λουρουτζιάτη ο Ανώτερος Διευθυντής Προμηθειών & Διακίνησης της Εταιρείας Ελληνικά Πετρέλαια Κύπρου κ. Αντώνης Σεμελιδής και η Λειτουργός Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας κ. Μαρίνα Τζιακούρη.

ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑ ΑΓΑΠΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΡΑΠΕΖΑΣ



Στο πλαίσιο των δράσεων Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και με την ευκαιρία των γιορτών των Χριστουγέννων, η Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού της Τράπεζας διοργάνωσε για πρώτη φορά Εκστρατεία Αγάπης Προσωπικού με την ονομασία «Δέματα αγάπης στα παιδιά» από τους ανθρώπους της Ελληνικής Τράπεζας» που στόχο είχε την οικονομική στήριξη και συμπαράσταση των άπορων παιδιών Δημοτικών σχολείων του τόπου μας και των οικογενειών τους.



Η πρωτοφανής ανταπόκριση των μελών του προσωπικού και η γενναιόδωρη προσφορά τους οδήγησε στη συγκέντρωση χρηματικού ποσού και διαφόρων παιδικών λικουδιών, που προσφέρθηκαν σε 243 παιδιά. Μέσω των Διευθυντών των Δημοτικών σχολείων, παραδόθηκε σε κάθε οικογένεια δωροκουπόνι αξίας € 100 από υπεραγορά της επαρχίας τους για την κάλυψη των αναγκών τους για το Χριστουγεννιάτικο τραπέζι, καθώς επίσης και μια τσαντούλα γεμάτη λικουδιές για το ίδιο το παιδάκι.

ΕΙΣΦΟΡΑ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΑ ΣΧΟΛΕΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΟ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΤΗΣ BERNHARD SCHULTE SHIPMANAGEMENT CYPRUS

Η εταιρεία BSM Cyprus δώρισε €2000 σε 2 δημόσια σχολεία της Λεμεσού σε μια προσπάθεια στήριξης των ντόπιων ιδρυμά-



των και μαθητών που χρήζουν βοήθειας. Η Ομάδα Φιλοξενίας και η Ομάδα Εθελοντών της εταιρείας συνεργάστηκαν και επέλεξαν τα δύο σχολεία που έλαβαν €1000 το κάθε ένα, το Δημοτικό Σχολείου Απαισούς και το Γυμνάσιο Κολοσσίου.

Το Πασχαλινό έργο συλλογής τροφίμων ήταν επίσης επιτυχές. Οι εθελοντές της εταιρείας κατάφεραν να μαζέψουν 21 κιβώτια με φαγώσιμα, 9 κιβώτια με παιχνίδια και 12 κιβώτια με ρούχα για άτομα με ανάγκη και τα δώρησαν στον Ερυθρό Σταυρό.

ΦΙΛΑΝΘΡΩΠΙΚΕΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΕΣ ΤΗΣ GRANT THORNTON

Στην Grant Thornton δημιουργήθηκε η ομάδα με την ονομασία "GTeam" τα 6 μέλη της οποίας αλλάζουν κάθε 12 μήνες και που ο ρόλος τους είναι η οργάνωση και εκτέλεση μιας σειράς δραστηριοτήτων ανοικτές προς όλους τους υπαλλήλους της εταιρείας. Από Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη μέχρι ομαδικές δραστηριότητες για ενδυνάμωση των μεταξύ τους σχέσεων. Στόχος της GTeam είναι να φέρει κοντά τους συναδέλφους, να δημιουργήσει θετικό εργασιακό περιβάλλον και να συμβάλει στο κοινωνικό σύνολο.

Μερικές από τις δραστηριότητες που αφορούν το κοινωνικό σύνολο ακολουθούν:

- Κάθε χρόνο, στις 19 Οκτωβρίου που είναι η Παγκόσμια Μέρα Τροφίμων, το προσωπικό μαζεύει μεγάλες ποσότητες τροφίμων που δωρίζονται σε φιλανθρωπικά ιδρύματα του τόπου και σε οικογένειες που έχουν ανάγκη.
- Η εταιρεία έχει ένα αποθηκευτικό χώρο αφιερωμένο στη συλλογή ρούχων και παιχνιδιών ολόχρωνα. Το προσωπικό φέρνει ρούχα, παιχνίδια, είδη κουζίνας, παιδικά έπιπλα κλπ. που δεν χρειάζεται και η εταιρεία τα δωρίζει σε φιλανθρωπικά ιδρύματα.
- Κατά την εορταστική περίοδο των Χριστουγέννων, η GTeam οργανώνει ετήσιο Παζαράκι στο οποίο προσφέρουν υπάλληλοι γλυκά, αλμυρά και άλλες λικουδιές που φτιάχνουν οι ίδιοι και προσκαλούν φίλους, γνωστούς, συγγενείς και γείτονες για να τα πουλήσουν. Αυτή τη χρονιά το τελικό ποσό που μάζεψαν από το παζαράκι δόθηκε στο Παγκύπριο Συμβούλιο Συντονισμού Εθελοντών, μετά από ψηφοφορία.

ΠΑΚΕΤΑ ΑΓΑΠΗΣ ΤΗΣ KPMG

Μια από τις αξίες της KPMG International την οποία η εταιρεία στην Κύπρο ακολουθεί πιστά εδώ και χρόνια είναι η ευαισθητοποίηση στις ανάγκες των συνανθρώπων μας και της κοινωνίας μας, γι' αυτό έχει προχωρήσει στη δημιουργία «Πακέτων Αγάπης». Τα πακέτα αυτά ετοιμάζονται από το προσωπικό της εταιρείας μας με πολύ αγάπη προς τους συνανθρώπους μας οι οποίοι αντιμετωπίζουν καθημερινά προβλήματα διαβίωσης και περιλαμβάνουν προϊόντα πρώτης ανάγκης, τρόφιμα και καθαριστικά είδη που αγοράζουν από πελάτες τους.

Τα «Πακέτα Αγάπης» διανέμονται με διακριτικό τρόπο στις οικογένειες μετά από μελέτη και προσεκτική αξιολόγηση για την οικονομική τους κατάσταση, από ανθρώπους της KPMG. Στόχος είναι η στήριξη, όσο μπορεί η εταιρεία, των ευάλωτων ομάδων πληθυσμού τις δύσκολες αυτές στιγμές που βιώνει ο τόπος μας στηρίζοντας διάφορες φιλανθρωπικές οργανώσεις και κάνοντας δωρεές.



ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΠΑΝΤΟΠΩΛΕΙΩΝ ΑΠΟ ΤΗΝ LGS HANDLING LTD

Η Εταιρεία LGS Handling LTD που δραστηριοποιείται στην επίγεια εξυπηρέτηση των αεροδρομίων Λάρνακας και Πάφου, με παρότρυνση των Διευθυντών και μελών του προσωπικού των Σταθμών της, κάνει μια προσπάθεια να προσφέρει έμπρακτη βοήθεια σε αρκετές οικογένειες που αντιμετωπίζουν προβλήματα στις συγκεκριμένες επαρχίες.

Το ποσό που διαθέτει κάθε χρόνο η Εταιρεία για το Πασχαλινό γεύμα του προσωπικού που εργάζεται την Κυριακή του Πάσχα, το διπλασίασε και με τα χρήματα αυτά θα αγοράσει μεγάλη ποσότητα τροφίμων για να τα προσφέρει στα κοινωνικά παντοπωλεία των πόλεων μας, στέλνοντας μήνυμα υποστήριξης και βοήθειας προς όλους τους πολίτες που δοκιμάζονται σκληρά, αντιμετωπίζοντας τεράστια προβλήματα στη διαχείριση καθημερινών αναγκών τους.

ΕΝΤΟΝΗ ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΔΡΑΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ΠΑΠΑΕΛΛΗΝΑ

Με ανθρωποκεντρική φιλοσοφία από την ίδρυση της μητρικής του εταιρείας Χ.Α. Παπαέλληνας & Σία Λτδ το 1929, ο Όμιλος Παπαέλληνα δεν μπορούσε παρά να καταστήσει μέρος της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής του Ευθύνης διάφορες δράσεις κοινωνικής αλληλεγγύης. Τον Φεβρουάριο φέτος σε συνεργασία με το Φιλανθρωπικό ίδρυμα «Χέρι με Χέρι» διοργάνωσε εκδηλώσεις συλλογής τροφίμων για ευπαθείς οικογένειες. Συνεχίζει εξάλλου αυτό που κάνει από χρόνια, να βοηθά απευθείας ιδρύματα και συνδέσμους που προσφέρουν κοινωνικό έργο. Πιό πρόσφατα ενέταξε στη στρατηγική του τη σύναψη συμφωνιών για προώθηση Κυπριακών προϊόντων, σε μια έμπρακτη εκδήλωση του ενδιαφέροντος του για στήριξη τοπικών επιχειρήσεων. Παρά την κρίση, συνεχίζει, μεταξύ άλλων, να παρέχει κάθε χρόνο μια υποτροφία για το πρόγραμμα MBA του Πανεπιστημίου Κύπρου, εργοδοτεί άτομα με ειδικές ικανότητες, διοργανώνει αιμοδοσίες, συμμετέχει σε εκδηλώσεις εθελοντικών οργανώσεων και στηρίζει ειδικά την Europa Donna με την προσφορά όλων των εσόδων από το περιοδικό της Beauty Line.

SOCIAL SOLIDARITY INITIATIVES

If you can do it, I can do it too...

It was our great pleasure to see a number of firms respond to our request and share with us their social solidarity initiatives with the aim of supporting groups and people in need, thus participating in the gradual embedment of a culture of social support! Congratulations are in order for the charity work of these firms and in turn, we would like to share with our members these initiatives.

EKO OFFERS €3000 TO THE LARNACA SOCIAL GROCERY

Within the corporate social responsibility framework of EKO the company offered a cheque for €3000 in support of the Social Grocery of the Municipality of Larnaca. The cheque was delivered to the Larnaca Mayor Mr. Andreas Louroutziatis by the Supply Chain Senior Manager of Hellenic Petroleum Company of Cyprus, Mr. Antonis Semelides and the Marketing and Communication Officer Mrs. Marina Tziakouri.

HELLENIC BANK LOVE CAMPAIGN

During the Christmas holiday period and within the corporate social responsibility framework of the Hellenic Bank, the Human Resources department of the bank organised for the first time the Employee Love Campaign with the name “Love packages to children from the people of Hellenic Bank” with



the aim of helping financially and supporting poor Primary School children and their families.

The unprecedented staff response with their generous offerings led to the collection of a large amount of money and various sweets which were offered to 243 children. A € 100 voucher from a local supermarket was given to each family, via the primary school Headmasters, towards their Christmas dinner needs, together with a bag of goodies for the child itself.

BERNHARD SCHULTE SHIPMANAGEMENT CYPRUS PUBLIC SCHOOL DONATION AND FOOD BANK EASTER PROJECT

BSM Cyprus donated €2000 to two public schools in an attempt to support local educational institutions and students in need. The Entertainment Team and the Volunteers Team of the company collaborated and selected the two schools that received €1000 each, the Primary School in Apsiou and the High School in Kolossi. The BSM CY Food Bank Easter Project was also successfully completed. The company volunteers managed to collect 21 boxes of non-perishable food, 9 boxes of toys and 12 boxes of clothes for people in need that were donated to the Red Cross.

GRANT THORNTON CHARITY WORK INITIATIVES

At Grant Thornton “GTeam” was formed. The six members of this team change every 12 months and their role is to organise and execute a series of events open to all GT people. From CSR to bonding events, GTeam's aim is to bring employees together, create a positive workplace and contribute to the community.



Some of the latter events are the following:

- Every year, on the International Food Day (19 October) staff collect great amounts of food that are donated to local charities to help families in need.

- A storage room is kept in the company where we collect used clothes and toys throughout the year. Staff brings unwanted clothes, toys, kitchenware, baby furniture etc. and the company donates them to charities.

- During the Christmas holidays, the GTeam organises the annual Charity Bake Sale, where the employees bake sweet and savoury treats and bring them to the office, they invite family, friends, clients and neighbours to buy the treats. This year the total amount was donated to the Pancyprian Volunteerism Coordinative Council, following a voting procedure.

KPMG LTD LOVE PACKAGES

One of KPMG International's values, which the local firm follows for years now, is sensitivity to the needs of our fellow human

cleaning products which they buy from their clients.

The “Love Packages” are distributed with subtlety to the families after careful evaluation of their financial situation, by KPMG employees. The aim is for the company to support, as much as it can, vulnerable population groups during these difficult times our country is facing, by supporting a number of charities and making donations.

"The unprecedented staff response with their generous offerings led to the collection of a large amount of money and various sweets which were offered to 243 children."

LGS HANDLING LTD SUPPORT FOR THE LARNACA AND PAPHOS SOCIAL GROCERIES

LGS Handling Ltd which operates in ground service of the Larnaca and Paphos airports, is attempting to provide substantial help to numerous families facing problems in specific towns, after

encouragement by its management and members of its staff. The amount that the company budgets every year for the Easter lunch of the employees that work on Easter Sunday was doubled this year. With this money the company will buy a large supply of food to donate them to the social groceries of our towns, thus sending a message of support and help towards all citizens in hardship who face immense problems managing their daily needs.

IMMENSE ANTROPOCENTRIC ACTION BY THE PAPAELLINAS GROUP OF COMPANIES

Since the establishment of the mother company C.A.Papaellinas & Co Ltd in 1929, Papaellinas Group of Companies has always been anthropocentric in philosophy, something which enabled the companies of the group to have a number of social solidarity actions as part of their Corporate Social Responsibility strategy.

In February this year, in cooperation with the charity institution “Hand in Hand” the group organised food collection events to support vulnerable families. It also continues for years now, to sponsor institutions and associations that offer social work. More recently, they implemented a strategy to sign up agreements promoting products of Cyprus, in a clear show of interest to support local businesses. Even during the crisis, it still provides, amongst others, a scholarship to the University of Cyprus' MBA programme, offers employment to people with special abilities, organises blood donations, participates in events of voluntary organisations and in particular supports Europa Donna by donating all the proceeds from the Beauty Line magazine.



beings and our society and this is why KPMG Cyprus has created the “Love Packages”. These packages are prepared by the company's staff with a lot of love towards people in need and they include products of necessity such as foodstuff and

LinkedIn

Why you Should be Part of the 200+ million people using it

LinkedIn is the world's largest professional network online which recently celebrated its 10th birthday in May and is in it for many more. Today, hundreds of millions of people around the world are coming together creating and sustaining relationships that matter. This number grows by the minute.

LinkedIn reached a new milestone in January 2013; it surpassed 200 million members with representation in more than 200 countries, in 19 different languages (nope, not yet in Greek). Europe alone covers an approximate number of 39+ million members. That's mind blowing. Take a minute and think of how many professionals you can reach.

STATISTICS SHOW THAT THE LARGEST INDUSTRIES ON LINKEDIN ARE:

- Information & Technology Services (4 million)
- Financial Services (2.03 million)
- Higher Education (1.95 million)
- Computer Software (1.65 million) and
- Telecommunications (1.59 million)

Whether your company belongs to one of the above industries or not, there is no excuse, in this day and age, for not having a company page on LinkedIn. In case you didn't know, more than 2.6 million companies have a LinkedIn company page and are hugely benefiting from it. Having a company page helps your organisation have greater visibility and exposure as it allows showcasing its products/services, post important updates, post vacancies at minimal cost and more. It's a great tool to enhance your company's reputation and image online and is great for Search Engine Optimization (SEO) purposes.

If you are not yet convinced of its importance, this will help. Recent statistics conducted by LinkedIn show that "87% trust LinkedIn as a source of information affecting decision making". Social networks in general, are a whole new 'search tool' because we trust people's opinion more than anything else.

Being part of the LinkedIn network means being part of the biggest professional network in the world. Whether you are an active member who shares posts and articles, asks questions and comments in various discussions or whether you are just an observer of it all, what matters is that you are a part of the 200+ million members. There is always something to gain out of it. For starters, there are numerous channels with articles being posted every day on business and management issues of general interest to keep readers informed of top influencers' opinions or



SOPHIA A FANTIS
Sophia holds a BA in Business Management (Northumbria University, UK) and an MSc in Strategic Public Relations and Communications Management (Stirling University, Scotland). She showed an interest in social media at an early stage during her university years, as she assisted with Northumbria University's social media platforms during her studies and dedicated both her dissertations on understanding the power of communications online and social media. She is now working as a part time Social Media Executive for 'Fit to Inspire' (www.fittoinspire.com) which inspire women all around the world to greater fitness and well-being, whatever age, size or shape they're in.

top stories from current affairs. What I personally enjoy most is reading people's different perspectives about a topic, and seeing the different approaches people have from different countries in the world. It makes me think twice and see stuff from another perspective which I may have not thought about initially.

In the current difficult times we are experiencing in the Cyprus economy and labour market LinkedIn can prove to be an asset to those looking for a new job as it is today's most used recruitment tool. LinkedIn can be great for Human Resource professionals and recruiters, as it allows an individual to build a massive network with candidates, partners and colleagues and to attract and screen potential employees. It is currently gaining more and more popularity with recruiters who don't have to spend huge amounts of money on advertising vacancies through conventional means.

LinkedIn is the most well-known social network that is business oriented and allows all types of professionals to stay in the loop within their industry of expertise. This popular professional social network offers numerous articles for job seekers on a daily basis with tips on how to stand out from the crowd and how to succeed at a job interview and land a successful career. In addition, a full LinkedIn profile will make your name appear in the top 10 search results when typing your name in search engines (I told you, you always gain something, whether you're an active member or not). That is the 'first impression' people get when searching for you online.

LinkedIn is about social and professional networking relationships as it allows people to connect easily. Relationships matter, as does your attitude when looking for a job. Authenticity matters too when building quality connections. Make sure to remember that you will convert business, based on creating relationships of people who know you, like you and trust you. So be yourself and be kind through this social network, because no one likes to work with monsters.

I hope this article has convinced you to leverage the power of LinkedIn a little further and be part of the 200+ million, both on a business and a personal level.

"In the current difficult times we are experiencing LinkedIn can prove to be an asset to those looking for a new job."

The cost-efficient and convenient way to learn

Flexible Professional Training Methods

Today's business environment requires organizations to learn faster in order to remain agile, competitive and efficient. As a result, the models of organizational learning are dramatically changing.

Gone are the days where organizations chose only the classroom method as their means of training. Instead, organizational learning has become a complex set of flexible and integrated options that help increase the learning opportunities and experience for employees and at the same time keep the costs down.

Technology is a strong element that allows flexibility and cost efficiency, as the classroom method is sometimes considered costly, inconvenient, and time consuming. A few flexible and cost effective training methods that are now more readily available to organisations include:

WEB BASED ON DEMAND MODULES: These are non-instructor supported sessions that allow for self-paced learning in greater detail on specific subjects.

MULTIMEDIA ON-DEMAND-MODULES: Educational DVDs, Audio and e-documents which are readily available to order and study at the individual learner's own time and pace.

LIVE WEBINARS: These are interactive instructor-led training sessions. A key feature of a Webinar is its interactive element - the ability to give, receive and discuss information with the recipient of the webinar.



STEPHANIE DIKAIYOU
Stephanie studied Business Administration and Marketing at Bentley University of Massachusetts, USA. She is a Master NLP Coach (Neuro-Linguistic Programming). Her experience includes developing Corporate Identity, Strategic Marketing Design, Coaching and Corporate Training of employees. She was President of the Junior Chamber International Nicosia and she is a Member of the Cyprus Organisation of Women Entrepreneurs, the International Coach Federation (ICF) and the CyHRMA.

WEBCAST: This form of training is similar to the webinar with the difference of being a one-way data transmission as it does not involve interaction between the presenter and the audience.

FORUM AND DISCUSSION BOARDS: A web-based environment where the instructor posts questions on a subject and learners discuss and share opinions and experiences. This is a very good way of knowledge sharing.

VIRTUAL WORLDS AND AVATARS: Digital versions of employers and employees, or avatars who come together to work on projects, get training and receive help on professional problems. One example is Linden Lab's Second Life, a virtual environment that allows anyone to log in for free, adopt an avatar and roam through different business settings.

Traditional teaching methods are valuable and still have an important role to play. The key is for a company or a training and development manager to blend the different training methods effectively.

Blended learning, as the name suggests, is about integration, but in a seamless way. The use of flexible, IT-based learning is complementary to the elements of a course making the learning experience more effective, economical, but also exciting!



Συνεντεύξεις με επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού

με την Ολυμπία Φάντη

1) ΟΝΟΜΑ, ΕΤΑΙΡΕΙΑ, ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Νατάσα Ιακωβίδου, Hermes Airports Ltd, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού

2) ΙΣΤΟΡΙΚΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ

Επιγραμματικά το ιστορικό μου υπόβαθρο περιλαμβάνει σπουδές BSc στον τομέα “Business Administration and Management” στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς καθώς και MA στον τομέα “Human Resources Management” του Πανεπιστημίου Thames Valley της Αγγλίας.

3) ΤΙ ΗΤΑΝ ΑΥΤΟ, ΠΟΥ ΑΡΧΙΚΑ ΣΑΣ ΟΔΗΓΗΣΕ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;

Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτελούσαν πάντοτε για μένα πεδίο ενδιαφέροντος. Η ανθρώπινη συμπεριφορά, η προσωπικότητα, η δυναμική, καθώς και το αποτέλεσμα της συναναστροφής μεταξύ των ανθρώπων, συνιστούν για μένα έναν εξαιρετικά ενδιαφέρον τομέα.

Το 2000 μετά την ολοκλήρωση των σπουδών μου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και έχοντας πάντα στο μυαλό μου το κεφάλαιο «άνθρωπος» συνέχισα τις σπουδές μου στον τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η σχέση και η αλληλεπίδραση της επιχειρηματικής δραστηριότητας μιας εταιρείας με το ανθρώπινο της δυναμικό εξακολουθεί μέχρι σήμερα να αποτελεί για μένα μια πρόκληση.

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

Θεωρώ, ότι ήδη διανύουμε μια περίοδο με τις σοβαρότερες προκλήσεις στον τομέα ανθρώπινου δυναμικού. Η επιδείνωση της κυπριακής οικονομίας ενδέχεται να οδηγήσει ικανό και παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό στην αναζήτηση εργασίας στο εξωτερικό. Για μένα αυτή η εξέλιξη αποτελεί το μεγαλύτερο πλήγμα στο ανθρώπινο δυναμικό της χώρας.

Ταυτόχρονα, η κακή οικονομική κατάσταση της Κύπρου πλήττει καιρια τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων, δημιουργώντας αναπόφευκτα αλυσιδωτές επιπτώσεις. Οι εταιρείες ενδέχεται να βρεθούν ενώπιον σοβαρών διλημάτων. Η μισθοδοσία και τα ωφελήματα του προσωπικού θα βρεθούν αναγκαστικά στο προσκήνιο.

Εκτιμώ επίσης ότι οι περισσότερες εταιρείες θα κληθούν να ισορροπήσουν μεταξύ της ανάγκης διατήρησης έμπειρων στελεχών,



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 Κοινοπολιτειακή Επιτροπή Στρατηγικών Τόπων ως Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού — Τομέα Μεσογείου. Προηγουμένως εργάστηκε στην TSYs International ως HR Advisor, σε υπεράκτια εταιρεία ως Operations Coordinator και στην Federal Bank of the Middle East ως Client Relations Officer.

ενδεχομένως με σχετικά αυξημένο κόστος και της πιθανής πρόσληψης ανειδίκευτου προσωπικού με σχετικά χαμηλότερο κόστος.

Τέλος, θα έλεγα ότι η μεγαλύτερη πρόκληση που θα αντιμετωπίσουν οι εταιρείες είναι η δυνατότητά τους να διαχειριστούν την κρίση ενεργώντας μέσα από μια διαχρονική σκοπιά. Θα πρέπει να αντιληφθούν, ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους αποτελεί την πιο σημαντική τους επένδυση και ότι η οικονομική κρίση έχει ημερομηνία λήξης. Όταν λοιπόν, η οικονομική κρίση ξεπεραστεί, κυρίαρχοι του παιχνιδιού θα καταστούν οι οργανισμοί, που παρ’ όλες τις αντίξοες συνθήκες συνέχισαν να επενδύουν στην αξία και τη διαρκή βελτίωση των ικανοτήτων και γνώσεων των στελεχών τους.

5) ΤΙ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕΙ ΜΙΑ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΗ ΜΕΡΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;

Η μέρα ξεκινά με ένα διπλό καφέ! Καλώς ή κακώς το μυαλό χρειάζεται να πάρει στροφές, για να μπορέσει να ανταποκριθεί με επιτυχία στις καθημερινές προκλήσεις του τμήματος! Τις περισσότερες φορές το ηλεκτρονικό μου ταχυδρομείο κατακλύζεται από μηνύματα, τα οποία πρέπει να απαντηθούν. Ακολουθούν στη συνέχεια συζητήσεις με εσωτερικούς και εξωτερικούς συνεργάτες, διαμεσολαβήσεις για επίλυση πιθανών διαφορών, αντιμετώπιση έκτακτων προβλημάτων και στενή παρακολούθηση της διαδικασίας υλοποίησης του στρατηγικού πλάνου του τμήματος.

Παράλληλα, αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς μου είναι η στενή συνεργασία μου με τα μέλη της ομάδας μου. Είμαι ομαδικός παίκτης και αυτό αποτελεί για μένα βασική παράμετρο της εργασίας μου. Συνήθως, η μέρα στο γραφείο τελειώνει με μια «γρήγορη» επίσκεψη στα γραφεία των συναδέλφων, κάτι το οποίο βρίσκω χαλαρωτικό ιδιαίτερα μετά από το πέρας μιας δύσκολης μέρας.

Παράλληλα, αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητάς μου είναι η στενή συνεργασία μου με τα μέλη της ομάδας μου. Είμαι ομαδικός παίκτης και αυτό αποτελεί για μένα βασική παράμετρο της εργασίας μου. Συνήθως, η μέρα στο γραφείο τελειώνει με μια «γρήγορη» επίσκεψη στα γραφεία των συναδέλφων, κάτι το οποίο βρίσκω χαλαρωτικό ιδιαίτερα μετά από το πέρας μιας δύσκολης μέρας.

6) ΝΙΩΘΕΤΕ, ΟΤΙ ΣΥΝΕΧΙΖΕΙ ΝΑ ΣΗΜΕΙΩΝΕΙ ΠΡΟΟΔΟ Η ΚΑΡΙΕΡΑ ΣΑΣ;

Θα ήθελα να πιστεύω πως ναι! Πιστεύω, ότι η επαγγελματική σταδιοδρομία ενός ανθρώπου εστιάζεται στην αρχή της συνεχούς επιμόρφωσης, της παραγωγικής προσφοράς και της συνεχούς ανέλιξης. Στο δικό μου τομέα, πέραν των καθημερινών προκλήσεων, υπάρχουν στόχοι, η κατάκτηση των οποίων είναι συνυφασμένη με την καταξίωση και την αναγνώριση στον επιχειρηματικό κόσμο.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό για μένα να μπορώ να αναπροσαρμόζομαι και να ανανεώνω τους στόχους μου. Προσωπικά είμαι άτομο που δεν εφησυχάζεται εύκολα. Θέτω συνεχώς καινούργιους στόχους, έρχομαι



αντιμέτωπη με νέες προκλήσεις και αποστολές αφενός για να αναπτύξω τις δικές μου ικανότητες και αφετέρου για να βοηθήσω την εταιρεία μου να προχωρήσει μπροστά με καινοτόμες πρακτικές που θα την καταστήσουν πρωταγωνιστή στις επιχειρηματικές εξελίξεις.

Ως σημαντική αποστολή και πρόκληση ξεχωρίζω αυτή την περίοδο την προσπάθειά μας για την κατάκτηση της διεθνούς αναγνώρισης Investors in People (IIP). Μετά από σκληρή δουλειά και συλλογική προσπάθεια, καταφέραμε πέρσι να αποκτήσουμε το πρώτο στάδιο διάκρισης (IIP). Φέτος στοχεύουμε να φτάσουμε ακόμη πιο ψηλά και να κατακτήσουμε ένα από τα επόμενα στάδια. Είμαι πεπεισμένη ότι και πάλι θα τα καταφέρουμε.

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

Η εποχή που ζούμε, χαρακτηρίζεται από μια έντονη προσπάθεια των επιχειρήσεων να διατηρήσουν τις ισορροπίες μεταξύ της κερδοφόρας επιχειρηματικής δραστηριότητας και της ανθρώπινης διαχείρισης του προσωπικού τους. Μάλιστα, η κατάσταση γίνεται ακόμη πιο δύσκολη λόγω του συνεχούς αυξανόμενου ανταγωνισμού αλλά παράλληλα και της μείωσης του κύκλου εργασιών των επιχειρήσεων, ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης.

Όσοι ξεκινούν σήμερα την καριέρα τους στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, θα πρέπει να γνωρίζουν τις σοβαρές προκλήσεις, με τις οποίες οι επιχειρήσεις τους θα βρεθούν αντιμέτωπες. Θα έλεγα ότι, οι σημαντικότερες εξ αυτών είναι η πίεση για εξοικονομήσεις στο μισθολόγιο, οι περικοπές σε ωφελήματα και η αύξηση της παραγωγικότητας. Είναι για αυτόν ακριβώς το λόγο που θεωρώ, ότι οι νεοεισερχόμενοι Λειτουργοί Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι, για να μπορέσουν να ισορροπήσουν μεταξύ της θεωρίας και της επαγγελματικής πρακτικής. Για να μπορέσουν να επιτύχουν σε αυτή την πρόκληση, η συμβουλή μου είναι να φροντίσουν να μάθουν όσο το δυνατό γρη-

γορότερα και καλύτερα τον κώδικα επιχειρηματικής επικοινωνίας και συνεννόησης (business language), έτσι ώστε να είναι σε θέση να μιλούν και να κατανοούν τη γλώσσα επικοινωνίας που τα Διοικητικά Στελέχη χρησιμοποιούν.

8) ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΜΠΛΑΚΕΙ ΜΕ ΤΟ “LINE MANAGEMENT”;

Είναι αλήθεια, ότι σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει δυσκολία σε Διευθυντικά Στελέχη να αντιληφθούν την ευθύνη διαχείρισης του δικού τους προσωπικού και να την εξασκήσουν αποτελεσματικά. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι εκεί, για να καθορίζει το γενικό πλαίσιο, το σχεδιασμό καθώς και τις κατευθυντήριες γραμμές λειτουργίας της επιχείρησης στον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι Διευθυντές της επιχείρησης (Line Managers) έχουν την κύρια ευθύνη διαχείρισης του προσωπικού τους, δίνοντας λύσεις και απαντήσεις στις προκλήσεις που συναντούν, την ανάπτυξη των ικανοτήτων/ δεξιοτήτων τους, την απόδοσή τους, καθώς επίσης και την παροχή ισχυρών κινήτρων για βελτίωση της αποδοτικότητάς τους. Ο δικός μας ο ρόλος είναι καθαρά υποστηρικτικός. Είμαστε πάντα εκεί, δίπλα τους για συζήτηση και παροχή συμβουλών, όπου χρειάζεται.

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

Η άποψή μου είναι ότι ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ουσιαστικής και καταληκτικής σημασίας στην εξέλιξη κάθε οργανισμού που φιλοδοξεί να καταστεί σημαντικός παίκτης/ γνήτης στον τομέα του. Για να μπορέσει ακριβώς να διαδραματίσει αυτή την αποστολή, οφείλει να ισορροπήσει μεταξύ και των τριών ρόλων. Θα πρέπει δηλαδή να είναι σε θέση να προσφέρει υποστηρικτικές υπηρεσίες στη Διεύθυνση παρέχοντας έγκαιρα ορθές συμβουλές και πρακτικές στην καθημερινή διεκπεραίωση των εργασιών της εταιρείας. Ταυτόχρονα η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να διαδραματίσει τον ρόλο που της αναλογεί, τόσο στο σχεδιασμό της στρατηγικής της εταιρείας όσο και στους τρόπους υλοποίησής της. Παράλληλα μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να διοικήσει αποτελεσματικά το προσωπικό της εταιρείας χαράσσοντας την αναγκαία πολιτική και εμπνέοντας με ρεαλιστικές ιδέες και προσεγγίσεις το υπαλληλικό προσωπικό.

10) ΠΟΙΕΣ ΘΑ ΗΤΑΝ ΟΙ ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ ΣΑΣ ΠΡΟΣ ΤΟΝ ΓΕΝΙΚΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΣΑΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;

Πιστεύω ότι είναι σημαντικό να υπάρχει συλλογική αντιμετώπιση των προκλήσεων που παρουσιάζονται και αξιοποίηση εκείνων των φορέων που είναι σε θέση να συμβάλλουν εποικοδομητικά στους διάφορους προβληματισμούς. Είναι λοιπόν σημαντικό να υπάρχει στενή επαφή, σωστός συντονισμός κινήσεων αλλά και συνεννόηση μεταξύ της ηγεσίας της εταιρείας και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Άλλωστε, όπως ανέφερα και νωρίτερα, το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας αποτελεί στην ουσία το μεγαλύτερο πλούτο της και τη σημαντικότερη επένδυσή της. Θα πρέπει να πω ότι αισθάνομαι ιδιαίτερα ευτυχής, διότι στην Hermes Airports αυτός ο σχεδιασμός, αυτή η συνεργασία και αυτός ο συντονισμός ενεργειών υπάρχουν από την πρώτη στιγμή και αποτελούν πυξίδα στην πορεία εξέλιξης της εταιρείας μας.

Όταν οι άνθρωποι μιλάνε μαζί, προχωράνε και μαζί

Ο διάλογος και η συνεργασία στους οργανισμούς για το μέλλον.

ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΑΝΟΙΓΜΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΣΕ ΡΕΥΣΤΟΥΣ ΚΑΙΡΟΥΣ

Μοιάζει να ζούμε σε μια ρευστή εποχή αλληπάλληλων, συχνά επώδυνων ανολοκλήρων αλλαγών. Ο κόσμος που ξέραμε απομακρύνεται βιαστικά μαζί με τις βεβαιότητες πάνω στις οποίες κτίσαμε την προσωπική και επαγγελματική μας ζωή. Η παρατεταμένη οικονομική ύφεση στην Ελλάδα και τώρα και στην Κύπρο σε συνδυασμό με την κρίση στην ευρωζώνη έχει επηρεάσει βαθύτατα το κλίμα στους επιχειρηματικούς οργανισμούς και την πίστη που είχαν οι άνθρωποι σε αυτούς. Πρόσφατες πανευρωπαϊκές έρευνες¹ επιβεβαιώνουν το μεγάλο έλλειμμα εμπιστοσύνης των ανθρώπων στους επιχειρηματικούς οργανισμούς και στους ηγέτες τους. Η δυσπιστία είναι ακόμα μεγαλύτερη για τους πολιτικούς και τους κοινωνοφελείς οργανισμούς με αποτέλεσμα τη συναισθηματική αποσύνδεση των ανθρώπων από την εργασία τους (disengagement)² και την αίσθηση ότι η εργασία τους δεν έχει νόημα (lack of higher purpose)³. Είναι γεγονός ότι όλο και λιγότερο ακούμε γύρω μας πλέον τη φράση «Μου αρέσει η εργασία μου» (job satisfaction & job contribution).⁴

Από την άλλη ο πλούτος των πολιτισμών που φέρνουν οι άνθρωποι (diversity) με τους οποίους καλούμαστε να συνεργαστούμε μέσα στο παγκόσμιο χωριό και οι αχαρτογράφητες ακόμα δυνατότητες του διαδικτύου, μας δημιουργούν ίσως μια μικρή αισιοδοξία.

Στο κέντρο αυτής της αλληλεπίδρασης μεταξύ ενός κόσμου που θέλει να παραμείνει και ενός κόσμου, με αδιαμόρφωτες δυνάμεις, που πασχίζει να σχηματιστεί από τις οδύνες της οικονομικής κρίσης, βρίσκονται οι σύγχρονοι ελληνικοί και κυπριακοί οργανισμοί ψάχνοντας το δρόμο τους για το μέλλον.

ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΝΟΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι ηγετικές ομάδες και οι άνθρωποι των «ανθρωπίνων πόρων», ενός μεγάλου μέρους των οργανισμών στην Ελλάδα και την Κύπρο, πολυεθνικών και εθνικών, καλούνται μέσα σε αυτό το οικονομικοκοινωνικό πλαίσιο, να επαναπροσδιορίσουν το αντικείμενο τους, τον ευρύτερο σκοπό και τη λειτουργία των οργανισμών τους ώστε να ανακτήσουν τη χαμένη τους αξιοπιστία και να βρουν τη θέση που τους αναλογεί στον κόσμο που αναδύεται.

Παρά τη θλίψη για ότι καλό χάνεται, την αβεβαιότητα από τους



ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΤΖΑΝΟΣ
Ο Νικόλαος Τζάνος είναι ο ιδρυτής της iDealogy το 2002. Έχει συγκροτήσει τη μέθοδο οργάνωσης και διεξαγωγής ανοικτών διαλόγων ("Engaging dialogues"™) καθώς και τη μέθοδο ομαδικού mentoring για τον εμπλουτισμό της «κοινωνικής & επαγγελματικής αυτοσυνειδησίας» και των ηγετικών ικανοτήτων στελεχών και νέων ηγετών. Ήταν σύμβουλος εταιρικής στρατηγικής Δέλτα/Vivartia 1996-2005. Διευθυντής διαφήμισης στην Coca Cola Hellas, 1986-1992. Διευθυντής εταιρικής στρατηγικής και μάρκετινγκ στην ELKE/ASSOS ODEON, 1993 - 1995. Υπεύθυνος εξυπηρέτησης πελατών στην Ted Bates, 1984 - 1986. Διευθυντής τμήματος εξυπηρέτησης πελατών BBDO, 1995. Είναι πιστοποιημένο μέλος του ευρωπαϊκού συνδέσμου οικογενειακών θεραπειών (EFTA), Μέλος του HCA και EMCC.

ρευστούς καιρούς μιας παρατεταμένης μετάβασης και την έλλειψη εμπιστοσύνης που βιώνουν σήμερα στο πρόσωπο τους οι ηγετικές ομάδες και οι άνθρωποι της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, θα χρειαστεί να αναλάβουν την ευθύνη της οργάνωσης και του συντονισμού για την προετοιμασία των ανθρώπων τους και του οργανισμού, ώστε να κατορθώσουν να διαβούν με επιτυχία στη νέα εποχή (external adaptation). Παράλληλα, θα έχουν ένα ακόμα σπουδαίο έργο να επιτελέσουν. Να επαναπροσδιορίσουν και να τοποθετήσουν πάλι τον υψηλότερο σκοπό του οργανισμού, τις αξίες του και το νόημα της εργασίας των ανθρώπων στο κέντρο της καθημερινής λειτουργίας και των αποφάσεων, συνθέτοντας τον πλούτο της διαφορετικότητας τους με τα καλύτερα συστατικά της οργάνωσης των πολυεθνικών εταιρειών και του ελληνικού επιχειρηματικού πνεύματος (Internal adaptation & cultural integration). Με την προσδοκία κάποια στιγμή να πληθύνουν και πάλι οι άνθρωποι που θα λένε «μου αρέσει αυτό που κάνω» και χαίρομαι που συμμετέχω με την εργασία μου σε έναν «υψηλότερο σκοπό».

ΣΥΖΗΤΗΣΗ & ΑΞΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΝΕΑ ΕΠΟΧΗ

Στο ταξίδι προς την εσωτερική ανασυγκρότηση και την εξωτερική προσαρμογή του οργανισμού στις νέες συνθήκες, οι ηγετικές ομάδες σήμερα, όσο ποτέ άλλοτε, χρειάζεται να πείσουν τους ανθρώπους τους να τους ακολουθήσουν και να συμμετέχουν στο κοινό έργο. Όχι μόνο για το γεγονός ότι

οι περισσότερες από αυτές τις ομάδες έχουν χάσει την αξιοπιστία τους, όπως μας δείχνουν οι έρευνες, αλλά και για το λόγο ότι «η διοικητική προσέγγιση της ηγεσίας του δίνω εντολές και ελέγχω για τα αποτελέσματα, τα τελευταία χρόνια γίνεται συνεχώς όλο και λιγότερο βιώσιμη. Η παγκοσμιοποίηση, οι νέες τεχνολογίες και οι αλλαγές στις αντιλήψεις για το πώς οι εταιρείες παράγουν αξία και αλληλεπιδρούν με τους πελάτες τους έχουν απότομα μειώσει στο δυτικό πολιτισμό την αποτελεσματικότητα του μοντέλου της καθαρά κατευθυντικής ηγεσίας και του από πάνω προς τα κάτω. Τι θα αντικαταστήσει αυτό το μοντέλο ηγεσίας; Η συζήτηση που θα διεξάγουν οι αρχηγοί με τους ανθρώπους τους (organizational conversation)⁵ για τα ουσιώδη θέματα του οργανισμού μέσα στην οργάνωση», αλλά και η συνεργασία των αρχηγών με τους ανθρώπους τους πάνω στα θέματα που τους αφορούν, στη βάση κοινών αξιών (relational & values-based leadership)⁶.

ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΠΟΥ ΜΙΛΑΝΕ ΜΑΖΙ ΠΡΟΧΩΡΑΝΕ ΚΑΙ ΜΑΖΙ

Το ερώτημα που τίθεται για τις ηγετικές ομάδες και τους ανθρώπους της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο και στην Ελλάδα είναι τι είδους ηγεσία θα επιλέξουν, συνεργατική ή κατευθυντική, για να οδηγήσουν τους οργανισμούς τους στην επιτυχή έξοδο προς την καινοτομία και τη νέα εποχή. Ποια από τις δυο ηγετικές προσεγγίσεις είναι η κατάλληλη σήμερα για να επαναπροσδιορίσουν το νόημα της εργασίας και να εμπνεύσουν τη συνεργασία στον οργανισμό; Μήπως η πρώτη για να σχεδιάσουν το μέλλον και η δεύτερη για να περιορίσουν τις επιρροές του συστήματος που εξακολουθούν να αφαιρούν το νόημα από την εργασία των ανθρώπων (It is just a job) οι οποίες αποτρέπουν και την ουσιαστική συνεργασία, ενισχύοντας τη στείρα επανάληψη (Business as usual) και τη μίμηση;

Την απάντηση θα τη δώσει ο/η κάθε ηγέτης με τη διοικητική του/ης ομάδα. Εντωμεταξύ θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τον ανοικτό διάλογο με τους ανθρώπους τους για να αποκτήσουν κοινή αντίληψη στα θέματα που τους απασχολούν και να βελτιώσουν άμεσα ότι χρειάζεται στον οργανισμό για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στις νέες συνθήκες. Αίφνης, για τους οργανισμούς που θέλουν να αξιοποιήσουν τις επιθυμίες, τις ιδέες και τις γνώσεις των ανθρώπων τους για να αρθρώσουν από κοινού ποιοι επιθυμούν να είναι στη νέα εποχή και προς τα που θέλουν να προχωρήσουν μαζί στο μέλλον, ένας ανοικτός διάλογος θα ήταν εξαιρετικά βοηθητικός για την κοινή κατανόηση και τη δέσμευση των ανθρώπων (engagement) σε ένα νέο, πιο εμπλουτισμένο και επίκαιρο, κοινό σκοπό. Ένας ανοικτός διάλογος θα ήταν επίσης ωφέλιμος για να επιλέξουν και να συμφωνήσουν, οι υπάλληλοι με την ηγεσία, τις κοινές αξίες με τις οποίες θα διασφαλίσουν την προσέγγιση του νέου τους σκοπού.

Για τους οργανισμούς που το κλίμα είναι βαρύ λόγω των αρνητικών οικονομικών αποτελεσμάτων, ένας ανοικτός διάλογος για να προσδιοριστούν και να συμφωνηθούν ποιες είναι οι επιτυχημένες υπάρχουσες πρακτικές που χρειάζεται να αξιοποιηθούν περισσό-

τερο αλλά και ποιες οι νέες πρακτικές που θα μπορούσαν να εντάξουν άμεσα στην καθημερινή τους εργασία, ίσως θα μπορούσε να αποτελέσει το έναυσμα για να ξανακερδίσουν οι άνθρωποι την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους και την ηγεσία, να ενισχύσουν το αίσθημα του ανήκειν και το ομαδικό τους πνεύμα.

Ένας επιτυχημένος διάλογος με ουσιαστική παράθεση και σύνθεση απόψεων και ολοκλήρωση με συγκεκριμένες αποφάσεις και πράξεις πάνω σε ένα θέμα που «καίει», προϋποθέτει καλή προετοιμασία και οργάνωση, επιλογή αρχών και τρόπου διεξαγωγής. Σε αυτή την περίπτωση πιθανόν μια εξωτερική υποστήριξη από εξειδικευμένους και έμπειρους συμβούλους μπορεί να είναι ωφέλιμη και ανακουφιστική για τα μέλη της ηγετικής ομάδας και τα άτομα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Οι άνθρωποι όταν συμπεριλαμβάνονται ειλικρινά σε ένα διάλογο (sincere inclusion), με θέμα που τους αφορά άμεσα, συμμετέχουν με ευχαρίστηση. Όταν η γνώμη τους ακούγεται και οι επιτυχίες τους

αναγνωρίζονται, συνδέονται ακόμα περισσότερο με το σκοπό της ομάδας. Ένας επαρκής συντονιστής με ουδέτερη αλλά εξερευνητική διάθεση μπορεί να εμπνεύσει και να ελευθερώσει τις δημιουργικές δυνατότητες των ανθρώπων που συμμετέχουν. Και όταν με το πέρασ του διαλόγου συμφωνήσουν να αναλάβουν συγκεκριμένες πράξεις που αφορούν το κοινό έργο, συνήθως τις επιτελούν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, εφόσον βέβαια η ηγετική ομάδα πρώτη με τις πράξεις της στηρίζει τις επιλογές που συναποφασίστηκαν.

Σε μια εποχή που η ζωή αλλάζει και η οικονομική κρίση περιορίζει τις δυνατότητες επιλογών, ο ανοικτός διάλογος της ηγεσίας με τους ανθρώπους του

οργανισμού στα θέματα που καθορίζουν το παρόν και το μέλλον του, διαμορφώνει θετικό κλίμα και προϋποθέσεις για να αξιοποιηθούν τα ταλέντα των ανθρώπων ώστε να δημιουργηθούν νέες προοπτικές για το μέλλον. Ένας καλά οργανωμένος και συντονισμένος διάλογος, μπορεί να ενώσει τους ανθρώπους και να τους υποστηρίξει να βρουν τις δικές τους λύσεις στα δικά τους προβλήματα, για να βγουν ανανεωμένοι και ισχυρότεροι, όλοι μαζί, από μια δύσκολη συγκυρία. Άλλωστε, οι άνθρωποι στους οργανισμούς που μιλάνε μαζί, προχωράνε και μαζί.

"Οι άνθρωποι όταν συμπεριλαμβάνονται ειλικρινά σε ένα διάλογο (sincere inclusion), με θέμα που τους αφορά άμεσα, συμμετέχουν με ευχαρίστηση. Όταν η γνώμη τους ακούγεται και οι επιτυχίες τους αναγνωρίζονται, συνδέονται ακόμα περισσότερο με το σκοπό της ομάδας."

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- * «An organization that talks together walks together» Charles Handy. Understanding organization
- 1. Trust & Purpose survey 2011 Burson-Marsteller
- 2. Λιγότεροι από ένας στους τρεις (31%) ανθρώπους είναι δεσμευμένοι στην εργασία τους παγκοσμίως. Στην πραγματικότητα, ένας στους πέντε (17%) είναι «αποσυνδεδεμένος» από την εργασία του. Το επίπεδο της δέσμευσης ποικίλλει ανάλογα με τη γεωγραφική περιοχή (π.χ. 37% στην Ινδία, 17% στην Κίνα). 2011 Global Engagement Report 2011/Blessing White Research
- 3. Οι άνθρωποι θεωρούν ότι το πιο σημαντικό στοιχείο για τη δέσμευση τους είναι η εργασία τους να είναι συνδεδεμένη με ένα ευρύτερο σκοπό (Link the work of the organization to a larger purpose - 60%). Global Engagement Report

2011/Blessing White Research

- 4. Ο πρώτος λόγος για να μείνει κανείς στην εργασία του - και αυτό αφορά κάθε γεωγραφική περιοχή - είναι «Η εργασία μου. Μου αρέσει η εργασία που κάνω». Το στοιχείο αυτό συνδυάζεται και με την έρευνα για την καριέρα η οποία δείχνει ότι οι άνθρωποι ψάχνουν πρώτα μια εργασία με νόημα ή μια εργασία που να τους προκαλεί να γίνουν καλύτεροι για να επιτύχουν (meaningful & challenging) πριν αξιολογήσουν τα υλικά οφέλη όπως τις οικονομικές απολαβές και την προοπτική προαγωγής. Global Engagement Report 2011/Blessing White Research
- 5. Leadership is a conversation Boris Groysberg και Michael Slind/HBR June 2012
- 6. CIPD research report Perspectives on leadership in 2012: Implications for HR

Εργασιακό Άγχος Συμπτώματα και Καταπολέμηση

Η ζωή μας σήμερα περιβάλλεται από το άγχος και την πίεση. Οι επιστήμονες επισημαίνουν πως το άγχος μπορεί να αλλάξει τη ζωή του ατόμου ριζικά.

Είναι πιθανόν κάποιος λόγω άγχους να βιώσει συναισθήματα άρνησης, απαισιοδοξίας και ήπιας μέχρι και σοβαρής κατάθλιψης. Επίσης μπορεί να κλονιστεί η αυτοπεποίθησή του, να αναπτύξει ανησυχίες και φοβίες και να γίνει εσωστρεφής και να μην εκφράζεται. Στην εμφάνιση του άγχους συμβάλλουν πολλοί παράγοντες που μπορεί να είναι προσωπικοί, οικογενειακοί, κοινωνικοί καθώς και εργασιακοί.

Λόγω του ότι η εργασία και το εργασιακό περιβάλλον αποτελούν για την πλειονότητα των ανθρώπων μέσο και πεδίο προόδου, και επειδή είναι ένα είδος απόδειξης μιας ανελκτικής σταδιοδρομίας και καταξίωσης, πολλοί είναι αυτοί που παρουσιάζουν άγχος στην εργασία. Το άγχος αυτό οδηγά στην απορύθμιση του εργαζομένου με συνέπεια να έχει οργανικές, πνευματικές και ψυχικές εκδηλώσεις. Επιπρόσθετα, τεράστια αρνητική συνέπεια είναι και η μειωμένη εργασιακή απόδοση.

ΣΤΡΕΣΟΓΟΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΠΟΥ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Η ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

Διάφορες αλλαγές στην οργάνωση, στη δομή και στους στόχους της επιχείρησης, αποτελούν παράγοντες πρόκλησης άγχους για τους εργαζομένους. Μπορεί να φοβούνται για πιθανές αρνητικές επιπτώσεις και αυτό να τους δυσκολεύει στο να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση.

Μεγάλο αρνητικό ρόλο παίζει και η έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων από τη Διεύθυνση, όπου γεννιέται η αίσθηση της απομόνωσης και της αδιαφορίας, η υποχρέωση λειτουργίας με νέους κανονισμούς, οι διαταραγμένες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, ο ανταγωνισμός, η υπονόμευση και οι διαμάχες. Όλα αυτά προκαλούν σύγχυση και απογοήτευση. εκνευρίζουν, αναστατώνουν, καταστρέφουν τη συνεργασία, τη γαλήνη και την οργάνωση. Δεν υπάρχει ηρεμία, ούτε συναδελφικότητα αλλά ούτε και το αίσθημα της αλληλεγγύης. Επίσης η έλλειψη ενημέρωσης προκαλεί και διαφορετική αντίληψη στον κάθε εργαζόμενο για τους σκοπούς και τον τρόπο λειτουργίας του Οργανισμού. Έτσι αρχίζουν οι ηθικές και ιδεολογικές διαφορές και η εντύπωση της άδικης μεταχείρισης.



ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ ΧΡΙΣΤΟΥ
(Ψυχολόγος-Ψυχοθεραπεύτρια)
Η Κωνσταντίνα Χρίστου είναι Ψυχολόγος-Ψυχοθεραπεύτρια και ειδικεύεται στη Συνθετική Ψυχοθεραπεία, που σημαίνει ότι είναι εκπαιδευμένη σε διάφορες ψυχοθεραπευτικές προσεγγίσεις και τεχνικές τις οποίες χρησιμοποιεί κατά τη διάρκεια των ψυχοθεραπευτικών συνεδριών.
Έχει πτυχίο στη Ψυχολογία με ακαδημαϊκή διάκριση (CUM LAUDE) από το Πανεπιστήμιο Suffolk (Βοστώνη, ΗΠΑ) και Μεταπτυχιακό στη Ψυχοθεραπεία από το Πανεπιστήμιο του Ντέρμπυ (Αγγλία).
Ιδιωτεύει διατηρώντας δικό της γραφείο και έχει εκτενή πείρα δουλεύοντας με ενήλικες και παιδιά. Επίσης προσφέρει υπηρεσίες ως εκπαιδευτρια και συντονίστρια διοργανώνοντας σεμινάρια, εκπαιδεύσεις και βιωματικά εργαστήρια.

Συχνά η υποχρέωση του υπαλλήλου να υπηρετήσει ή να προωθήσει σκοπούς, υπηρεσίες ή προϊόντα που τα θεωρεί ξένα ή υποδεέστερα προς τη δική του άποψη καταπιέζουν την προσωπικότητά του ατόμου και δημιουργούν διλήμματα και συνειδησιακές συγκρούσεις.

Είναι πολύ σύννηθες φαινόμενο ο υπάλληλος να πρέπει να υλοποιήσει ή να επιβλέπει αποφάσεις της διοίκησης, για τις οποίες δεν είχε καν γνώση προηγουμένως, ή ακόμα χειρότερα δεν του ζητήθηκε η γνώμη του, ή μπορεί να θίγουν τους συναδέλφους του (π.χ. να πρέπει να απολύσει κάποιον). Εξίσου οι αλλαγές στην εργασία όπως η προαγωγή, η υποβάθμιση, η μετάθεση, η απόλυση, η πρόσληψη σε άλλη επιχείρηση, οι υποχρεώσεις της νέας εργασίας, οι λανθασμένες επαγγελματικές προσδοκίες, η ανάθεση νέων καθηκόντων και η ανάληψη υποχρεώσεων, για τις οποίες ο εργαζόμενος θεωρεί ότι δεν έχει εκπαιδευτεί ή ότι είναι πέρα από το δικό του αντικείμενο εργασίας, δημιουργούν αναστάτωση και αυξημένο άγχος.

Η έλλειψη προοπτικών και ευκαιριών δεν προωθεί τη βελτίωση. Ο ρόλος που διαδραματίζει και η θέση που κατέχει ο κάθε εργαζόμενος στον Οργανισμό αντικατοπτρίζονται και από τον όγκο και τη δυσκολία της δουλειάς του από μου και εάν ξεπερνούν τις ικανότητες και τις δυνατότητες του, αυτό προκαλεί αγωνία και ανησυχία.

ΣΤΡΕΣΟΓΟΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΙΔΙΩΤΕΣ

Ένα μεγάλο μείον που αντιμετωπίζουν οι ιδιώτες είναι το γεγονός ότι δεν υπάρχει ισορροπία ανάμεσα στις απαιτήσεις της εργασίας τους – που είναι πάρα πολλές – και στην ικανότητά να τις διαχειριστούν για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά. Επίσης, κάποτε πρέπει να αντεπεξέλθουν με εξαντλητικά ωράρια. Αντιμετωπίζουν την αγωνία και το άγχος αν θα τα βγάλουν πέρα οικονομικά, εάν θα έχουν αρκετή δουλειά και γενικότερα εάν θα «επιβιώσουν» στη σημερινή κρίση.

Έχουν όλες τις ευθύνες για να διαφημίσουν, να προωθήσουν, να λειτουργήσουν όλα αυτά που σε άλλες Επιχειρήσεις ή

Οργανισμούς τις μοιράζονται διάφορα άτομα μεταξύ τους.

ΓΕΝΙΚΟΙ ΣΤΡΕΣΟΓΟΝΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Το εργασιακό περιβάλλον καθ' αυτό μπορεί να προξενεί ευχαρίστηση ή άγχος. Η ασχήμια των χώρων και των αντικειμένων μπορεί να προκαλεί αποστροφή και δυσφορία. Η έκθεση σε ενοχλητικούς φυσικούς παράγοντες, όπως ο θόρυβος, ο ανεπαρκής ή υπερβολικός τεχνητός φωτισμός, το κρύο, η ζέστη, οι οσμές, κουράζουν και ανησυχούν. Η κακή εργονομία των θέσεων εργασίας, των οργάνων και των μηχανών αποτελούν πηγή ενοχλήσεων. Η έκθεση σε κινδύνους προκαλεί φόβους και ανασφάλεια.

Το μεταβαλλόμενο ωράριο εργασίας με συχνές αλλαγές της περιόδου εργασίας από ημέρα σε νύχτα προκαλεί διαταραχές ύπνου και άλλες οργανικές εκδηλώσεις. Το ίδιο συμβαίνει με τα εξαντλητικά ωράρια χωρίς διαλείμματα αλλά και τις συχνές υπερωρίες.

ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ

Το άγχος προξενεί εμφανείς οργανικές εκδηλώσεις και διαταραχές της συμπεριφοράς. Αυτά τα συμπτώματα περιλαμβάνουν κατάχρηση οινοπνευματωδών και καπνού, τα άτομα παρουσιάζουν χαμηλό βαθμό αυτοεκτίμησης, έλλειψη ενθουσιασμού, φτωχά κίνητρα, και σημειώνονται απώλειες ωρών εργασίας. Τα άτομα μπορεί να είναι επιρρεπή σε εργατικά ατυχήματα, να παρουσιάζουν σωματικά συμπτώματα όπως να έχουν συχνότερα κεφαλαλγίες, να ζαλίζονται, να έχουν αρτηριακή υπέρταση, να δημιουργούν έλκος στομάχου και γαστρεντερικές διαταραχές. Επίσης η διαταραχή ύπνου (να κοιμάται κάποιος πολύ ή ελάχιστα, ή να είναι διακεκομμένος ο ύπνος) και η διαταραχή όρεξης (να τρώει κάποιος πολύ ή να μην τρώει) είναι πολύ συχνό φαινόμενο. Τα συμπτώματα όσο παραμένουν και δεν αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά οδηγούν σε πολύ αρνητικά αποτελέσματα όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του άρθρου.

ΒΟΗΘΗΤΙΚΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ

■ Γενικότερα για να βοηθήσουμε τους εαυτούς μας πρέπει να σκεφτόμαστε θετικά. Είναι καλύτερα να κάνουμε τη δουλειά μας όσο καλύτερα μπορούμε για να είμαστε πάνω από όλα καλά με τον εαυτό μας και τη συνείδηση μας. Θα γνωρίζουμε ότι βάλαμε τα δυνατά μας και δε θα έχουμε αμφιβολίες.
■ Να αναγνωρίσουμε τα όρια μας και να θέσουμε όρια και στόχους. Εάν δεν μπορείτε να κάνετε περισσότερα, ή εάν δεν εμπιπτεί κάτι στα καθήκοντα και στις ικανότητές σας να λέτε «ΟΧΙ» αντί να αναλαμβάνετε καθήκοντα και να μην τα βγάξετε εις πέρας, Αυτό είναι χειρότερο.
■ Βοηθά να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον που να μας αρέσει και να μας βγάζει θετικότητα (π.χ. μπορούμε να βάλουμε φωτογραφίες ή πίνακες, ή να έχουμε απαλή μουσική εάν το επιτρέπει η εργασία μας). Καλό είναι να είμαστε τυπικοί στα ωράρια μας για να

"Γενικότερα για να βοηθήσουμε τους εαυτούς μας πρέπει να σκεφτόμαστε θετικά."

μη ξεφεύγουμε από τη σταθερότητα.

■ Εποικοδομητικό είναι επίσης να διατηρούμε όσο το δυνατό καλύτερες σχέσεις με τους συναδέλφους μας και εάν δεν μπορού-

με τότε να κρατάμε έστω τα τυπικά. Να είμαστε ρεαλιστές διότι οι σημερινές εποχές είναι δύσκολες. Δεν μπορούμε να βρούμε το «ιδεατό» σε τέτοιους καιρούς.
■ Οι προϊστάμενοι πρέπει να είναι πιο ευέλικτοι και να προωθούν την πρωτοβου-

λία έτσι θα απλοποιηθεί και η δική τους θέση. Να μην ξεχνούν ότι κάποτε ήταν και αυτοί υφιστάμενοι.

■ Το προσωπικό του Οργανισμού μπορεί να αντιμετωπίζει καθημερινά πίεση και άγχος, ως εκ τούτου είναι εποικοδομητικό να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι την πρόποσα στήριξη στην ώρα της ανάγκης τους, καθώς και να τους παρέχονται περαιτέρω βιωματικά σεμινάρια και εκπαιδεύσεις.



Αντίδοτο στην κρίση το σύστημα διαχείρισης ποιότητας

Φέτος συμπληρώνονται 25 χρόνια από την ψήφιση και υιοθέτηση του διεθνούς προτύπου για τη διαχείριση της ποιότητας ISO 9001. Με βάση τα στοιχεία του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης ISO (International Organization for Standardization) πέραν του ενός εκατομμυρίου επιχειρήσεις παγκοσμίως είναι πιστοποιημένες με το πρότυπο ISO 9001. Γεγονός που καθιστά το πρότυπο αυτό ίσως το πιο εφαρμόσιμο στον κόσμο.

ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΟΜΩΣ ΤΟ ISO 9001 ΚΑΙ ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΒΟΗΘΗΣΕΙ ΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΑ ΣΤΙΣ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΑΥΤΕΣ ΜΕΡΕΣ;

Το ISO 9001 είναι ένα διεθνές πρότυπο για τη διαχείριση της ποιότητας. Καταγράφει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει ένα σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, με βασικό στόχο να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των πελατών της. Κάθε επιχείρηση/οργανισμός που εφαρμόζει ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας, καλείται να τεκμηριώνει εσωτερικές διαδικασίες, να διατηρεί κατάλληλα αρχεία και να λειτουργεί με συγκεκριμένους κανονισμούς που προάγουν την συνεχή βελτίωση της.

Μπορεί να εφαρμοστεί από όλες τις επιχειρήσεις/οργανισμούς ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας και μεγέθους, τόσο στο Δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, συμβάλλοντας έτσι στη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών και των προϊόντων που προσφέρουν.

Η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ποιότητας γίνεται από εξειδικευμένους συμβουλευτικούς οίκους. Η αξιολόγηση και η πιστοποίηση του συστήματος διενεργείται από ανεξάρτητους διαπιστευμένους φορείς πιστοποίησης. Ουσιαστικά αποτελεί ένα καλό εργαλείο οργάνωσης και ελέγχου στα χέρια της Διοίκησης μίας εταιρείας με βάση τις αρχές της ποιότητας.

Βήματα για την εφαρμογή ενός πιστοποιημένου συστήματος διαχείρισης ποιότητας με βάση το πρότυπο ISO 9001 είναι, η τεκμηρίωσή του, η εκπαίδευση του προσωπικού στο σύστημα, η εφαρμογή και λειτουργία του συστήματος για ένα χρονικό διάστημα γύρω στους 3 μήνες. Τέλος διενεργείται επιθεώρησή για αξιολόγησή του από ανεξάρτητο διαπιστευμένο οργανισμό πιστοποίησης με στόχο την πιστοποίησή του. Μετά την αρχική αξιολόγηση και πιστοποίηση, χορηγείται



ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΒΑΡΖΑΚΑΚΟΣ
Επικεφαλής Επιθεωρητής
Κυπριακή Εταιρεία
Πιστοποίησης

το σχετικό πιστοποιητικό το οποίο έχει ισχύ 3 χρόνια. Το σύστημα επιθεωρείται από τον ανεξάρτητο φορέα μία φορά κάθε χρόνο.

Οι απαιτήσεις του προτύπου είναι χωρισμένες σε 5 κεφάλαια και περιγράφουν την υποχρεωτική τεκμηρίωση του προτύπου, τις ευθύνες της Διοίκησης σε μία εταιρεία, την διαχείριση των πόρων της, την υλοποίηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας της και τις απαιτήσεις για μέτρηση, ανάλυση και βελτίωση του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας σε μία εταιρεία.

Σε ένα αποτελεσματικά εφαρμοζόμενο σύστημα διαχείρισης ποιότητας σύμφωνα με το ISO 9001, όλες οι λειτουργίες της επιχείρησης ελέγχονται και οργανώνονται με βάση το σύστημα διαχείρισης ποιότητας.

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΤΩΝ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΤΟΥ ΠΡΟΤΥΠΟΥ ISO 9001 ΕΙΝΑΙ:

- Ύπαρξη μετρήσιμων στόχων ποιότητας στις λειτουργίες της εταιρίας.
- Υποχρεωτική μέτρηση και ανάλυση σημαντικών διεργασιών του συστήματος ποιότητας, γεγονός που βοηθά την εταιρεία να βελτιώνεται.

"Ουσιαστικά, η πιστοποίηση ενός διεθνούς προτύπου, αποτελεί ένα καλό εργαλείο οργάνωσης και ελέγχου στα χέρια της Διοίκησης μίας εταιρείας με βάση τις αρχές της ποιότητας."

- Υποχρεωτικά τεκμηριωμένες εσωτερικές διαδικασίες που συμβάλλουν στην επαναληψιμότητα, στη σωστή εκπαίδευση του προσωπικού και στη σταθεροποίηση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

- Υποχρεωτικά αρχεία που αποτελούν αποδείξεις συμμόρφωσης των απαιτήσεων ποιότητας.

- Δέσμευση της Διοίκησης στην εφαρμογή του συστήματος Διαχείρισης της ποιότητας.

- Συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις.

- Καθορισμένες ευθύνες και αρμοδιότητες του προσωπικού.

- Κατάλληλη εσωτερική επικοινωνία μεταξύ του προσωπικού.
- Αποτελεσματική επικοινωνία με τους πελάτες.
- Προγραμματισμένες συναντήσεις της Διοίκησης με υποχρεωτική ημερήσια διάταξη.
- Συγκεκριμένους κανόνες για το σχεδιασμό νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Εκπαιδευμένο προσωπικό στις απαιτήσεις των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Έλεγχο των προμηθευτών και υπεργολάβων της εταιρίας.
- Αρχεία ποιοτικού ελέγχου των προϊόντων και υπηρεσιών.
- Υποχρεωτική παρακολούθηση και ανάλυση της ικανοποίησης των πελατών του.
- Εσωτερικό έλεγχο του συστήματος διαχείρισης της ποιότητας.
- Καταγραφή και αξιολόγηση των «προβλημάτων» του συστήματος με τη λήψη των διορθωτικών ενεργειών και την εξάλειψη των αιτιών των προβλημάτων.
- Συνεχής βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών της εταιρείας.

Μία από τις βασικές αδυναμίες που καταλογίζουν στο πρότυπο αυτό είναι η δημιουργία γραφειοκρατικών διαδικασιών, που δυστυχώς αυτές οι αδυναμίες δεν πηγάζουν από το πρότυπο αλλά από

την κακή εφαρμογή των απαιτήσεων του. Μια επιχείρηση μπορεί να εφαρμόσει το σύστημα διαχείρισης της ποιότητας, τεκμηριώνοντας μόνο ένα μικρό αριθμό διαδικασιών και αρχείων. Το πρότυπο είναι αρκετά ευέλικτο και μπορεί να βοηθήσει μία επιχείρηση να γίνει πιο αποτελεσματική.

Μερικά οφέλη από την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης ποιότητας, είναι η καταξίωση και αναγνώριση της εταιρείας τόσο στη χώρα που δραστηριοποιείται όσο και στο εξωτερικό, η βελτίωση των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών της, η αύξηση της ικανοποίησης των πελατών της, και η αποδοτικότερη λειτουργία των εσωτερικών διαδικασιών. Επίσης οι πιστοποιημένες επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα της συμμετοχής σε διαγωνισμούς του δημοσίου, στους οποίους απαιτείται η κατοχή του σχετικού πιστοποιητικού.

Στις μέρες μας η σωστή εφαρμογή ενός πιστοποιημένου συστήματος διαχείρισης της ποιότητας, βασιζόμενου στις αρχές του προτύπου ISO 9001, συμβάλλει καθοριστικά στη βελτίωση της οικονομικής απόδοσης μίας επιχείρησης ελαχιστοποιώντας την σπατάλη πόρων και προσθέτοντας αξία στην επιχείρηση.



It is Time for HR Innovation

At times of economic turbulence we are all witnessing the socioeconomic landscape changing shape and form and we all find ourselves wondering what should be our business or personal positioning.

When everything around us is changing, the sure thing is that we are forced to change as well.

How we manage the current environment, how we adapt to change and how we plan for the future will determine our sustainability and success.

CURRENT SITUATION

The current situation of the Human Resources arena consists mainly of layoffs, salary cuts, redundancies, reduced working hours, adjustment of employee benefits such as lower employer contributions to provident funds and other measures to account for business survival. While such measures are characterizing recent times, employees are feeling more insecure than ever about their jobs. Employee morale is very low, and while coping with the unemployment of family and friends, and managing financial difficulties, stress is becoming the number one health threat in our businesses today.

TIME FOR INNOVATION

The best way to manage the current situation is to take drastic measures towards innovation. The Human Resources function in Cyprus has never been in such a critical position to take action and support top management and the Cypriot workforce. Now, it is the time for new Human Resource practices and policies to be introduced and implemented within organizations for more improved results. All HR professionals are now called to do things differently and innovate within their job scope to set fresh goals and develop new HR strategies that will bring positive change among their people and businesses.

6 STEPS TOWARDS HR INNOVATION

1) See the Opportunities at Hand

In every crisis there is always opportunity. Human Resources professionals could take a whole new positioning within their organizations and become the driving force of change. It is time for new dynamic HR initiatives, more effective HR strategies, and reengineering the traditional workplace. With the constant evolution of new technologies so much more is possible. For example, businesses could promote work from home and more flexible working hours, especially for young parents. Such measure could enhance dedication and increase productivity, while saving energy and space. Let's look for the opportunities, explore and test new things and reassess. Remember that there is no failure, but only feedback.



ELENI DEMOSTHENOUS
Eleni Demosthenous is a Human Capital Consultant and an Executive Coach and the Director of The Advance Institute, Ltd. Eleni's educational background is in Industrial/Organizational Psychology. Eleni has been managing, advising, consulting and coaching companies and individuals on their organizational and personal capabilities both locally and internationally in the last 10 years. Eleni's professional experience spreads in holding various positions in management, human resources and advisory while living and working in the United States for a decade and continued when returning to Cyprus in 2009.

2) Concentrate on Producing Measurable Results

When introducing innovation in your organization make sure that you set measurable objectives that can measure the end result and the return of the business investment. Measurable objectives may require for the business to develop and implement the systems to monitor progress, performance and measure the result. Such systems could be the innovation a business needs to bring long term positive results. With the availability of information over time, a business can make more informed decisions about its next steps and avoid a vulnerable position of facing a crashed local market.

3) Align Performance Goals with Business Goals

Studies have shown that employees conduct their duties and responsibilities within the scope of their job without being aware of the overall business objectives of the company they work for. A lot could be done to innovate in this area and produce desirable results. For starters, HR professionals can ensure the alignment of performance and business goals by effectively communicating both. Every employee is an integral

piece of the organizational puzzle. The vision of the organization and its strategy must be clear and reflected in the daily activities of every employee. Use your creativity to succeed in this effort.

4) Pay Attention to Your Talent

In every company the sum of their people hold immense talent. The people's individual unique talents may be utilized in the purpose of their position but in many cases they are not. This step calls for innovation in Talent Management. Make talent management a business priority. Your employee's talent pool is your competitive advantage that can produce sustainable results. Pay attention and innovate in Talent Management. Keeping your talent motivated and engaged in your business, it will enhance creativity and foster business innovation.

5) Invest in your Top Performers

Innovate and further invest in your top performers. Do not neglect your top performers because even at challenging times they

are exceeding performance expectations. Invest in your top performers and provide them with more tools and support to grow. Your top performers could be the reason you are either surviving or thriving in the current environment. Reward them with incentives and offer to further develop their technical and soft skills, through training and coaching. Making your top performers more equipped could be your HR innovation!

6) Establish Employee Assistance Programs

It has been observed that in Cyprus, Employee Assistance Programs are either non-existent, are not communicated, promoted nor utilized by employees. Companies in Europe and in the USA are known for their Employee

Assistance Programs, which may include a day care program for children, counseling support for employees, and a gym

membership to name a few. Such programs increase employee satisfaction, retention, and as a result enhance productivity since employees are feeling supported based on their personal needs. A new HR innovation could be the appearance of EAP's, which can be outsourced and made easily feasible.

The above six steps are a few possible ideas for HR innovation. In today's business restructuring, HR professionals and decision makers can seize the opportunity to build better and more sustainable organizations that will thrive and become employers of

choice. We must all work together to raise the standards of HR practices and make our people a business priority.

"Studies have shown that employees conduct their duties and responsibilities within the scope of their job without being aware of the overall business objectives of the company they work for."



Ποιοτικές Υπηρεσίες εφαρμόζοντας Διεθνή Πρότυπα

Μέσα σε ένα κλίμα παγκόσμιας οικονομικής αστάθειας, η ποιότητα και δη η σωστή εφαρμογή των προτύπων αποτελούν το κλειδί απεγκλωβισμού από την κρίση. Σήμερα, περισσότερο από κάθε άλλη φορά, υπάρχει ισχυρή απαίτηση για πρότυπα που υποστηρίζουν καλές πρακτικές προς όφελος των καταναλωτών και των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου (WTO), οι υπηρεσίες αποτελούν τη μεγαλύτερη και την πιο δυναμική συνιστώσα της οικονομίας των ανεπτυγμένων και των υπό ανάπτυξη χωρών. Καταλαμβάνουν τα 2/3 του Παγκόσμιου Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (GDP), και συμβάλουν τα μέγιστα στην παραγωγή προϊόντων.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία που έχει η ελεύθερη διακίνηση υπηρεσιών για την παγκόσμια αγορά και οικονομία και την ελλειμματική, μέχρι πρότινος, παρουσία προτύπων που να θέτουν ενιαίες απαιτήσεις για τις υπηρεσίες, ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO), έδωσε τα τελευταία χρόνια μεγάλη βαρύτητα στην εκπόνηση προτύπων στον τομέα των υπηρεσιών. Περίπου 700 από τα 19000 πρότυπα τα οποία έχει εκδώσει ο ISO, συνδέονται άμεσα με τις υπηρεσίες.

Τα οφέλη από τέτοιου είδους πρότυπα έχουν θετικό αντίκτυπο τόσο στους καταναλωτές όσο και στις επιχειρήσεις: οι καταναλωτές αυξάνουν την εμπιστοσύνη τους προς τις υπηρεσίες που τους προσφέρονται. Όσον αφορά την επιχείρηση, η προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών θα προσδώσει σε αυτήν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων: ποιότητα, χαμηλότερα κόστη/εξοικονόμηση χρόνου. Η τυποποίηση υπηρεσιών μπορεί να επηρεάσει γενικότερα την αγορά αφού ενθαρρύνει τον υγιή ανταγωνισμό, προστατεύει τα δικαιώματα των καταναλωτών και συμβάλει στην οικονομική ανάπτυξη και τεχνολογική αναβάθμιση μιας χώρας.

Πίσω από κάθε πρότυπο, υπάρχει μια ανάγκη. Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης, μαθαίνοντας από το παρελθόν και κτίζοντας για το μέλλον, προχωρεί στη δημιουργία προτύπων που αυξάνουν την ποιοτική προσφορά υπηρεσιών. Τα Διεθνή πρότυπα καταγίνονται με διαφόρου τύπου υπηρεσίες σε πολλούς και διαφορετικούς τομείς όμως ο στόχος είναι κοινός: η ικανοποίηση των αναγκών και των απαιτήσεων των πολιτών. Για παράδειγμα, υπάρχουν πρότυπα για: υπηρεσίες εξυπηρέτησης καταναλωτών, διαχείρισης παραπόνων πελατών, υπηρεσίες εξοικονόμησης νερού, εκπαιδευτικές υπηρεσίες, τουριστικές υπηρεσίες, χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και άλλες.

Τα πρότυπα τα συναντάμε παντού. Στην καθημερινή μας ζωή, χρησιμοποιούμε συνεχώς πρότυπα που σχετίζονται με υπηρεσίες, τα οποία ευκολύνουν την καθημερινότητά μας. Ενδεικτικά να αναφέρω μερικά από αυτά:

- **ISO 14452:** 2012 Διαδικτυακές υπηρεσίες πληρωμών (Network service billing) Αποφεύγεται η σύγχυση των καταναλωτών αναφορικά με τους λογαριασμούς, το πληρωτέο ποσό, την καταμέτρηση της κατανάλωσης κ.α.
- **ISO 12812:** Υπηρεσίες πληρωμών μέσω κινητών (Mobile Financial Services) Προσφέρεται ηλεκτρονική πληρωμή λογαριασμών μέσω κινητού τηλεφώνου.
- **ISO 24512:** 2007 Δραστηριότητες που σχετίζονται με παρεχόμενες υπηρεσίες πόσιμου νερού και υδατικών αποβλήτων –



ΜΑΡΙΛΕΝΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΥ
Η κα Μαρίλενα Νικολάου εργάζεται ως Λειτουργός Διοίκησης και Διεθνών Σχέσεων στον Κυπριακό Οργανισμό Τυποποίησης (CYS)

Κατευθυντήριες οδηγίες για τη διαχείριση των φορέων πόσιμου νερού και την αξιολόγηση των παρεχόμενων υπηρεσιών πόσιμου νερού (Activities relating to drinking water and wastewater services - Guidelines for the management of drinking water utilities and for the assessment of drinking water services). Περιλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές για το πώς θα επιτευχθεί η εξοικονόμηση νερού και πως ελέγχονται οι υπηρεσίες παροχής νερού.

■ **ISO 10002:** 2004 Διαχείριση Ποιότητας – Ικανοποίηση Πελατών – Κατευθυντήριες οδηγίες για διαχείριση παραπόνων (Quality management - Customer satisfaction - Guidelines for complaints handling in organizations). Δίνει οδηγίες για τις διαδικασίες διαχείρισης παραπόνων και πως αυτές εφαρμόζονται για να επιτευχθεί η ικανοποίηση των πελατών.

■ **ISO 29990:** 2010 Υπηρεσίες μάθησης για την άτυπη εκπαίδευση και κατάρτιση – Βασικές απαιτήσεις για τους παροχείς υπηρεσιών (Learning services for non-formal education and training - Basic requirements for service providers). Περιλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές προς εκπαιδευτές για το πώς να δημιουργήσουν ένα μοντέλο ποιοτικής εκπαίδευσης, πως να μεταδώσουν καλύτερα τη γνώση αναγνωρίζοντας ταυτόχρονα τις ανάγκες της εταιρείας και των πελατών.

■ **ISO 24803:** 2007 Καταδυτικές Υπηρεσίες Αναψυχής – Απαιτήσεις για Παροχείς Καταδυτικών Υπηρεσιών Αναψυχής (Recreational diving services - Requirements for recreational scuba diving service providers). Δίνει κατευθυντήριες γραμμές για καλές πρακτικές στις ακόλουθες κατηγορίες: α) εκπαίδευσης αυτοδυνάμους σύμφωνα με το πιστοποιημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης Οργανισμού από τον οποίο έχει εξουσιοδοτηθεί, β) οργανωμένης ή καθοδηγούμενης κατάδυσης, ενοικίασης και γ) συντήρησης/καταδυτικού εξοπλισμού.

■ **ISO 18513:** 2003 Τουριστικές Υπηρεσίες – Ξενοδοχειακές μονάδες και άλλου τύπου τουριστικά καταλύματα (Tourism services - Hotels and other types of tourism accommodation). Περιλαμβάνει υπηρεσίες που προσφέρονται σε ξενοδοχεία και άλλα τουριστικά καταλύματα.

■ **ISO 18513:** 2003 Τουριστικές Υπηρεσίες – Ξενοδοχειακές μονάδες και άλλου τύπου τουριστικά καταλύματα (Tourism services - Hotels and other types of tourism accommodation). Περιλαμβάνει υπηρεσίες που προσφέρονται σε ξενοδοχεία και άλλα τουριστικά καταλύματα.

Ο Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης (ISO) είναι ο αρμόδιος Οργανισμός για την εκπόνηση των Διεθνών προτύπων. Στο συγκεκριμένο Οργανισμό συμμετέχουν εθνικοί φορείς τυποποίησης από διάφορες χώρες παγκοσμίως. Ο Κυπριακός Οργανισμός Τυποποίησης (CYS), είναι ο εθνικός φορέας τυποποίησης της Κύπρου. Ως πλήρες μέλος του ISO, ο CYS έχει την ευκαιρία να συμμετέχει ή να παρακολουθεί είτε με Λειτουργούς του είτε με Αντιπροσώπους από το δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, τις συναντήσεις των Διεθνών Τεχνικών Επιτροπών που εκπονούν ή αναθεωρούν τα Διεθνή πρότυπα. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα ισότιμης συμμετοχής στην εκπόνηση των προτύπων, στην υποβολή παρατηρήσεων ή κατάθεση σχολίων επί των προσκεδίων των Διεθνών προτύπων και συμμετέχει στη διαδικασία ψηφοφορίας με σταθμισμένη ψήφο.

Πηγή: Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης ISO



ECDL

Εσείς που βασίζεστε για την πρόσληψη υπαλλήλων;



**CYPRUS
COMPUTER
SOCIETY**

Serving the Information
& Knowledge Society

ΚΥΠΡΙΑΚΟΣ ΣΥΝΔΕΣΜΟΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
Τ.Θ. 27038, 1641 ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΚΥΠΡΟΣ

T: +357.22.460.680

F: +357.22.767.349

www.ccs.org.cy

www.ecdl.com.cy

info@ccs.org.cy

Αξιολογήστε τις ικανότητες του προσωπικού με το ECDL (European Computer Driving Licence), το μεγαλύτερο πρόγραμμα πιστοποίησης γνώσεων και δεξιοτήτων στη χρήση Ηλεκτρονικών Υπολογιστών (Η/Υ) παγκοσμίως!

Υιοθετήστε το **ECDL** για να αξιολογήσετε και να τεκμηριώσετε τις ικανότητες των νεοεισερχόμενων (ή και υφιστάμενων) υπαλλήλων.

Ζητήστε αποδείξεις για τις γνώσεις του προσωπικού που προσλαμβάνετε, μειώστε το κόστος εκπαίδευσης και αυξήστε την παραγωγικότητα της επιχείρησής σας.

**ECDL
ΕΦΟΔΙΟ ΖΩΗΣ
ΕΦΟΔΙΟ ΚΑΡΙΕΡΑΣ**



Η αξιοποίηση της διαφορετικότητας μέσω της Περιεκτικής Ηγεσίας

Δεν αρκεί να σέβεται τη «διαφορετικότητα». Το σημαντικό είναι να την αξιοποιείς σωστά.

Είναι γεγονός ότι το ανθρώπινο δυναμικό των οργανισμών σήμερα χαρακτηρίζεται έντονα από το στοιχείο της διαφορετικότητας. Οι οργανισμοί πλέον απαρτίζονται από ένα πολυσύνθετο μείγμα ανθρώπων με πολυμορφία τόσο σε δημογραφικά χαρακτηριστικά όσο και σε όρους γνώσεων, δεξιοτήτων, εμπειριών και κοινωνικού υποβάθρου.



ΖΑΧΑΡΙΑΣ ΙΩΑΝΝΟΥ
Ο Ζαχαρίας Ιωάννου είναι Επικεφαλής Υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού της Ernst & Young Cyprus Ltd. Είναι κάτοχος πτυχίου Οικονομικών (BSc) και μεταπτυχιακών στη Γενική Διοίκηση (MIM) και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (MA HRM). Είναι μέλος του Chartered Institute of Personnel and Development του Ηνωμένου Βασιλείου και του Κυπριακού Συνδέσμου Διευθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η ενίσχυση και αξιοποίηση της διαφορετικότητας συγκαταλέγεται ανάμεσα στις στρατηγικές προτεραιότητες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πολλών μεγάλων επιχειρήσεων, καθώς είναι πλέον επιστημονικά και πρακτικά αποδεδειγμένο ότι ένα εμπλουτισμένο μείγμα ταλέντων, ικανοτήτων και εμπειριών επιφέρει καλύτερες λύσεις και αποτελέσματα για την επιχείρηση. Επιπρόσθετα, ευνοεί και προωθεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, στοιχεία απαραίτητα για την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών ιδιαίτερα σε ένα αβέβαιο οικονομικό περιβάλλον παρατεταμένης ύφεσης.

Η αξιοποίηση της διαφορετικότητας στον επαγγελματικό χώρο προϋποθέτει αφενός την ύπαρξη των κατάλληλων μηχανισμών – κουλτούρας για να την στηρίξει και αφετέρου ανθρώπους με ηγετικό ρόλο, οι οποίοι θα την αξιοποιήσουν σωστά ώστε να αποκομίσουν το μέγιστο όφελος από τα πλεονεκτήματα της.

Η Περιεκτική Ηγεσία, (Inclusive Leadership) είναι μια μέθοδος εφαρμογής και αξιοποίησης της διαφορετικότητας του ανθρώπινου δυναμικού στην πράξη και βασίζεται κυρίως στην φιλοσοφία της συμπεριληψής και της ενεργούς ανάμειξης και συμμετοχής όλων στα δρώμενα του οργανισμού.

Η ΑΣΚΗΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΕΚΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΡΟΫΠΟΘΕΤΕΙ ΔΥΟ ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΥΣ:

Πρώτον, Την κατανόηση της σημασίας να βλέπεις τα πράγματα και από διαφορετική οπτική γωνία στην λήψη των αποφάσεων, στην επίλυση ενός προβλήματος, στην διευθέτηση ενός θέματος και σε άλλα επιχειρησιακά θέματα. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως όταν οι ασκούντες Ηγεσία, ανεξαρτήτως τίτλου, είναι ανοικτοί και δεκτικοί σε ιδέες, ενθαρρύνουν εισηγήσεις από όλους και προπάντων είναι διατεθειμένοι να ακολουθήσουν διαφορετικό πλάνο δράσης, από αυτό που είχαν υπόψη τους, αν αυτό εξυπηρετεί καλύτερα τους στόχους του οργανισμού τους.

Το δεύτερο και εξίσου σημαντικό, αφορά τη θέληση να κατανοήσουν τις ανάγκες, τα κίνητρα και τα μοναδικά χαρακτηριστικά γνω-

ρίσματα του κάθε μέλους της ομάδας τους το οποίο θα τους βοηθήσει να κτίσουν σωστές και διαρκείς σχέσεις με τους ανθρώπους τους και να διεκπεραιώσουν αποτελεσματικά τον άκρως σημαντικό υπό τις εποχές Ηγετικό τους ρόλο.

ΠΙΟ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΑ, ΕΝΑΣ ΠΕΡΙΕΚΤΙΚΟΣ ΗΓΕΤΗΣ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ :

- Να σέβεται το κάθε μέλος της ομάδας του ανεξαρτήτως διαφορών στο κοινωνικό στύλ και υπόβαθρο
- Να αντιλαμβάνεται ότι η σύνθεση ομάδων με διαφορετικούς ανθρώπους μπορεί να προσθέσει αξία στην επιχείρηση
- Να επιδιώκει να βλέπει τα πράγματα και από άλλη οπτική γωνία, η οποία πιθανόν να δίνει καλύτερες λύσεις
- Να παροτρύνει την συμμετοχή και την έκφραση διαφορετικών ιδεών
- Να αντιλαμβάνεται έγκαιρα προβλήματα της διαφορε-

τικότητας και να τα επιλύει με ουσιαστικό τρόπο

- Να αμφισβητεί υποθέσεις και σχόλια τρίτων, βασισμένα κυρίως σε προκατάληψη και στερεότυπα τα οποία πλήττουν την ποιότητα των αποφάσεων του
- Να αναγνωρίζει ποιες ενέργειες ή συμπεριφορές του πιθανόν να αποκλείουν αξιόλογα άτομα από διαδικασίες, αποφάσεις κ.α
- Να αναθέτει σημαντικές εργασίες / ευθύνες και να δίνει ευκαιρίες σε όλους ώστε να συμβάλει στην προσωπική τους ανάπτυξη
- Να διαχωρίζει την απόδοση εργασίας και την επαγγελματική αξία των ανθρώπων του από το κοινωνικό τους στύλ
- Να επικοινωνεί ανοικτά και ειλικρινά με όλους αναφορικά με τις δυνατότητες και τους τομείς βελτίωσης τους
- Να προσαρμόζει την επικοινωνιακή του προσέγγιση ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κάθε μέλους της ομάδας
- Να είναι ανοικτός, δεκτικός και να διατηρεί θετική στάση

Υπό τα δυσχερή οικονομικά σημερινά δεδομένα και την προσπάθεια που κάνουν οι επιχειρήσεις να διαφυλάξουν τη βιωσιμότητα και να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητά τους η περιεκτική Ηγεσία αποτελεί μια επιτυχή πρακτική διαχείρισης ανθρώπων, αφού συμβάλει στην πλήρη συνεισφορά και αξιοποίηση όλου του έμψυχου δυναμικού. Δημιουργεί επίσης και αναπτύσσει ένα αίσθημα σημαντικότητας και αξίας στο κάθε άτομο, καθώς έμπρακτα του παραχωρεί πιο ενεργό ρόλο και πιο ουσιαστική συμμετοχή στα τεκταινόμενα του οργανισμού του βελτιώνοντας τη δέσμευση και αφοσίωση στους στόχους αυτούς.

The redundancy process: Why empathy goes a long way

Why do your employees suddenly lose trust when you're going through organisational changes? They've watched time and time again as you go through the same old redundancy process, following the letter of the law, accommodating personal circumstances when possible, and treating people well in difficult times. But when their time comes, there are inevitable feelings of cynicism, doubt and suspicion. Suddenly they want detailed explanations of every minor point in writing, and they want to know the comparison of what you said and what the law says.

ACCOMMODATING AN EMPLOYEE'S CHANGING PRIORITIES

I've been on both sides of the table. As a manager, I've been frustrated when people suddenly lose faith in me. But I've also been through it – I became that suspicious cynic, and going through it gave me some insight. It enabled me to figure out what I would want to do differently as a manager or HR support.

The whole reason that you and your employees are in this boat is probably because things are changing. You need new skills. You have to cut cost. You're moving the work somewhere else. By its very nature that means that things just won't be the same. And yet you expect your employees to trust that the way you handle it will be the right way and the best for everyone. Why should they have that faith in you?

The employee has most likely spent their career with you in a mutually beneficial relationship. They've enjoyed the financial benefits of work, but they've probably had some personal satisfaction delivering for you. Now they don't have to consider the latter. They have to focus on themselves and on finding a way through uncertainty by taking significant next steps and planning financially. And to do this planning, they will feel a need for every bit of information they can find.

EMPATHY GOES A LONG WAY

So how can we help? First of all, don't be surprised by it. When you're challenged on how things will be managed, don't consider this to be picky, disrespectful, irrelevant or unnecessary. The truth is that in times of uncertainty, many people need all the small things buttoned down. Because your company is changing significantly, there will be suspicion that 'other things' might change – your approach to how you manage people, for example.

You may have always been fair – even generous. The disruption that change brings means that nothing is guaranteed. People will



DEBBIE PALMER
Debbie has a background as a senior HR generalist with experience across FMCG manufacturing, supply chain, retail, public sector and support service organizations. She has led and supported significant business change projects in the UK and internationally and has developed a strong background in change management, employee engagement, organization development as well as generalist HR Management practice. In 2011 Debbie established Mitchell Palmer, a pragmatic, down to earth, and knowledge sharing consulting business. With a diverse range of clients, and projects ranging from redundancy to performance management and with scope across Europe, Debbie continues to build both the business and her own learnings. Read more about Debbie's work, and what her clients have to say about it, at www.mitchellpalmer.co.uk

want clarity, and they will probably want that in writing. So give it to them.

As managers and employers, a little bit of empathy goes a long way. Putting yourself in the shoes of the 'at risk' employee can really help you to prepare for managing the redundancy process. Telling them you have too much work to respond to their individual needs is just poor management and people skills. Referring them from one team to another is just frustrating. Prepare for it early, and have as much information as you can. Make time to identify, address and respond to their questions.

The HR department with a fixed service-level agreement (SLA) is no good in this scenario. People need answers, and while a 3-day turnaround may seem quick to you, it's a lifetime to those who are making decisions based on that information. The information they seek may not seem significant, but it could be to them.

ADDRESSING THE SOFTER ISSUES IN THE REDUNDANCY PROCESS

Find ways to adapt your processes. Can you change priorities? Can you dedicate a resource? Can you set up a surgery or a hotline? Can you put all the resources you have managing the processes into one control centre? Frequent interaction will help the processes.

Allowing affected employees access to the people with the answers is an important part of their own process. The important thing here is to remember the people part of people management. When your decisions have an impact on people's lives, you need to be well-prepared. Take the time to lift your eyes from the paper that your plan is written on, and consider how to address some of the softer issues that will come.

Don't be surprised. Be prepared.

RESULTS SUMMARY OF ONLINE SURVEY:

The Role and Importance Given to Human Resources Management in Companies in Cyprus

PowerImage / MISCO Cyprus during the period 8/2/13 – 13/4/13 ran a unique and exclusive survey, with the aim of identifying the role and level of importance given to Human Resources Management in companies in Cyprus.

The main objective of this research was to determine the following:

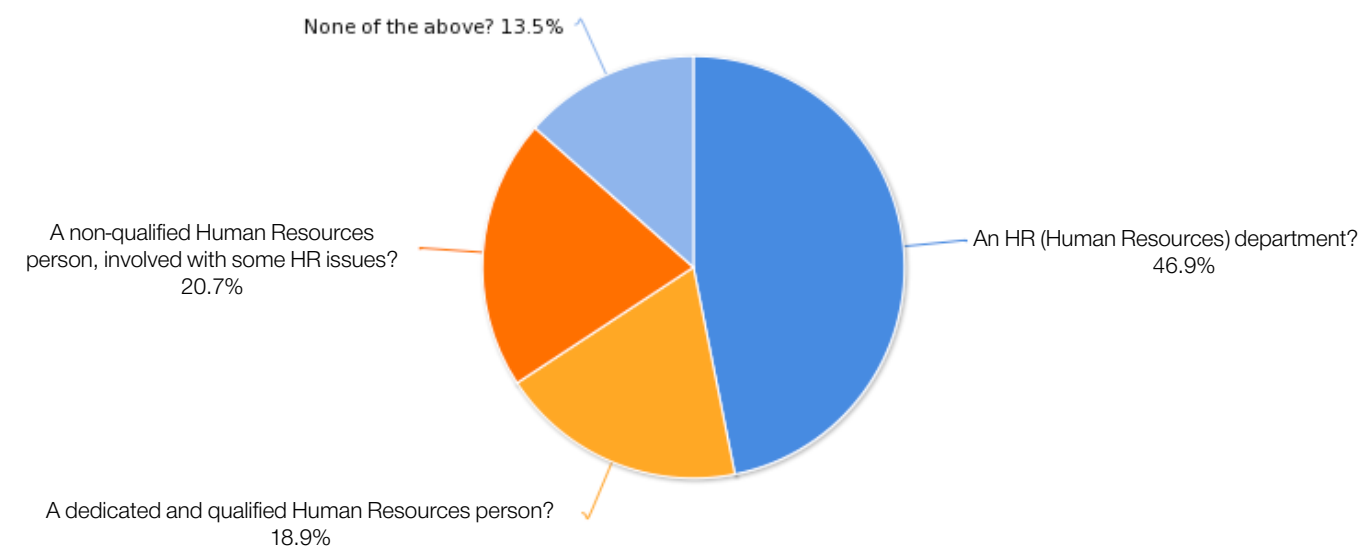
- How involved is the HR department or person in the strategic decision-making in companies in Cyprus?
- What will HR departments / persons in companies in Cyprus

focus on for the year 2013?

- What are the current main concerns and problems faced by HR
- What role do HR departments / persons have in companies in Cyprus?
- How much importance is given to the HR department / persons in companies in Cyprus?

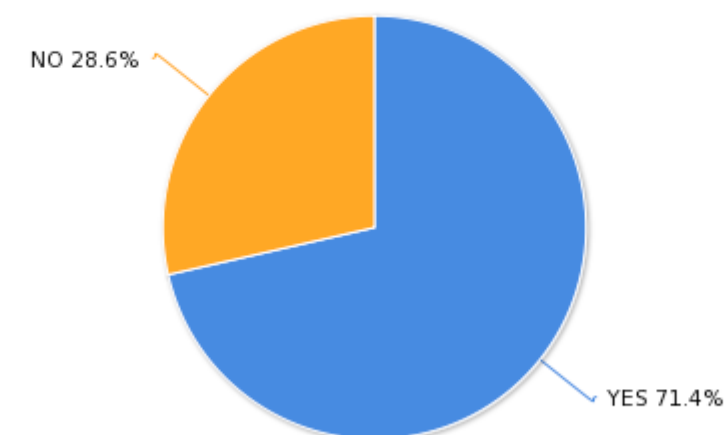
For this study, there were 69 respondents, representing 64 companies in Cyprus. 43% of the respondents have an Upper Management position, 26.1% are Line Managers, 13% Executives, 14.5% Officers, and 4.4% Administrators.

Does your company have:



Value	Percent
An HR (Human Resources) department?	46.9%
A dedicated and qualified Human Resources person?	18.9%
A non-qualified Human Resources person, involved with some HR issues?	20.7%
None of the above?	13.5%

Is the HR person(s) or Department in your company mostly focused on activities that directly relate to HR?



Value	Percent
YES	71.4%
NO	28.6%

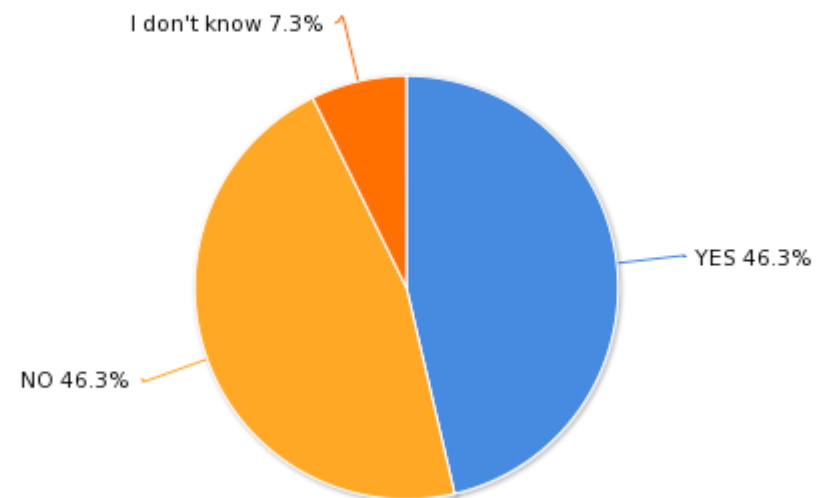
On which of the following activities will the HR Department or person of your company focus during 2013 (select UP TO THREE activities)?

Item	Overall Rank
Personnel development	1
Performance management	2
Cutting costs	3
Employee relations	4
Restructuring of jobs	5
Creating employee policies and procedures	6
Putting HR systems in place (HR software, Performance appraisal system, ect.)	7
Redundancies and employee outplacement	8
Talent management	9
Salary restructuring	10
Recruiting talent	11
Ethics and corporate social responsibility	12
Employee health and well-being	13
Reward systems	14
I don't know	15

Total Respondents:

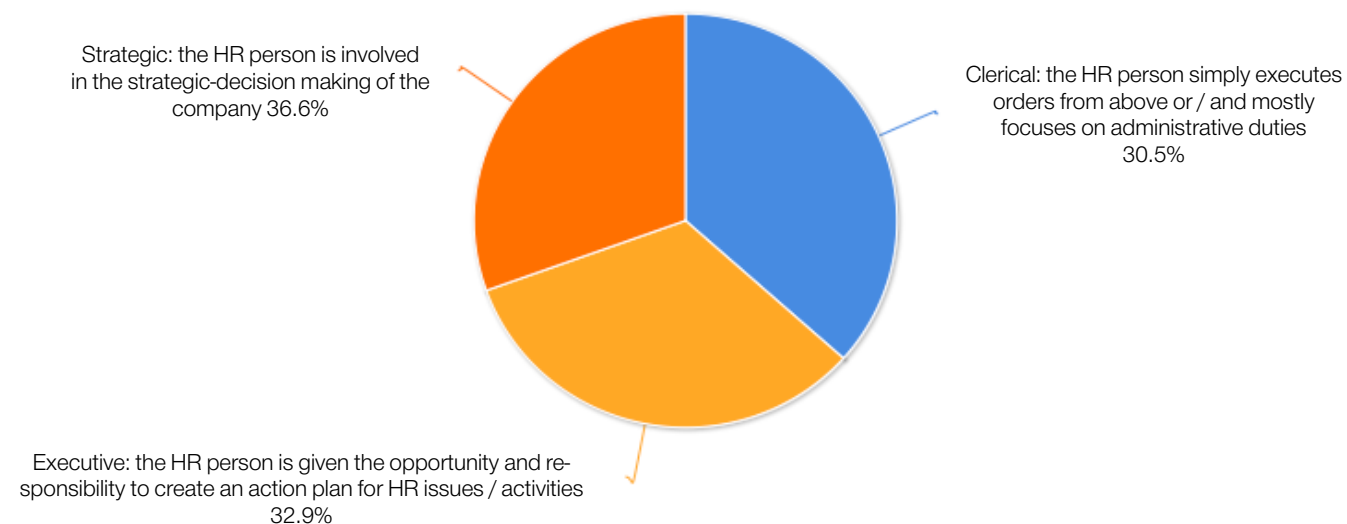
¹ Score is a weighted calculation. Items ranked first are valued higher than the following ranks, the score is the sum of all weighted rank counts.

Does the HR department in your company have a budget dedicated only for HR activities?



Value	Percent
YES	46.3%
NO	46.3%
I don't know	7.3%

What role is given to the HR Department in your company?

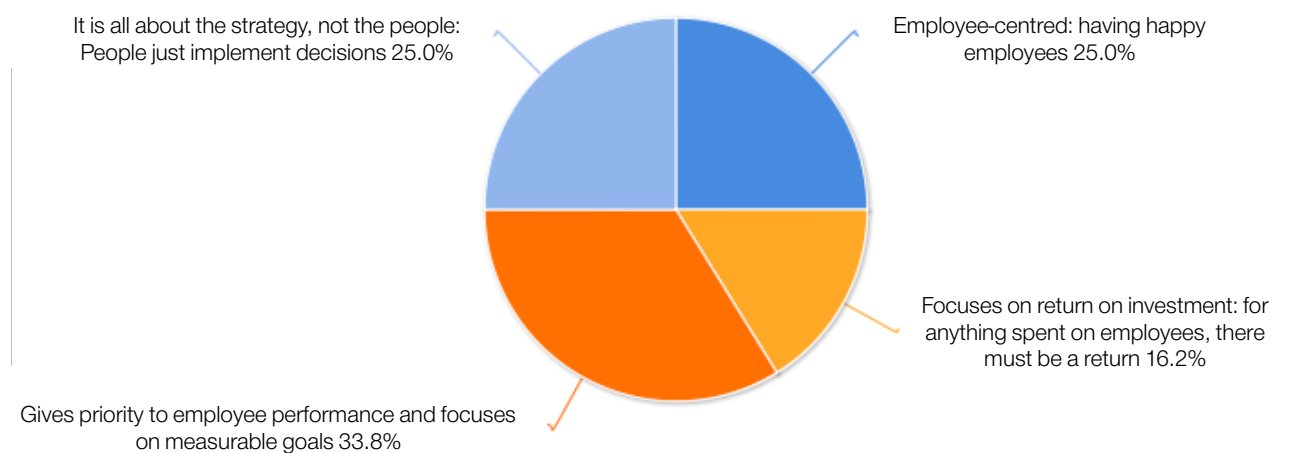


Value	Percent
Strategic: the HR person is involved in the strategic-decision making of the company	36.6%
Executive: the HR person is given the opportunity and responsibility to create an action plan for HR issues / activities	32.9%
Clerical: the HR person simply executes orders from above or / and mostly focuses on administrative duties	30.5%

What would you like to be improved in your company?
 (SELECT BY PRIORITY, 1=FIRST PRIORITY, 8=LAST OF PRIORITIES)

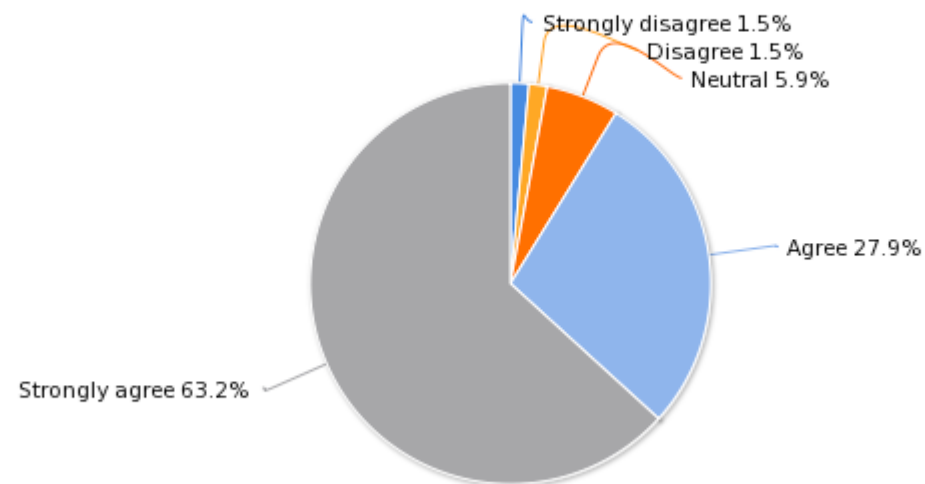
Item	Overall Rank
Involve the HR person or department more in the plan of action or decision-making	1
Increase the value given to the HR department / person by the management of the company	2
Include HR issues in the company\'s strategy	3
Increase the role and responsibility of the HR department / person of the company	4
Increase the variety of the implemented HR activities	5
Have a dedicated budget for HR activities	6
Have a dedicated HR person in the company, focused only on HR issues	7
Increase the number of HR professionals in the company	8
Total Respondents:	
¹ Score is a weighted calculation. Items ranked first are valued higher than the following ranks, the score is the sum of all weighted rank counts.	

How would you best describe your company's approach when it comes to its employees?



Value	Percent
Employee-centred: having happy employees	25.0%
Focuses on return on investment: for anything spent on employees, there must be a return	16.2%
Gives priority to employee performance and focuses on measurable goals	33.8%
It is all about the strategy, not the people: People just implement decisions	25.0%

Do you think having a Human Resources Department or a Human Resources professional in your company, focusing on Personnel issues (such as Training and Development, Performance Management, Reward Strategy, Recruitment & Selection, etc.) is necessary?



Value	Percent
Strongly disagree	1.5%
Disagree	1.5%
Neutral	5.9%
Agree	27.9%
Strongly agree	63.2%

PowerImage / MISCO Cyprus is a specialized HR Services company. Each year the company runs surveys that relate to the industry, in order to offer companies specialized knowledge and services on the subject of Human Resources Management.

The full study with detailed data analysis and literature review is available to order from PowerImage / MISCO Cyprus. For more details contact team@powerimageservices.com or +357 22 66 00 06. You can also visit our website: www.powerimageservices.com.



The Advice Monster

One of the most delightful management thinkers I know is Michael Bungay Stanier. He shares a coaching tip that all managers need reminding of: people don't want advice. This is simple enough, however humans seem consumed by an overpowering desire to give advice, no matter how unwelcome it is. Bungay Stanier calls this desire the advice monster.

The idea that coaching does not involve giving advice is counter-intuitive. Surely, if you are the boss it is your job to give advice. Surely if someone comes to you for help then that is solicited advice, which surely must be ok. In fact, more often than not advice is both unwelcome and unhelpful. Advice can lead to resistance and resentment. Worst of all, the unwary manager may find that in giving advice they have somehow shifted the burden of dealing with the problem onto their own shoulders. These are all bad outcomes.

WHERE ADVICE WORKS AND WHERE IT DOESN'T

When someone asks for a simple fact "What is the best way to get downtown from here?" then advice is usually helpful. If you are the technical expert and someone asks for a technical answer then advice makes sense. However, there is a distinct line between situations where there is a right answer and giving advice around things that are ambiguous or involve difficult choices. When someone asks "How can I get along better with my annoying colleague?" straight-out advice usually leads nowhere.

ADVICE CAN FAIL FOR ANY NUMBER OF REASONS:

- You don't know enough of the context to know what solutions are practical
- You don't know enough of the person's motivations to know what will engage them
- The advice seems to be understood, but is not really internalized
- The person resents being told what to do
- The person agrees but doesn't emotionally commit to the action
- The person convinces you that since you know what to do, then maybe you had better do it

What people actually need is not to be told what to do, but to be given help figuring it out for themselves. When they figure it out for themselves they will come up with a better answer, have a deeper understanding of that answer, and be committed to applying it.



DAVID CREELMAN
David Creelman is CEO of Creelman Research, providing writing, research and speaking on human-capital management. He also leads a club of practitioners implementing evidence-based management. He works with a variety of academics, think tanks, consultancies and HR vendors in Canada, the U.S., Japan, Europe and China. Mr. Creelman can be reached at dcreelman@creelmanresearch.com

THE MAGIC OF QUESTIONS

Bungay Stanier says that the way to help is to ask questions. Ask what the challenges are. Ask what the options are. Ask if there are other options beyond the first ones that came to mind. Ask which option is best. Ask if that solves the real challenge. Persistent helpful questioning rolls the issue over and over in the person's mind until they have a deep understanding of the issue, their options and what they genuinely want to do.

The magic of questions also can come into play even when managers are giving orders. Solution-focused coach Coert Visser relates the story of an employee prone to angry outbursts. The manager is right to say this behaviour needs to stop. However, then rather than give the employee advice on how to stop the outbursts, the manager asked the employee to think through how they might solve the problem. Instead of the manager tossing out ideas that the employee would angrily bat

away as being impractical, the manager encouraged the employee come up with their own ideas. The employee figured out that if he went for a short walk when he felt an outburst coming on this would give him time to calm down. It was a solution that worked for him. Questions were better than answers. People appreciate a thought partner in thinking through the options, but the thought partner should focus on asking simple questions to clarify the thinking, not provide a torrent of advice.

A MONSTER TO BE FEARED

It is hard to avoid the advice monster. We love the idea that we can be in control by offering advice. It seems efficient just to tell the person what to do rather than go through the exercise of questioning. That's why Bungay Stanier's label "the advice monster" is a worthy one. It reminds us of that we have a dangerous tendency always lurking in the background. Good managers will learn to slay this monster and guide employees to their own solutions by patient questioning. By "patient" we mean five minutes or ten minutes. Not long, although it can seem an eternity when we are desperately eager to dole out advice.

"There is a distinct line between situations where there is a right answer and giving advice around things that are ambiguous or involve difficult choices."

Θετική προσέγγιση στη διαχείριση κρίσεων

Αναμφίβολα η παγκόσμια οικονομική κρίση που εκδηλώνεται στον τόπο μας με τρόπο πρωτόγνωρο και επώδυνο επιφέρει πολλές ανατροπές με σοβαρές συνέπειες τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο. Μόνο το άκουσμα της λέξης «κρίση» προκαλεί άγχος, κατάθλιψη και κρίση πανικού. Είναι κατανοητό ότι η ζωή, η προσωπικότητα και η επιτυχία του σύγχρονου ανθρώπου βασίζεται σε μεγάλο βαθμό πάνω στην εργασία και την οικονομική του επιφάνεια. Η επαγγελματική ταυτότητα προσδιορίζει και την προσωπική ταυτότητα και επηρεάζει το βαθμό αυτοεκτίμησης του κάθε ανθρώπου.

Πρόθεσή μου σε αυτή τη σύντομη παρέμβαση δεν είναι να ασχοληθώ με τα αίτια και την ερμηνεία της κρίσης. Ούτε φυσικά να υποτιμήσω τις αρνητικές επιπτώσεις που θα έχει η νέα οικονομική κατάσταση στην επαγγελματική, οικογενειακή και προσωπική ζωή των πολιτών και γενικότερα στην οικονομική, κοινωνική και πολιτική ζωή του τόπου. Απλά θέλω να μετακινήσω τη σκέψη σε μια πιο θετική προσέγγιση από αυτήν που βιώνουμε και γιατί δεν θα ήθελα να μετατρέψουμε την οικονομική σε ψυχολογική κρίση. Η δεύτερη είναι πολύ χειρότερη της πρώτης.

Το σίγουρο είναι ότι η κρίση είναι πολύπλοκο φαινόμενο με πολλαπλά αίτια και πολλές μορφές. Θα ήταν τεράστιο σφάλμα όμως να πιστεύουμε ότι η κρίση είναι μόνο οικονομική και να εστιάσουμε την προσοχή μας μόνο στην εξυγίανση του τραπεζικού συστήματος και του οικονομικού μοντέλου και να έχουμε την ψευδαίσθηση ότι θα φέρουμε την αλλαγή και τη μεταρρύθμιση. Η οικονομική κρίση είναι ταυτόχρονα πολιτική, κοινωνική, πολιτιστική. Είναι προπάντων κρίση θεσμών και αξιών. Είναι κρίση κουλτούρας και παιδείας. Ο υλικός ευδαιμονισμός, η υπερβολή, η υπερκατανάλωση, η κομματοκρατία με τις πελατειακές σχέσεις, η αναξιοκρατία, το ρουσφέτι, η ιδιότητα και ο ωφελισμός, η ανευθυνότητα, η παθητικότητα και ο κονφορμισμός είναι μερικά μόνο σημάδια της παθολογίας στη δομή και στη λειτουργία του συστήματος, των θεσμών και των ατόμων. Στη διαμόρφωση και στη συντήρηση αυτής της κουλτούρας και αυτού του συστήματος έχουμε συμβάλει όλοι σε όποιο πόστο και να βρισκόμαστε, άλλοι με τις πράξεις μας και άλλοι με την απραξία μας. Σίγουρα κάποιοι ευθύνονται πολύ περισσότερο από κάποιους άλλους.

Πιστεύω όμως ότι τα προβλήματα και οι κρίσεις δεν αντιμετωπίζονται με την παρελθοντολογία, τον αρνητισμό, την επιθετικότητα, τις αλληλοκατηγορίες, το ναρκισσισμό, την εκδικητικότητα, την απογοήτευση και το θυμό. Όσο δικαιολογημένα και κατανοητά είναι τα συναισθήματα και οι συμπεριφορές αυτές δεν θα βοηθήσουν στην αλλαγή και στη λύση των προβλημάτων.

Δυστυχώς η πρώτη φάση διαχείρισης της κρίσης στην Κύπρο ακολούθησε αυτή την αρνητική προσέγγιση. Τα ΜΜΕ με τις μαραθώνιες συζητήσεις στις οποίες συμμετείχαν δημοσιογράφοι, πολιτικοί και κομματάρχες, οικονομολόγοι καινοφανείς και γνώριμοι κατά-



ΔΡ. ΝΕΟΦΥΤΟΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΥΣ
(Ψυχολόγος)
Ο Νεόφυτος Χαράλαμπος σπούδασε Παιδαγωγικά, Νομικά και Ψυχολογία σε Πανεπιστήμια της Αμερικής και της Ελλάδας. Εργάστηκε ως δάσκαλος, ως εκπαιδευτικός ψυχολόγος και ως καθηγητής και Προϊστάμενος Επιμόρφωσης στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο. Είναι Διευθυντής του Ινστιτούτου Προσωπικής, Οικογενειακής και Επαγγελματικής Ανάπτυξης. Διδάσκει έκτακτα στο Πανεπιστήμιο Κύπρου, στο Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και στην Αστυνομική Ακαδημία. Έχει πραγματοποιήσει εκατοντάδες ομιλίες σε γονείς στην Κύπρο και την Ελλάδα και οργανώνει σεμινάρια και εργαστήρια για γονείς, εκπαιδευτικούς και επιχειρηματίες. Είναι συγγραφέας οκτώ βιβλίων. Είναι Επιστημονικός Υπεύθυνος του προγράμματος ΑΡΕΤΗ.

φεραν να ενσπείρουν, να καλλιεργήσουν και να συντηρήσουν τον πανικό, τη σύγχυση και τη συλλογική κατάθλιψη. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία κλίματος απογοήτευσης, ανασφάλειας, απαισιοδοξίας, έλλειψης εμπιστοσύνης, αποστασιοποίησης και απαξίωσης της πολιτικής και των πολιτικών και των θεσμών.

Επανερχομαι όμως για να τονίσω ότι όλοι είμαστε μέρος του προβλήματος, ώσπου να γίνουμε μέρος της λύσης. Έρευνες σε διάφορες χώρες έδειξαν πως οι δύσκολες καταστάσεις και οι κρίσεις δεν έχουν την ίδια επίδραση στους ανθρώπους. Άλλοι καταρρέουν, αδρανοποιούνται και καταθλιβόνται, ενώ άλλοι ενεργοποιούνται, δημιουργούν και συνεχίζουν τη ζωή τους ακόμη πιο αποφασιστικά. Τι είναι αυτό που κάνει τη διαφορά; Την απάντηση μπορούμε να τη βρούμε στη Θετική Ψυχολογία και στη θεωρία της ψυχικής ανθεκτικότητας.

Η Θετική Ψυχολογία είναι ο νέος κλάδος ψυχολογίας που ασχολείται με την ποιότητα ζωής και την ευτυχία του ανθρώπου σε αντιδιαστολή με την παραδοσιακή ψυχολογία που ασχολείται με την παθολογία, τη δυσλειτουργία και την αρνητική συμπεριφορά. Το καινούριο που προτείνει η νέα σχολή σκέψης για την υγεία, την ευδαιμονία και την ευτυχία του ανθρώπου είναι ο ευεργετικός ρόλος των θετικών συναισθημάτων, η αναζήτηση και ανακάλυψη του νοήματος ζωής, το ξεκαθάρισμα των αξιών που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα και τη σημασία της ψυχικής ανθεκτικότητας.

Με βάση το πνεύμα της θετικής ψυχολογίας και τη θεωρία των θετικών συναισθημάτων μπορούμε να προσεγγίσουμε την κρίση πιο θετικά και να μην εγκλωβιστούμε στον αρνητισμό, την απαισιοδοξία και την κατάθλιψη; Αναμφίβολα, ναι. Μπορούμε και πρέπει να επιλέξουμε την προστασία της ψυχικής μας υγείας, αν την επιλέξουμε ως προτεραιότητα.

Το πρώτο βήμα αισιοδοξίας και θετικότητας είναι να θεωρήσουμε την κρίση νόμισμα με δύο όψεις. Η μια όψη είναι η αρνητική και η άλλη είναι η θετική. Η μια είναι ο κίνδυνος και η άλλη η ευκαιρία. Αν μπορέσουμε να δούμε την κρίση ως μια ευκαιρία για κάθαρση και αναγέννηση σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο διασφαλίζου-



με την ψυχική μας υγεία και είμαστε στη σωστή πορεία για ξεπέρασμα της κρίσης.

Το επόμενο βήμα είναι να ενεργοποιήσουμε τη θετική μας σκέψη και να βρούμε όσα περισσότερα θετικά μπορούν να προκύψουν από τη νέα κατάσταση πραγμάτων τόσο σε συλλογικό όσο και σε προσωπικό επίπεδο.

Μια θετική προσέγγιση της κρίσης θα επισημάνει τα θετικά που ενδεχομένως θα προκύψουν σε συλλογικό επίπεδο. Και σίγουρα δεν είναι λίγα, αν αντιμετωπιστεί η κρίση ως ευκαιρία, πρώτα απ' όλα, για αλλαγή νοοτροπίας και τρόπου σκέψης. Θυμίζω τα λόγια του Αϊνστάιν ότι «τα σημαντικότερα προβλήματα δεν μπορούν να λυθούν με τον ίδιο τρόπο σκέψης που τα δημιούργησε. Πρέπει να μάθεις να βλέπεις τον κόσμο από καινούρια οπτική». Και βέβαια μέσα στα πλαίσια της καινούριας οπτικής είναι το όραμα για αλλαγές στη δομή και λειτουργία του κράτους και για εξυγίανση των θεσμών. Κρίνεται απαραίτητη η υιοθέτηση και η εμπέδωση ενός συλλογικού κοινωνικού και πολιτικού αξιακού συστήματος με πυρηνικές αξίες την υπευθυνότητα, τη συνεργασία, τη δικαιοσύνη, την αξιοκρατία, την πολιότητα, την απλότητα, την τόλμη και την ηγεσία. Το νέο σύστημα αξιών θα πρέπει να αποτελεί την αφετηρία και τον προσορισμό, την πηγή έμπνευσης και λειτουργίας όλων των κοινωνικών θεσμών: της οικογένειας, του σχολείου, της κοινότητας, των κομμάτων, των οικονομικών οργανισμών, των ΜΜΕ.

Στο πρακτικό επίπεδο, η καλύτερη αξιοποίηση του εγχώριου επιστημονικού και εργατικού ανθρώπινου δυναμικού, η πιο ισορροπημένη ανάπτυξη όλων των τομέων της οικονομικής παραγωγής, η επιστροφή στη φύση και στη μάνα γη, ο περιορισμός της αστυφιλίας και η αξιοποίηση της υπαίθρου θα είναι μερικές μόνο θετικές εξελίξεις.

Στο προσωπικό επίπεδο μπορούμε να δούμε την κρίση ως μια

πρόκληση για νοηματοδότηση στη ζωή μας και για αναθεώρηση των αξιών και των προτεραιοτήτων μας. Ίσως να είναι μια μοναδική ευκαιρία για περισσότερη ενδοσκόπηση και αυτογνωσία, για ανακάλυψη δυνατοτήτων, ικανοτήτων και ταλέντων. Σε δύσκολες καταστάσεις ο άνθρωπος μπορεί και πρέπει να ενεργοποιεί και να επιστρατεύει τις δημιουργικές του ικανότητες, να οργανώνει και να προγραμματίζει καλύτερα την οικονομική του ζωή. Η επιστροφή στην απλότητα είναι η καλύτερη απάντηση στην υπερβολή, την υπερκατανάλωση, τη σπατάλη, την ασυδοσία και τον μιμητισμό. Η αυτοκριτική και αυτοαξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη διαδικασία και θα μπορούσε να βοηθήσει στην απαλλαγή μας από νοοτροπίες και εθιστικές συμπεριφορές, εξαρτήσεις και προσκολλησεις. Τα νέα οικονομικά δεδομένα ίσως να μας βοηθήσουν να αποκτήσουμε περισσότερη ενσυναίσθηση, να νιώσουμε ο ένας τον άλλο, να συσφίξουμε τις σχέσεις μας τις οικογενειακές, τις συναδελφικές, τις φιλικές και να εμπεδώσουμε περισσότερο την αξία της προσφοράς, της αλληλεξάρτησης και της αλληλεγγύης.

Τελειώνοντας, θα πρότεινα να δούμε την παρούσα κρίση ως μια δοκιμασία της ψυχικής μας ανθεκτικότητας και ως άτομα και ως λαός. Ψυχολογικές έρευνες δείχνουν πως πιο ανθεκτικά είναι τα άτομα που βρίσκουν και δίνουν νόημα στη ζωή τους, έχουν ξεκάθαρο όραμα και δρουν για την υλοποίησή του με συγκεκριμένους στόχους. Είναι άνθρωποι δημιουργικοί με ευέλικτη σκέψη και εφευρίσκουν συνέχεια λύσεις. Ατενίζουν το μέλλον με αισιοδοξία, γιατί βλέπουν τις δυσκολίες ως προσωρινές καταστάσεις, ως αναπόσπαστο μέρος της ζωής και μπορούν να τις μετατρέπουν σε ευκαιρίες. Τέλος, οι δυνατές και όμορφες συναισθηματικές και υποστηρικτικές σχέσεις θεωρούνται σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης της ανθεκτικότητας και της ευτυχίας του ανθρώπου. Είναι πολλά τα παραδείγματα ανθρώπων και λαών που κατάφεραν όχι μόνο να αντέξουν δυσκολίες, απώλειες και κρίσεις, αλλά να βγουν μέσα από αυτές και πιο ανθεκτικοί και πιο δυνατοί.

"Αν μπορέσουμε να δούμε την κρίση ως μια ευκαιρία για κάθαρση και αναγέννηση σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο διασφαλίζουμε την ψυχική μας υγεία και είμαστε στη σωστή πορεία για ξεπέρασμα της κρίσης."

HR and critical thinking

In our modern and very real economic world, the concept of “Critical Thinking” is rapidly emerging as a powerful and highly desired skill to help develop rational and workable solutions to complex problems.

WHAT IS CRITICAL THINKING?

It is the intellectually disciplined process of eliminating bias as one conceptualizes, synthesizes, analyzes, and evaluates information gathered by observation and/or experience. It involves a process of visualizing situations from a variety of perspectives and reflecting, reasoning, and communicating conclusions in a clear and logical manner.

WHY IS THIS IMPORTANT TO HUMAN RESOURCES PROFESSIONALS?

The ability to think critically is crucial to the quality of any decision-making process. It requires the individual to demonstrate the ability to remain open-minded and objective, even in the most sensitive of situations. The critical thinker can envision a wide range of possibilities as the cause or effect of decisions and not be restrained by conventional thought.

Several years ago on a teaching assignment for a mid-sized bank, I asked a senior officer who she looked to for best practices guidance in her discipline. Her response was “Why, other banks of course”. I asked her if that approach might limit her opportunities to solve problems and to advance her department’s (and her clients’) objectives. She was not convinced that this approach was sound because she had been programmed by her profession to only think in certain ways. She was constrained by her inability or unwillingness to think outside of the banking box.

Business strategy articles and textbooks are full of examples for creative thinking. A regional tire company was having customer service problems with their tire installation process. It was taking an average of 1 hour and 15 minutes from the time of purchase to the time of completion where the customer could then drive away. Instead of examining other tire sellers for possible solutions, they sent a team to study the activities and processes of the world’s best tire changers: NASCAR. They took home with them lessons in inventory management, tire changing processes, and teamwork. While they were not able to replicate NASCAR’s 17 second standard, they did reduce their tire replacement average to about 30 minutes – much to their customers’ delight.

The current economic and political conditions affecting Eurozone



KEN MOORE
 Ken Moore, a member of CyHRMA, 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

nations such as Cyprus, Greece and Portugal provide a powerful argument for knowledgeable critical thinking skills. A recent Wall Street Journal editorial describes the European Zone to be in a never-ending slump because it has mostly failed to reform sclerotic labor markets, cut job-killing regulations, reduce the rolls of civil service, improve tax competitiveness (with complete transparency), and rein in the power of public unions.

Furthermore, there is significant evidence showing that the problems affecting the Eurozone are so complex that no one in elective or appointed office really understands them. If this is true, then to expect good decision making from them under these realities is not productive. Politicians are beholden to their parties and not allowed to stray far from those boundaries. Business executives are focused on profits and the concept called ‘shareholder value’ – frequently disregarding non-profit related factors.

Creative thinking requires numerous competencies and values beyond one’s professional discipline. These include a solid grounding in business and financial literacy, tactical and strategic planning, execution of the business plan, the ability to see the big picture, and a keen awareness of the culture of the people, the industry, the country, and their history.

HERE’S WHERE HR COMES INTO PLAY.

Although not restricted to any one discipline or department, effective HR leaders can accelerate creative thinking.

- Encourage candid discussions regarding the causes and effects of past decisions in order to understand what went right and what went wrong – and why. There needs to be an atmosphere of trust that will allow people to freely, although reasonably, state what is on their mind and back up their arguments with sound reasoning – even if it disagrees with executive and political leadership. It is a form of higher intelligence brainstorming designed to directly improve the conditions of the department, the organization, or the nation.

- Promote informed and civil discourse that focuses on potential solutions to real and perceived problems. Thanks to the transparency of the Internet, data can be obtained that can provide a solid overview of the condition of the company at

" There needs to be an atmosphere of trust that will allow people to freely, although reasonably, state what is on their mind and back up their arguments with sound reasoning – even if it disagrees with executive and political leadership"

any one time. Lunchtime tutorials or other such extra-curricular knowledge development sessions can generate potential solutions to problems that are not normally found in textbooks, management articles or restricted leadership circles. Focus on interests, not positions.

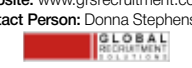
- Address the cultural issues of decision making. Like my colleague in the bank, there exists a culture that banking problems can be solved only by applying banking solutions. This directly impedes the ability to generate alternative solutions to thorny problems.

In one example, another regional bank was seeking a branch manager for a troubled branch. Rather than seek internal candidates from the banking community, they opted to hire the #1 sales manager from an area general merchandise retailer. The critical thinking argument was that the candidate was a super salesman and that he had solid support staff who could handle the intricacies of many crucial bank functions. Within 18 months, his branch became the top branch within the system.

- Link an employee’s work to the overall goals and objectives of the organization. This starts with simple job descriptions that describe the work that needs to be done, the outcomes that are desired, and how the accomplishment of these tasks lead directly or indirectly to department, company and customer satisfaction.
- Let go of, or challenge, conventional thought. This does not mean get rid of past successes, values or history. Critical thinking requires using them as guidelines to current and future decisions. Concentrating decision-making into small clusters of supposed experts leads to the phenomenon of Groupthink which is contrary to critical thinking. These clusters (e.g. congresses, parliaments & executive councils) alarmingly fail because they attempt to substitute their confined expertise into a bureaucracy that ignores the collective brainpower of their employees and their citizens.

Developing and applying critical thinking skills is a key factor in addressing and solving intricate and multi-faceted problems. It may not pull countries like Cyprus and Greece out of their economic distress anytime soon, but the proper solutions are available. They just have to be uncovered and let loose.

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

AIRTRANS Address: P.O. Box 25532, 1310 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22559000 Fax: +357 22559111 Email: info@airtrans-group.com Website: www.airtrans-group.com Contact Person: Andreas Papadopoulos	AMDOCS Address: P. O. Box 50483, 3045 Limassol, Cyprus Tel: +357 25886000 Fax: +357 25886560 Email: cyphr@amdocs.com Website: www.amdocs.com Contact Persons: Bettina Bungert, Evanthis Peyiotis	AP EXECUTIVE CYPRUS Address: 8, John Kennedy Ave., Office 105, 1087 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22817817 Fax: +357 22817827 Website: www.ap-executive.com Contact Person: Chrissy Tasou	AON HEWITT Address: 8 John Kennedy Avenue, Athenitis House, 4th Floor, 1087 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22458011 Fax: +357 22458012 email: philippos.mannaris@aonhewitt.com.cy Website: www.aonhewitt.com.cy Contact Person: Philippos Mannaris
APOLA HUMAN SOLUTIONS Address: 38 Strovolos Avenue, 2018 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22840700 Fax: +357 22590009 Email: info@apola.com Website: www.apola.com Contact Person: Christiana Kyriacou	CIIM Address: P.O. Box 20378, 2151 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22462246 Fax: +357 22331121 Email: ciim@ciim.ac.cy Website: www.ciim.ac.cy Contact Person: Marios Siathas	CYFEED BIOFEEDBACK CENTER LTD Address: 3, P Dimitrakopoulou str, Fl 203, 1090 Nicosia Cyprus Tel: +357 22374127 Fax: +357 22374094 E-mail: cyfeed@cytanet.com.cy Website: www.anti-stress.org Contact Person: Dr. Christos Hadjicostas	C.A. PAPAELLINAS EMPORIKI LTD (ALPHAMEGA) Address: P.O.Box 27879, 2433 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22469469 Fax: +357 22469540 email: marios@alphamega.com.cy Website: www.alphamega.com.cy Contact Persons: Marios Antoniou, Athena Neophytou
			
DELOITTE LIMITED Address: P.O.Box 21675, 1512, Nicosia, Cyprus Tel: +357 22360300 Fax: +357 22666006 Website: www.deloitte.com/cy Contact Person: George Pantelides, Nicos Papakyriacou	DELTASOFT LTD Address: P.O.Box 16152, 2086 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22375254 Fax: +357 22519369 Skype: deltasoft_ltd Website: www.deltasoft.eu Email: apapagapiou@deltasoft.eu Contact Person: Andreas Papagapiou	DIAPO LTD Address: P.O.Box 12764, 2252 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22507900 Fax: +357 22815846 Email: hr@diapo.com.cy Website: www.diapo.com.cy Contact Person: Kyriakos Andreou	ECDL CYPRUS Address: P. O. Box 27038, 1641 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22460680 Fax: +357 22767349 Email: info@ecd.com.cy Website: www.ecdl.com.cy Contact Person: Christina Papamitiadiou
			
E.C. EXECUTIVE CONNECTIONS LTD Address: P.O. Box 56616, 3309, Limassol, Cyprus Tel: +357 25387600 Fax: +357 25373795 Email: vacancies@executiveconnections.eu Website: www.executiveconnections.eu Contact Person: Elena Vassiliadou	ERNST & YOUNG CYPRUS LTD Address: P.O. Box 21656, 1511 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22209999 Fax: +357 22209997 Email: nicos.marcou@cy.ey.com Website: www.ey.com Contact Persons: Nicos Marcou, Ailki Andreou	FBME CARD SERVICES Address: P. O. Box 25503, 1310 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22557567 Fax: +357 22557503 Email: personnel@fbmecs.com Website: www.fbmecs.com Contact Person: Maria Yiallourou	GLOBAL RECRUITMENT SOLUTIONS LTD Address: Lophitis Business Centre, 28th October & Emiliou Chourmouziou Street, Mezzanine Floor, Office 6, Limassol 3035, Cyprus Tel: +357 25342720 Fax: +357 25342718 Email: jobs@grsrecruitment.com Website: www.grsrecruitment.com Contact Person: Donna Stephenson
			
HEALTH INSURANCE ORGANISATION Address: P.O.Box 26765, 1641, Nicosia, Cyprus Tel: +357 22557200 Fax: +357 22875021 Email: hio@gesy.org.cy Website: www.hio.org.cy Contact Person: Christina Antoniou	HRM CONSULTANTS Address: P.O.Box 25022, 1306 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22755330 Fax: +357 22105081 Email: hio@gesy.org.cy Website: www.hrm.com.cy Contact Person: Nicos Stylianou	I.E. MUHANNA & CO. Address: P.O. Box 24949, 1355 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22456045 Fax: +357 22456046 Email: hr@audelh-group.com Website: www.muhanna.com Contact Person: Renne Luciani	I.B.C.S. TRADING & DISTRIBUTION CO LTD Address: P.O. Box 53049, 3300 Limassol, Cyprus Tel: +357 25837000 Fax: +357 25360018 Email: hr@audelh-group.com Website: www.audeh-group.com Contact Person: Andreas Savvides
			
INNOVATIVE HOTEL AND RESTAURANT SOLUTIONS Address: 35K Georgiou A Avenue, 4040 Limassol, Cyprus Tel: +357 25812151 Fax: +357 25321120 Email: gd@ihrs-cy.com Website: www.ihrs-cy.com Contact Person: George Damianou	INNOVAGE CONSULTING LTD Address: 5 Nafpaktou, 2221 Latsia, Nicosia, Cyprus Tel: +357 22485607 Fax: +357 22488088 Email: info@innovageconsulting.com Website: www.innovageconsulting.com Contact Person: Costas Konnis	JOBS CYPRUS Address: P.O.Box 23984, 1687 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22269530 Email: ayis@jobscyprus.com Website: www.jobscyprus.com Contact Person: Ayis Virides	KARAIKAKIO FOUNDATION Address: P.O. Box 22680, 1523 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22772700 Fax: +357 22772888 Email: admin@cybmdr.org Website: www.karaiskakio.org.cy Contact Person: Julie Kitromelides
			
KARIERAKYPROS.COM Address: Apostolou Pavlou 10A, Maroussi, 15123, Attiki, Greece Tel: +30 210 8115.300 Fax: +30 210 8115.309 Email: hr@kariera.gr Website: www.karierakypros.com Contact Person: Alexandros Fourlis	K. A. STAVRINOS CONSULTANTS LTD Address: P.O.Box 23404, 1683 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22468300 Fax: +357 22468303 Email: kascons@cytanet.com.cy Contact Person: Kypros Stavrinos	LOIS BUILDERS LTD Address: P.O.Box 24360, 1703 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22778777 Fax: +357 22773153 Email: info@loisbuilders.com Website: www.loisbuilders.com Contact Person: Nicolas Lois, Yiannoula Pattichi	MERITSERVUS LIMITED Address: P.O. Box 53180, 3301, Limassol, Cyprus Tel: +357 25857700 Fax: +357 25356010 Email: info@meritservus.com Website: www.meritservus.com Contact Person: Heidi Pajunen
			
MYCVPRO.COM Address: P.O Box 42550, 6500 Larnaca, Cyprus Tel: +357 7000 50 10 Fax: +357 7000 50 15 Email: thanos@mycvpro.com Website: www.mycvpro.com Contact Person: Thanos Vassiliades	MRV SIMPLE TECHNIQUES LTD Address: 3 Mouseou, Kythira 6 Building, Flat 303, 3090, Limassol, Cyprus Tel: +357 25811511 Fax: +357 25375118 Email: christine@michaelvirardi.com Website: www.michaelvirardi.com Contact Person: Christine S. Antoniou	OFFICE OF ELECTRONIC COMMUNICATIONS& POSTAL REGULATIONS (OCECPR) Address: P.O. Box 24412, 1704 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22693000 Fax: +357 22693070 Email: info@ocecp.org.cy Website: www.ocecp.org.cy Contact Person: Neophytos Papadopoulos	ONEWORLD LTD Address: P.O. Box 25207, 1307 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22496000 Fax: +357 22493000 Email: info@oneworldweb.net Website: www.oneworldweb.net Contact Person: Eugenia Diaouri
			

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

PEOPLE ACHIEVE Address: P.O. Box 24273, 1703 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22773334 Fax: +357 22780999 Email: consult@peopleachieve.com Website: www.peopleachieve.com Contact Person: Aleen Andreou	PERFORMA CONSULTING LTD Address: 16-18 Halkokondili, Amara Building, Office 104, 1071 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22315930 Fax: +357 22315760 Email: info@performa.net Website: www.performa.net Contact Person: Marios Nicolaou	PH.H. EASY CATERING CONSULTANTS LTD Address: P.O. Box 24540, 1300 Nicosia, Cyprus Tel: +357 77771167 Fax: +357 22660419 Email: info@chateaustatus.com Website: www.chateaustatus.com Contact Person: Phokion Hadjioannou	PLANNING CYPRUS LTD Address: P.O. Box 23392, 1682 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22456050 Fax: +357 22456070 Email: info@planningcyprus.com.cy Website: www.planningcyprus.com.cy Contact Person: Mary Ayiotou
			
POWER IMAGE SERVICES Address: P.O. Box 25447, 1309 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22660096 Fax: +357 22661222 Email: team@powerimageservices.com Website: www.powerimageservices.com Contact Person: Stephanie Dikaiou	P&P ICE CREAM GROUP Address: P.O. Box 25040, 1306 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22445566 Fax: +357 22835738 Email: human.resource@pandpicecream.com Website: www.pandpicecream.com Contact Person: Jovanna Papaphilippou	PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) LIMITED Address: P.O. Box 21612, 1591 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22555000 Fax: +357 22555029 Email: charis.anastasiadou@cy.pwc.com Website: www.pwc.com/cy Contact Person: Charis Anastasiadou (Manager, Human Capital Department)	PRIMETEL PLC Address: 141 Omonia Avenue, The Maritime Centre, Block B, 3045 Limassol, Cyprus Tel: +357 25867000 Fax: +357 25028422 Email: hr@prime-tel.com Website: www.primetel.com.cy Contact persons: Linda Zamboglou
			
RENAISSANCE INSURANCE BROKERS LTD Address: P. O. Box 28391, 2093 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22311662 Fax: +357 22311644 Email: info@mbrokers.com Website: www.mbrokers.com Contact Person: Christos Gavriel	SEWERAGE BOARD OF LIMASSOL - AMATHUS (SBLA) Address: P.O. Box 50622, 3608 Limassol, Cyprus Tel: +357 25881888 Fax: +357 25881777 Email: info@sbla.com.cy Website: www.sbla.com.cy Contact Person: Hara Panera	SONGA OFFSHORE Address: P.O. Box 54023, 3720 Limassol, Cyprus Tel: +357 25207700 Fax: +357 25311175 Email: nneophytou@songaoffshore.com website: www.songaoffshore.com Contact Person: Neophyta Neophytou	THE E.D. ADVANCE INSTITUTE LTD Address: 33 Klementos, Suite 302, 1061 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22263977 Email: info@theadvanceinstitute.com Website: www.theadvanceinstitute.com Contact Person: Eleni Demosthenous
			
TSYS CARD TECH SERVICES LTD Address: P.O. Box 20552, 1660 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22882600 Fax: +357 22882884 Email: cyprushr@tsys.com Website: www.tsys.com Contact Person: Kenneth Cuschieri, Zoe Leonidou	UNIVERSAL LIFE INSURANCE PUBLIC CO LTD Address: P.O. Box 21270, 1505 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22882222 Fax: +357 22882200 Email: info@unilife.com.cy Website: www.unilife.com.cy Contact Persons: Kypros Miranthis, Maria Kakouri	UNIVERSITY OF NICOSIA Address: P.O. Box 24005, 1700 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22841500 Fax: +357 22352057 Email: hassabi.d@unic.ac.cy Website: www.unic.ac.cy Contact Persons: Dina Hassabi, Melina Andreou	UNIVERSITY OF CENTRAL LANCASHIRE-CYPRUS Address: P.O. Box 42440, 6534 Larnaca, Cyprus Tel: +357 24812121 Fax: +357 24812120 Email: info@uclancypus.com.cy Website: www.uclancypus.com.cy Contact Person: Georgia Kyriacou
			
WORKFORCE CYPRUS Address: 1 Nicolaou Skouta, Office 202, 2415 Egkomi, Nicosia, Cyprus Tel: +357 22679800 Fax: +357 22679802 Email: info@workforcecyprus.com Website: www.workforcecyprus.com Contact Person: John Papachristos			
			

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

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 Irene Papadopoulou on info@cyhrma.org 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);**

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

Let us know!

Ειδοποιήστε μας!

THE REASONS TO BECOME A CyHRMA MEMBER

Membership of the CyHRMA carries a lot of benefits for you, including:

Professional Recognition

Professional networking opportunities

Continuous education and training programs

Updates on current industry trends and issues

"People& Work", the bi-annual journal of the Association

'HumanNet', the HR Newsletter of the Association

HR Newsletters from Cyprus, Greece and worldwide

Job vacancy advertisements in the field of HR

Member rate for participation in seminars, conferences, and other events

Member rate for the purchase of research or survey results published by the Association

THE REASONS TO BECOME A CyHRMA CORPORATE MEMBER

IN ADDITION TO THE ABOVE MENTIONED BENEFITS, THE CORPORATE MEMBERSHIP ALLOWS ANY ORGANIZATION TO ENJOY ALSO THE FOLLOWING:

Service / Benefit	Price
Listing the Organization in a special page in the journal "People and Work"	Free
Listing the Organization in a special page on the website	Free
Advertising Job Vacancies on the website	Free
Permission to use the Logo of the Association on the Organization's letterhead and include a mention that the Organization is a Corporate Member of the Association	Free after approval
Distribution of information by email to members of the Association	30% discount
Advertisements in the journal "People and Work" in all pages except High Profile Pages	30% discount
Provision of advisory services from members of the Association as well as the development of professional and research partnerships.	Special Arrangements

ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ / NEW ASSOCIATION MEMBERS

ΠΛΗΡΗ / FULL

Ονοματεπώνυμο / Name

Joanna Moutafi

Chrystalla Katemi

Stella Englezou

Corinne Bahadourian

Maria Stylianou

Panayiotis Thrasyvoulou

Chrysanthi Danou

Froso Vasileiou

Nicoletta Kyprianou

Demos Metaxas

Mireille Hawila

ΕΤΑΙΡΙΚΑ / ASSOCIATE

Ονοματεπώνυμο / Name

Spyros Gkinos

Anna Paradisi

Christos Constantinou

Maria Kyriacou

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ / ORGANIZATIONS

Ονοματεπώνυμο / Name

APOLA HUMAN SOLUTIONS

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

George Pantelides Γιώργος Παντελίδης	Chairperson Πρόεδρος
Elena Stavrinou Έλενα Σταυρινού	Vice - President Αντιπρόεδρος
Panayiotis Thrasyvoulou Παναγιώτης Θρασυβούλου	Secretary Γραμματέας
Maria Stylianou - Theodorou Μαρία Στυλιανού - Θεοδώρου	Assistant Secretary Βοηθός Γραμματέας
Kyriakos Andreou Κυριάκος Αντρέου	Treasurer Ταμίας
Vicky Charalambous Βίκυ Χαραλάμπους	Publications and Communications Representative Υπεύθυνη Εκδόσεων και Ενημέρωσης/Επικοινωνίας
Charis Anastassiadou Χάρης Αναστασιάδου	Public Relations and Marketing Representative Υπεύθυνη Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ
Natasa Iacovides Νατάσα Ιακωβίδου	Research and International Relations Representative Υπεύθυνη Έρευνας και Διεθνών Σχέσεων
Melanie Michaelidou Μέλανι Μιχαηλίδου	Corporate Social Responsibility and Education Representative Υπεύθυνη Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Εκπαίδευσης

ΕΠΙΤΙΜΟΣ ΠΡΟΕΔΡΟΣ / HONOURARY CHAIRPERSON

Artemis Artemiou
Αρτέμις Αρτεμίου

Honourary Chairperson
Επίτιμος Πρόεδρος

"People and Work"

JOURNAL OF THE CYPRUS HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT ASSOCIATION

"Άνθρωπος και Εργασία"

ΤΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΟΥ ΚΥΠΡΙΑΚΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

P.O.Box 28785, 2082 Nicosia, Cyprus
TEL +357 22318081, FAX +357 22318083
info@cyhrma.org - www.cyhrma.org

Τ.Θ. 28785, 2082 Λευκωσία, Κύπρος
ΤΗΛ +357 22318081, ΦΑΞ +357 22318083
info@cyhrma.org - www.cyhrma.org