

ΑΝΘΡΩΠΟΣ & ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΕΥΧΟΣ 38

Interview with
Dr. Markides

**Cyprus to
Detroit**

Denial to Disaster
Turn in your keys!

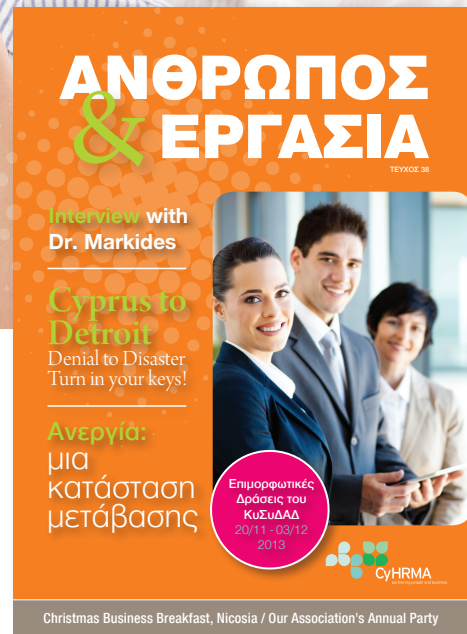
Ανεργία:
μια
κατάσταση
μετάβασης



Επιμορφωτικές
Δράσεις του
ΚυΣυΔΑΔ
20/11 - 03/12
2013



Christmas Business Breakfast, Nicosia / Our Association's Annual Party



ΤΕΥΧΟΣ 38 / ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2014



<https://www.facebook.com/pages/Cyprus-Human-Resource-Management-Association/281404311973509>

<https://twitter.com/cyhrma>

<http://www.youtube.com/cyhrma>

<http://www.linkedin.com/company/3241893>

teamwork.



© 2014 SAP AG. All rights reserved. SAP logos are trademarks or registered trademarks of SAP AG in Germany and in several other countries.

Περιεχόμενα | Contents

Σελίδες / Pages

- 05** Από τη Σύνταξη | Editor's Note
- 06 - 11** Επιμορφωτικές Δράσεις του ΚυΣυΔΑΔ
- 12 - 14** Impressions from the EAPM & CIPD Conferences
- 15 - 16** Christmas Business Breakfast, Nicosia
- 17** Άδεια ανάπαυσης άνευ απολαβών και ίση μεταχείριση φύλων
- 18 - 19** Ετήσιο πάρτι του Συνδέσμου μας / Our Association's Annual Party
- 20 - 21** Interview with Dr. Constantinos Markides
- 22 - 26** Members' Satisfaction Survey Results
- 27 - 28** HRM in the time of cholera
- 29 - 31** Recruiting the most brilliant employee with the use of technology
- 32 - 35** Interview with an HR professional in Limassol
- 36 - 37** Συναισθήματα και ο ρόλος τους στην αποδοτικότητα
- 38 - 40** Cyprus to Detroit - Denial to Disaster
- 42** Μοντέρνος Στρατηγικός Προγραμματισμός
- 44 - 45** Ανεργία μια κατάσταση μετάβασης
- 46** Η διαδρομή από τους Θετικούς Οργανισμούς στις Θετικές Οικογένειες
- 47** When reward feels the freeze
- 48** So, you think you're an effective Manager. But can you manage your ... Self?
- 49 - 50** Το φαινόμενο της αντίστασης στη (θετική) οργανωσιακή αλλαγή
- 51** Corporate Scandals – Time to Face the FACTS
- 52 - 53** CyHRMA CORPORATE MEMBERS
- 54** THE REASONS TO BECOME A CyHRMA MEMBER
- 55** Νέα Μέλη του Συνδέσμου / New Association Members
- 55** Διοικητικό Συμβούλιο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. / CyHRMA Board of Directors

ΥΠΕΥΘΥΝΕΣ ΥΛΗΣ:
Βίκυ Χαραλάμπους
Γιώτα Τσιόκλη

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑΦΡΑΣΕΙΣ
Κική Καλλή
Κώστας Παπακυριακού
Έλενα Χάννα

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
Μέλανη Ξενοφώντος

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

ISSN 1450 - 2895

Από τη Σύνταξη

Με ιδιαίτερη χαρά σας παρουσιάζουμε το 38ο τεύχος του περιοδικού μας!

Αναμφίβολα το 2013 ήταν μια δύσκολη χρονιά που ταρακούνησε τόσο τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και την κυπριακή κοινωνία στο σύνολό της. Το κύριο χαρακτηριστικό της ήταν η επικέντρωση στο πρόβλημα, η σύγχυση και τα αρνητικά συναισθήματα. Με το νέο χρόνο οφείλουμε ως άτομα, ως επιχειρήσεις και ως κράτος να εστιάσουμε στη λύση αντί στο πρόβλημα και στη θετική προσέγγιση της αλλαγής. Η πτώση της οικονομίας και το αβέβαιο κοινωνικοπολιτικό περιβάλλον μπορούν να αποτελέσουν ταυτόχρονα μια μοναδική ευκαιρία για τους επαγγελματίες στη ΔΑΔ να αναλάβουν πρωτοβουλία και να επιδείξουν τη δημιουργικότητα τους. Η αλλαγή μπορεί να θεωρηθεί και ως ευκαιρία να επαναπροσδιορίσουμε τους στόχους και τις προτεραιότητες τόσο του οργανισμού όσο και του δυναμικού μας. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να τις ιεραρχούμε κατάλληλα, εντοπίζοντας ποιες είναι οι πιο σημαντικές και συμβατές με τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού μας. Το σίγουρο είναι ότι, όπως αναφέρει και ο Άινσταϊν «Δεν μπορούμε να λύσουμε τα προβλήματά μας χρησιμοποιώντας τον ίδιο τρόπο σκέψης που χρησιμοποιήσαμε όταν τα δημιουργήσαμε».

Μέσα σε αυτό το σκεπτικό, ο Κυ.Συ.ΔΑΔ. επέστρεψε δυναμικά, συνεχίζοντας την προσπάθεια για ενίσχυση του σημαντικού ρόλου που έχουν να επιτελέσουν οι επαγγελματίες της ΔΑΔ. Δίνοντας βάση στα ευρήματα της έρευνας ικανοποίησης των μελών, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά σε αυτό το τεύχος, οδηγήθηκε σε μία σειρά από στοχευόμενες εκδηλώσεις και ενέργειες, οι οποίες βρίσκονται σε εξέλιξη.

Η θεματολογία της έκδοσης αυτής περιστρέφεται γύρω από επίκαιρα ζητήματα όπως η θετική διαχείριση της αλλαγής, η αναθεώρηση της στρατηγικής αμοιβών, ο ρόλος των εργοδοτών στις δύσκολες εποχές και πολλά άλλα άρθρα σύγχρονου προβληματισμού.

Η αρχή του 2014 είναι μια πολύ καλή ευκαιρία για ανανέωση, καλύτερες ισορροπίες, επενδύοντας στην προσωπική μας ανάπτυξη, αρχίζοντας πρώτα από την ενίσχυση του εαυτού μας με αισιοδοξία και ακολούθως των ανθρώπων μας. Ας μην ξεχνάμε ότι η προσπάθεια για ανάκαμψη και ανοικοδόμηση από τις δυσκολίες είναι αυτή που αντικατοπτρίζει τον χαρακτήρα, την ακεραιότητά και τις δυνατότητές μας!

Καλή ανάγνωση!

Βίκυ Χαραλάμπους, Μέλος του Δ.Σ. ΚυΣυΔΑΔ, Υπεύθυνη Εκδόσεων και Επικοινωνίας

Editor's note

It is with great pleasure that we present the 38th issue of our magazine!

Undoubtedly, 2013 was a difficult year that shook both the business world, and the society of Cyprus as a whole. The year was marked by confusion and negativity, as our attention was fixed on the problem. As of the new year, however, let us as individuals, businesses, and nation, turn our attention to the solution instead of the problem, and let's adopt a positive approach towards change. It may be that the collapse of the economy and the uncertain socio-political environment offer a unique opportunity for HR professionals to demonstrate initiative and innovation. Such an opportunity for change may enable us to redefine the objectives and priorities of organizations, as well as our resources. It is important, therefore, to prioritize effectively, and in harmony with the strategic values of our organizations. After all, as Einstein stated "We cannot solve our problems using the same thinking we used when we created them."

With this in mind, the CyHRMA is back stronger as ever in its effort to enhance the important contribution of HR professionals. Based on the outcomes of the satisfaction survey completed by its members, which are presented in detail in this issue, the CyHRMA has organised a series of targeted strategic events and activities to take place throughout the year.

The theme of this edition of our magazine revolves around current issues such as positive change management, the revision of reward strategy, the role of employers in difficult times, as well as many other contemporary issues of interest.

In the wake of 2014 come great opportunities for renewal and new resolutions, for better balance and investment in personal development; starting first by cultivating an optimistic outlook for ourselves and then our people. Let us not forget that our attempts to recover and rebuild from difficult times are what shape our character, integrity and potential!

I wish you happy reading!

Vicky Charalambous, CyHRMA Board Member, Publications and Communication Representative



Επιμορφωτικές Δράσεις του ΚυΣυΔΑΔ

Ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΚυΣυΔΑΔ) διοργάνωσε μια σειρά από επαγγελματικά εργαστήρια και σεμινάρια κατά την περίοδο Νοεμβρίου 2013 – Ιανουαρίου 2014, με διακεκριμένους ομιλητές στα ακόλουθα θέματα: Τα Συστατικά μιας Πετυχημένης Συνέντευξης, Αποτελεσματική Διαχείριση Χρόνου, Εργατική Νομοθεσία και Εξορθολογισμός της Επιχείρησης σε καιρούς κρίσης.

Ο Σύνδεσμος έθεσε ως στόχο να οργανώσει εκδηλώσεις οι οποίες θα παρέχουν στήριξη όχι μόνο στους επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στους φοιτητές και απόφοιτους οι οποίοι στο σύντομο μέλλον θα ενταχθούν στο εργατικό δυναμικό της Κύπρου. Περισσότερα από 200 άτομα παρακολούθησαν μία ή περισσότερες από τις πιο πάνω εκδηλώσεις.

The Cyprus Human Resource Management Association (CyHRMA) has organised a series of professional workshops and seminars from November 2013 to January 2014 with distinguished keynote speakers, on the following topics: The ingredients to a Successful Interview, Effective Time Management, Employment Law and Rightsizing the Business in Times of crisis.

It was of outmost importance for the Association to organise useful events that would support not only the human resource professionals but also the students and university graduates who will join the workforce in Cyprus in the near future. Over 200 people attended one or more of the above events.

Η επιτυχία που σημείωσαν τα επαγγελματικά εργαστήρια και σεμινάρια μας δεσμεύει να συνεχίσουμε την προσπάθεια που κάνουμε για την επιμόρφωση της τοπικής επιχειρηματικής κοινότητας και της κοινωνίας γενικότερα όσον αφορά την καίρια σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιτυχία των οργανισμών και στη βελτίωση του επιπέδου των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού στην Κύπρο.

Due to the success of the professional workshops and seminars, we are committed to continue our efforts to educate the local business community and society in general about the vital importance of human capital to the success of their organizations and to advance the level of human resource professionals in Cyprus.

20.11.2013

Ανοικτή Διάλεξη:

Τα Συστατικά μιας Πετυχημένης Συνέντευξης», Λευκωσία

Ανταπόκριση Ζαχαρίας Ιωάννου

Open Lecture:

The Ingredients to a Successful Interview”, Nicosia

Correspondence Zacharias Ioannou

Στις 20 Νοεμβρίου 2013 ο ΚυΣυΔΑΔ σε συνεργασία με το Cyprus International Institute of Management (CIIM) διοργάνωσε ανοικτή διάλεξη με θέμα «Τα Συστατικά μιας Πετυχημένης Συνέντευξης». Γύρω στους 60 με 70 συμμετέχοντες είχαν παρευρεθεί στην εκδήλωση, η οποία είχε διάρκεια περίπου μιάμισης ώρας.

Σκοπός της διάλεξης ήταν να παρέχει στους συμμετέχοντες χρήσιμες συμβουλές και πληροφορίες για την καλύτερη δυνατή παρουσία στις προσωπικές συνεντεύξεις, ώστε να αυξήσουν τις πιθανότητες πρόσληψής τους.

Κύριοι ομιλητές του σεμιναρίου ήταν τρία μέλη του Συνδέσμου: ο κος Ζαχαρίας Ιωάννου, Σύμβουλος/Εκπαιδευτής σε θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών Σχέσεων, ο κος Κυριάκος Ανδρέου, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού στην Diapo & Tryfon Tseriotis, Tseriotis Group και Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του ΚυΣυΔΑΔ στη θέση του Ταμία, και η κα Βίκυ Χαραλάμπους, Υπεύθυνη Προσλήψεων και Διαχείρισης Απόδοσης στον Όμιλο Εταιρειών Παπαέλληνα και Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου του ΚυΣυΔΑΔ στη θέση της Αντιπροσώπου της Επιτροπής Εκδόσεων και Επικοινωνίας.

Αρχικά, ο κος Ιωάννου αναφέρθηκε και τόνισε τη σημασία της επικοινωνίας, αφενός ως μιας επιθυμητής δεξιότητας στην αγορά εργασίας και αφετέρου ως ενός εργαλείου προώθησης και προβολής των δυνατοτήτων και πλεονεκτημάτων των υποψηφίων.

Στη συνέχεια, ο κος Ανδρέου παρουσίασε και ανέλυσε κάποιες από τις επιθυμητές και απαιτούμενες δεξιότητες που αναζητούν οι σημερινοί εργοδότες, όπως η επιχειρηματική αντίληψη, η ομαδική συμπεριφορά, η αυτό-παρακίνηση και η προσήλωση στο στόχο και το αποτέλεσμα.

Τέλος, η κα Χαραλάμπους ανέπτυξε τη σημασία του κλάδου της Θετικής Ψυχολογίας και το ρόλο που μπορεί να διαδραματίσει η θετική σκέψη, συναισθήματα και συμπεριφορά στην επίτευξη καλύτερης απόδοσης κατά τη διαδικασία της συνέντευξης και γενικά στην ενδυνάμωση στην όλη φάση της αναζήτησης εργασίας. Παράλληλα εξήγησε τρόπους και στρατηγικές για ενίσχυση της θετικότητας στην προσωπική και επαγγελματική μας ζωή.

Το σεμινάριο έκλεισε με συζήτηση, απάντηση ερωτήσεων και ανταλλαγή απόψεων.

In November the 20th, 2013 the CyHRMA in cooperation with the Cyprus International Institute of Management (CIIM) organized a lecture open to the public on the topic of “The Ingredients to a Successful Interview”. Between 60 to 70 participants attended for the duration of approximately one and a half hours.

The aim of the lecture was to provide participants useful tips and information for the best possible presentation of themselves during job interviews, in order to increase their possibility for hiring.

Three members of the Association were the main speakers of the seminar: Mr Zacharias Ioannou, Consultant/Trainer on HRM and Employee Relations issues, Mr Kyriacos Andreou, HR Manager at Diapo & Tryfon Tseriotis, of the Tseriotis Group and Treasurer of the CyHRMA Board, and Mrs. Vicky Charalambous, Recruitment and Performance Development Manager at Papaellinas Group of Companies, also Member of the CyHRMA Board in the position of Representative of Publications and Communication.

To begin with, Mr Ioannou mentioned and highlighted the importance of communication, partly as a desirable labour market skill and partly as a tool for promoting candidate competencies and advantages.

Following on from that, Mr Andreou presented and analysed some of the desired and required skills that today’s employers look for, such as commercial acumen, team-spirit, self-motivation, being driven by results and being target-focused.

Finally, Mrs Charalambous developed the importance of Positive Psychology and the role positive thinking, emotions and behaviour can play in achieving better performance during the interview process and generally in empowering the whole job hunting phase. She also explained ways and strategies for reinforcing positivity in our personal and working lives.

The presentation ended with a Questions and Answers session, discussion and exchange of views.



Επαγγελματικό Πρόγευμα:

Εξορθολογισμός της Επιχείρησης σε Καιρούς Κρίσης

Ανταπόκριση Νατάσα Ιακωβίδου

Business Breakfast:

Rightsizing the Business in Times of Crisis

Correspondence Natasa Iacovides

Το επαγγελματικό πρόγευμα με τίτλο "Εξορθολογισμός της Επιχείρησης σε Καιρούς Κρίσης" έλαβε χώρα στις 26 Νοεμβρίου 2013 στο Κέντρο Κατάρτισης του Ομίλου Εταιρειών Παπαελλίνας στη Λευκωσία.

Το εργαστήρι ήταν βασισμένο σε πρακτικά παραδείγματα από τις εμπειρίες των 2 ομιλητών, του κ. Παναγιώτη Θρασυβούλου, Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού και Ποιότητας στην εταιρεία Unicars Ltd και της κας Νατάσσας Ιακωβίδου, Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού της Hermes Airports Ltd, όπως και από τις εμπειρίες των συμμετεχόντων.

Το εργαστήρι εστιάστηκε στα εξής θέματα:

- Μείωση προσωπικού Vs Εξορθολογισμού της Επιχείρησης
- Ενθάρρυνση διαφάνειας και δικαιοσύνης
- Χειρισμός των νομικών επιπτώσεων της διαδικασίας μείωσης προσωπικού
- Χειρισμός των Συντεχνιών
- Σχεδιασμός στρατηγικού πλάνου επικοινωνίας με στόχο τη διαχείριση αλλαγών και διαχείριση αυτών που αντιστέκονται στην αλλαγή
- Πώς να διαχειριστείτε το προσωπικό που παραμένει («σύνδρομο αυτού που επιβιώνει»)
- Ισορροπία μεταξύ μείωσης κόστους και επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας

Με βάση την ανατροφοδότηση που πήραμε, οι συμμετέχοντες βρήκαν το εργαστήρι ενδιαφέρον και ωφέλιμο, καθώς τους προσέφερε την ευκαιρία να θέσουν ερωτήσεις, να ανταλλάξουν απόψεις και να μοιραστούν τις προσωπικές τους εμπειρίες στο θέμα, καλές και κακές! Οι συμμετέχοντες δήλωσαν επίσης, ότι η διαδραστική μορφή του εργαστηρίου και η ευκαιρία που τους δόθηκε για δικτύωση ήταν μερικά ακόμη θετικά.

The workshop was based on practical examples coming from the experiences of the two facilitators Mr. Panayiotis Thrasyvoulou, HR & Quality Manager at Unicars Ltd and Mrs. Natasa Iacovides, HR Manager at Hermes Airports Ltd, as well as those of the participants.

The workshop was focused on the following issues:

- Downsizing Vs Rightsizing
- Encouraging transparency and fairness
- Handling the legal implications of the downsizing process
- Handling the Trade Unions
- Designing a strategic communication plan aiming at the management of change and managing those resisting to change
- How to handle the remaining staff (the "survivor syndrome")
- Balancing the need to cut costs with operational effectiveness

Based on the feedback received, participants found the workshop interesting and beneficial as it offered them the opportunity to ask questions, exchange ideas and share their personal experiences on the subject, both good and bad! The interactive nature of the workshop and the opportunity to network was also a plus, according to the participants' feedback.

Εργαστήρι:

Αποτελεσματική Διαχείριση Χρόνου

Ανταπόκριση Μαρία Γεωργίου & Άννα Σοφοκλέους

Workshop:

Effective Time Management

Correspondence Maria Georgiou & Anna Sophocleous

Στις 27 Νοεμβρίου 2013 ο ΚυΣυΔΑΔ σε συνεργασία με το Γραφείο Σταδιοδρομίας της Υπηρεσίας Σπουδών και Φοιτητικής Μέριμνας του Πανεπιστημίου Κύπρου διοργάνωσε εργαστήρι με θέμα «Αποτελεσματική Διαχείριση Χρόνου» που ήταν στοχευμένο για φοιτητές.

Μέσα από μια σειρά παρουσιάσεων, με εισηγήτριες τις κκ Χριστοθέα Κατέμν, Επαγγελματίας Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Aleen Ανδρέου, Programme Director at PeopleAchieve and Human Resources Consultant, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να πάρουν χρήσιμες πληροφορίες που θα τους βοηθήσουν στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου και στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Με το κλείσιμο των παρουσιάσεων, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν την άποψή τους για το εργαστήρι απαντώντας στις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Τι σου άρεσε στην παρουσίαση;
- Τι θεωρείς πως ήταν χρήσιμο και με ποιο τρόπο μπορείς να το αξιοποιήσεις;
- Τι καινούριο έμαθες;
- Η παρουσίαση ικανοποίησε τις προσδοκίες σου;

Στην πρώτη ερώτηση, οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι η δομή και ο τρόπος διεξαγωγής της παρουσίασης ήταν αυτό που τους είχε εντυπωσιάσει πιο πολύ.

Στη δεύτερη ερώτηση, οι συμμετέχοντες είχαν επικεντρωθεί στις πρακτικές συμβουλές που παρουσιάστηκαν, και ειδικά στη σημαντικότητα και τον τρόπο ιεράρχησης των στόχων που θέτουν σε καθημερινή βάση.

Στην ερώτηση «Τι καινούριο έμαθες;», οι συμμετέχοντες είχαν επικεντρωθεί κυρίως στο σχέδιο οργάνωσης «SMART» στοχοθέτησης και στον τρόπο διαχείρισης των εργασιών και καθηκόντων τους. Συγκεκριμένα, φοιτητής του τμήματος Οικονομικών του Πανεπιστημίου Κύπρου, δήλωσε ότι πρέπει να κάνει «πρώτα τα δύσκολα και μετά τα εύκολα» και ότι μέχρι τώρα πήγαινε «ανάποδα... έκανα πρώτα τα εύκολα, έπαιρνα πρώτα τη λεπτομέρεια και ύστερα δεν έκανα τα σημαντικά».

Στην τελευταία ερώτηση, οι συμμετέχοντες είχαν εκφράσει την ικανοποίησή τους για τον τρόπο διεξαγωγής του εργαστηρίου ενώ κάποιος δήλωσε ότι η παρουσίαση είχε ξεπεράσει τις προσδοκίες τους.

On November 27th, 2013 the CyHRMA in collaboration with the Career Office of the Academic Affairs and Student Welfare Service of the University of Cyprus organized a workshop on "Effective Time Management" which was targeted at students.

After a series of presentations, by Mrs. Christothea Katemi, Human Resource Management Professional and Mrs. Aleen Andreou, Programme Director at PeopleAchieve and Human Resources Consultant, the participants had the opportunity to gain useful guidelines and tools that will help them better manage their time and eventually increase their productivity.

By the end of the presentations, some participants were asked to answer the following questions:

- What did you like about the presentation?
- What did you find most useful and in which way can you use it?
- What new did you learn?
- Did the presentation meet your expectations?

With regard to the first question, participants mentioned that they were impressed most by the way the presentation was structured and delivered.

In response to the second question, participants were focused on the practical tips given to them, and especially on the importance and the way they prioritize the goals they set on a daily basis.

In response to the question "What new did you learn?" participants mainly focused on the "SMART" goal setting process and the way they manage their work and tasks. Specifically, a student in the Economics Department of the University of Cyprus, said that he should do "the difficult things first and the easy ones later", whereas so far he was doing "the reverse... I was doing the easy things first, focusing on details and later not doing the important ones".

In response to the last question, participants expressed their satisfaction with the workshop while others reported that the presentation had surpassed their expectations.



Παρουσίαση:

Εργατική Νομοθεσία

Ανταπόκριση Μιχάλης Οικονομίδης

Στις 29 Νοεμβρίου 2013 πραγματοποιήθηκε σεμινάριο με θέμα την «Εργατική Νομοθεσία» στο Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, το οποίο παρουσίασε ο κ. Μιχάλης Οικονομίδης, δικηγόρος από το δικηγορικό γραφείο ECONOMIDES KRANOS & CO. LLC.

Ένα από τα θέματα τα οποία παρουσιάστηκαν κατά τη διάρκεια του εν λόγω σεμιναρίου είναι ο τερματισμός της απασχόλησης και διάφορα ζητήματα τα οποία προκύπτουν γύρω από αυτόν. Έγινε αναφορά στο δικαίωμα αποζημίωσης, το οποίο έχει κάποιος εργοδοτούμενος σε περίπτωση τερματισμού της απασχόλησής του, και στην απώλεια του δικαιώματος για αποζημίωση. Παρουσιάστηκε επίσης η περίπτωση της απόλυσης με ή χωρίς προειδοποίηση και η περίπτωση τερματισμού της εργοδοτοποίησης από τον εργοδοτούμενο. Περαιτέρω έγινε αναφορά και στο δικαίωμα πληρωμής ενός εργοδοτούμενου αντί να του δοθεί προειδοποίηση τερματισμού απασχόλησης. Συζητήθηκαν μεταξύ άλλων τα δικαιώματα τα οποία έχει κάποιος εργοδοτούμενος κατά τη διάρκεια της περιόδου προειδοποίησης για τερματισμό της εργασίας καθώς επίσης και το θέμα του πλεονασμού.

Κατά τη διάρκεια του σεμιναρίου, μεταξύ άλλων αναφέρθηκαν η προστασία των υπτέρων, η άδεια μητρότητας, η απαγόρευση του τερματισμού της απασχόλησης της φυσικής και της θετικής μητέρας, οι διευκολύνσεις για το θηλασμό και τις αυξημένες φροντίδες του παιδιού και η άδεια απουσίας από την εργασία για προγεννητικές εξετάσεις.

Περαιτέρω συζητήθηκαν θέματα αδειών και αργιών τις οποίες δικαιούνται οι εργοδοτούμενοι.

Έγιναν αναφορές στα θέματα ίσης μεταχείρισης μεταξύ ανδρών και γυναικών στον εργασιακό χώρο και στην επαγγελματική εκπαίδευση και πιο συγκεκριμένα θέματα σεξουαλικής παρενόχλησης, εκδικητικές ενέργειες εις βάρος εργαζομένων, εκπαιδευόμενων ή υποψηφίων, η απαγόρευση διακρίσεων στην απασχόληση, η απαγόρευση δυσμενούς μεταχείρισης εγκύων ή μητέρων και οι διακρίσεις λόγω ηλικίας, καθώς και η απαγόρευση διακρίσεων ανάμεσα σε εργοδοτούμενους οι οποίοι εργάζονται με μερική απασχόληση και σε εργοδοτούμενους οι οποίοι εργάζονται με πλήρη απασχόληση και/ή ολικής διάρκειας εργασίας.

Έγινε επίσης αναφορά στην υποχρέωση ασφάλισης των εργοδοτούμενων έναντι της ευθύνης του εργοδότη για ατύχημα ή επαγγελματική ασθένεια σε κάθε εργοδοτούμενό του.

Τέλος, έγινε αναφορά και στο δικαίωμα ενημέρωσης των εργοδοτούμενων από τον εργοδότη για όρους εργασίας. Συζητήθηκαν περαιτέρω και θέματα διατήρησης - διασφάλισης των δικαιωμάτων των εργοδοτούμενων κατά τη μετάβαση στην επιχείρηση και οι περιπτώσεις απολύσεων λόγω οικονομικών, τεχνικών και άλλων λόγων.

Το εν λόγω σεμινάριο ήταν ανοιχτό προς το κοινό και κατά τη διάρκεια της παρουσίασης της διάλεξης υπήρχε ανοιχτός διάλογος μεταξύ του ομιλητή και του κοινού για την επίλυση όλων των αποριών των παρευρισκόμενων.

Presentation:

Employment Law

Correspondence Michalis Economides

On November 29th, 2013 Mr Michalis Economides, lawyer at ECONOMIDES KRANOS & CO. LLC, presented a seminar with title "Employment Law" at the Cyprus University of Technology, under the auspices of the CyHRMA.

One of the main subjects that have been presented and analyzed during the course of the seminar considered the matter of termination of employment along with further issues that may occur as a consequence from it. Mr Economides referred to an employee's right of compensation when his/her ordinary course of employment is terminated. He also referred to those instances by which this right is likely to be lost or abolished. Additionally, the seminar discussed the instances by which discharge of an employee is allowed with or without notice, and in what instances it is possible for an employee to voluntarily terminate his/her contract of employment. Furthermore, reference was made in regards to the right for a payment in advance to an employee instead of issuing him/her a discharge notice. Further discussion, amongst others, was made around the rights accompanying an employee during the period referred in the termination of employment notice along with other issues concerning redundancy.

Mr Economides also referred to maternity rights, maternity leave, the prohibition of termination of employment for natural or adoptive mothers, further concessions regarding breastfeeding or the demanding treatment and care of a child and to a mother's right for prenatal examination leave.

Furthermore, Mr Economides demonstrated an overview around the employees' rights over annual leave and holidays.

The seminar also covered equal rights between men and women in the workplace and with regards to training and development opportunities. It specifically referred more particularly to the matters concerning sexual harassment, punitive actions against employees, trainees or candidates, the prohibition of discrimination at work, the prohibition of mistreatment of pregnant women or mothers, discrimination due to age as well as the prohibition of favourable treatment between part-time and full-time employees. Reference was also made on the employer's obligation to insure each and every one of his/her employees for accidents, occupational diseases or other incidents through Employer's Liability.

Conclusively, Mr Economides talked about the employee's right to be informed about his/her working terms and conditions by his/her employer. There was a further discussion around employees' consensual rights regarding their transition to work and the instances by which an employer is allowed to discharge an employee for economic, technical or other reasons.

The abovementioned seminar was open to the public and during the course of the presentation there was an open discussion between Mr Economides and the audience in order to resolve and answer all the potential issues or questions arising from the topics/legislation covered in the seminar.

Ανοικτή Διάλεξη:

Τα Συστατικά μιας Πτυχιχμένης Συνέντευξης, Πάφος

Ανταπόκριση Αννίτα Πέτρου

Στις 3 Δεκεμβρίου 2013 πραγματοποιήθηκε στην Παλιά Ηλεκτρική, στην καρδιά της Πάφου, η ανοικτή διάλεξη με θέμα «Τα Συστατικά μιας Πτυχιχμένης Συνέντευξης» την οποία συνδιοργάνωσαν ο ΚυΣυΔΑΔ μαζί με το Επαρχιακό Γραφείο Εργασίας Πάφου και το Cyprus International Institute of Management (CIIM).

Η προσέλευση του κοινού ήταν αθρόα, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια πολύ μικρή καθυστέρηση στο ξεκίνημα. Παρόλα αυτά το σεμινάριο θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν άψογα οργανωμένο.

Το άνοιγμα του σεμιναρίου ανέλαβε ο κος Σωκράτης Χριστοδουλίδης, Επαρχιακός Λειτουργός Εργασίας Πάφου, ο οποίος καλωσόρισε τους συμμετέχοντες κάνοντας μια μικρή εισαγωγή για το τι θα ακολουθούσε. Στη συνέχεια, στο βήμα ανέβηκε ο Δήμαρχος Πάφου, κος Σάββας Βέργας, ο οποίος αναφέρθηκε στα ευρωπαϊκά κονδύλια και στο πόσο έχει επηρεαστεί ο δήμος Πάφου από τη σημερινή οικονομική κρίση στην οποία έχει περιέλθει το νησί. Ακολούθως, ο κος Δημήτρης Μιχαηλίδης, Ανώτερος Λειτουργός Εργασίας στο Τμήμα Εργασίας, αναφέρθηκε κι αυτός στα ευρωπαϊκά κονδύλια και στη σημασία του να βρούμε τρόπους να φέρουμε αυτά τα κονδύλια στη χώρα μας ώστε να επωφεληθούν οι νέοι με τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Τέλος, ο κος Κρίστις Πλαστήρας, Business Development Manager στο CIIM, παρουσίασε τρόπους που προσφέρει το CIIM ώστε οι νέοι να βελτιώσουν την απασχολησιμότητά τους.

Αμέσως μετά, ακολούθησε το κυρίως μέρος του σεμιναρίου, με την κα Μαρία Αντωνιάδου, Administrative Assistant Accounts & Administration της Columbia Shipmanagement Ltd, ν' ανοίγει το σεμινάριο εξηγώντας στους συμμετέχοντες ότι η σωστή δημιουργία του βιογραφικού σημειώματος και η προετοιμασία στη συνέντευξη είναι η αρχή που είναι το ήμισυ του παντός. Η κα Αντωνιάδου επικεντρώθηκε κυρίως στο πώς θα πρέπει να γραφτεί ένα βιογραφικό σημείωμα, τι να χρησιμοποιούμε και τι θα ήταν καλό να αποφεύγουμε.

Ακολούθησε η κα Αννίτα Πέτρου, Υπεύθυνη Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της RCB Bank Ltd, η οποία αναφέρθηκε στην αποτελεσματική επικοινωνία των δεξιοτήτων του υποψηφίου με τον υπεύθυνο της συνέντευξης. Προσπάθησε βασικά να δώσει τον τόνο της τελευταίας πινακίδας ενώνοντας όλα τα κομμάτια του παζλ μιας συνέντευξης με την επικοινωνία και τα κυριότερα χαρακτηριστικά που ψάχνουν οι εργοδότες σε έναν υποψήφιο: συνεργάσιμος, επικοινωνιακός, συναινετικός, ευδιάθετος.

Το κλείσιμο του θέματος ανέλαβε η κα Νάταλη Μαστορούδη, Senior HR Specialist της Amdocs Development Ltd, η οποία επικεντρώθηκε στα είδη συνεντεύξεων, στους διάφορους τύπους ερωτήσεων και στο πώς απαντούμε σε δύσκολες ερωτήσεις. Αναφέρθηκε επίσης στις ερωτήσεις αξιολόγησης επαγγελματικών ιδιοτήτων και στον δομημένο τρόπο (S.T.A.R. Technique) που μπορεί ο υποψήφιος ν' απαντήσει. Η κα Μαστορούδη έδωσε επίσης παραδείγματα ερωτήσεων που μπορεί να κάνει ο υποψήφιος κατά το τέλος της συνέντευξης για να δείξει το ενδιαφέρον του για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Στο τέλος των παρουσιάσεων, στο βήμα ανέβηκε και πάλι ο κος Πλαστήρας, ο οποίος ζήτησε από το κοινό να απευθύνει ερωτήσεις προς τους ομιλητές. Οι διάφορες ερωτήσεις από τους συμμετέχοντες απαντήθηκαν από τους ομιλητές και αυτό σηματοδότησε και το τέλος του σεμιναρίου.

Open Lecture:

The Ingredients to a Successful Interview, Paphos

Correspondence Annita Petrou

On December 3rd, 2013 all roads led to the Old Power House at the heart of Paphos, where the CyHRMA in cooperation with the Paphos District Office of Labour and Cyprus International Institute of Management (CIIM) organized an open lecture entitled "The Ingredients to a Successful Interview".

The turnout was beyond expectations thus resulting in a slight delay at the beginning of the seminar due to the large number of participants. Despite this delay the seminar was characterized as being perfectly organized.

Mr Socrates Christodoulides, Paphos District Labour Officer, opened the seminar by welcoming the participants and by making a short introduction of what would follow. Mr Savvas Vergas, Mayor of Paphos, followed and referred to the availability of European funds and how the Paphos municipality has been affected by today's crisis that the island is facing. Mr Demetris Michaelides, Senior Officer at the Department of Labour, continued the presentation and stated that the European funds are very important and that we should find ways to bring these funds to the island in order for young people to profit with the creation of new jobs. Finally, Mr Christis Plastiras, Business Development Manager at CIIM, presented the ways in which CIIM offers so as to help young people to improve their employability opportunities.

During the main part of the seminar, Mrs Maria Antoniadou, Administrative Assistant of Accounts and Administration at Columbia Shipmanagement Ltd, explained to the participants that the right CV as well as being well prepared for an interview is the beginning of everything. Mrs Antoniadou focused her presentation on how to write a CV as well as what one should use and what one should avoid.

Mrs Annita Petrou, Human Resources Officer at RCB Bank Ltd, followed to talk about the importance of effective communication skills for a candidate during an interview. She basically tried to give the last touch by joining all the pieces of the puzzle together for an interview and show what the employers are really looking for in a candidate i.e. cooperation, communication skills, responsibility, and consensus.

Mrs Natalie Mastoroudes, Senior HR Specialist at Amdocs Development Ltd, closed the seminar by focusing her presentation on the different types of interviews and different types of questions addressed to candidates during interviews. She also noted that behavioural interview questions can be answered using the S.T.A.R. Technique which allows the candidate to answer in a structured way. Mrs Mastoroudes gave examples of frequently asked questions that are given to candidates by employers during an interview.

Mr Christis Plastiras closed the seminar by asking the participants to make any queries they had to the presenters. The various questions of the participants were answered by the speakers and that marked the end of the seminar.



Impressions from the EAPM & CIPD Conferences

Correspondence Panayiotis Thrasyvoulou & Kyriacos Andreou

Early this November, the European Association for People Management (EAPM) and the Chartered Institute of Personnel & Development (CIPD) combined their forces and co-organized their annual conferences. The events were a huge success, both in terms of bringing together HR professionals from all over the world and providing an excellent opportunity for further learning and professional development to the participants.

Both events were held at the Manchester Central, an amazing Convention Centre dedicated to conferences and exhibitions at the heart of Manchester, UK.

HR Exhibition/Organization of the Conferences

Adding further to the conferences' value a huge HR Exhibition was organized by the CIPD. Thousands of HR professionals passed by the Exhibition and were informed about the latest advancements in the field of HR. Hundreds of exhibitors participated, including HR Consultants, Training Consultants, HRIS Providers, Coaching Experts, Universities etc. We were impressed by the organizers' emphasis on technology and professional networking. Technology was evident throughout the conference; individual passwords were generated for every one of us, and these were used to issue the authorization card on the spot. In addition, the log-in details enabled us to download an application on our mobile phones consisting of all the information related to the conference and the exhibition: floor plans, individual schedule based on our enrolment preferences, exhibitors' description, location details and so on. The organizers' approach to professional networking was structured and well-thought; they created a section for "speed networking" where people registered themselves and waited for the "networking sessions" to begin. They also designed the layout of the exhibition in such a way as to include cafeterias in the dense areas. Cafeterias were "branded", for example there was the "conference delegates' café" and the "business café". In addition, the CIPD and other Exhibitors organized short presentations delivered at the exhibition floor. Participants who wanted to get actively involved in networking would find it hard not to be able to do so!

EAPM CONGRESS

The first day (i.e. 5th November, 2013) was devoted to the Annual Congress of the European Association for People Management (EAPM). The Congress was of a "traditional" format, consisting of talks delivered by prominent HR professionals and academics. The key topic was "Managing the New Global Talent Realities". The Congress also included the official handover ceremony to the new Presidency of the EAPM.

We were impressed by the following presentations:

1. Prof. Ben-Hur of IMD talked about the importance of talent analytics into decision making and introduced talent intelligence as the key to talent management.
2. The HR Director of CERN focused on the peculiarities of recruiting talent for a huge scientific project.
The majority of talent needed at CERN is not scientists. The focus was on how to recruit talent through social media.
3. The Shell HR team focused on how they conduct workforce planning in an environment that demands resource deployment and planning for more than a decade ahead.
4. The BCG team presented the findings from their survey and the key challenges HR Professionals will face in the upcoming years (survey is now available on the CIPD website).
5. The VP of HR at Unilever talked about the impact of demographic shifts on talent management and the new realities we have to face in terms of new career paths' design and women's advancement.
6. The HR Director of Allianz Insurance and the Talent Director of Hilton Worldwide discussed the importance of adjusting HR practices in order to become more attractive for international talent and how can international talent fill the skills gaps in the organization.



CIPD ANNUAL CONFERENCE & EXHIBITION (6 – 7 November, 2013)

The EAPM Congress was useful, structured and focused on its key topic. The CIPD Conference, however, was a spectacular show! More than 4000 people attended and the topics covered were of huge relevance to the current, global HR challenges. More than 35 workshops and seminars were organized during the two days. We tried to attend to as many workshops possible but, unfortunately, time was limited. We managed, however, to gain spectacular insights regarding the topics covered during the workshops we attended. To get the maximum out of the conference, we split the workshops between us and attended them separately. The highlights of the CIPD Conference were the two keynote speeches. Success stories and practices from organizations of all sizes were shared, giving attendees a unique opportunity to learn, think and generate new ideas. We were particularly impressed by the following:

1. **Neuroscience of Leadership:** we had the opportunity to examine the biological processes that happen in our brain and gain insights as to how we can affect change by "gearing" influential people who can lead: training them to slightly alter their underlying cognitive abilities that determine their attitudes and beliefs, and therefore their behavioural patterns. We even went through a brain scan for this purpose!
2. **Entrepreneurship and Intrapreneurship:** we examined how small and big enterprises foster innovation by focusing on entrepreneurship. Entrepreneurship is built-in in their DNA and they aim at creating "intrapreneurs", employees with similar attributes as business owners who strive to create and implement a new, innovative idea (sometimes against all odds). Of particular interest was the comparison between a small company, "Innocent Drinks UK" and a big company, "Alcatel – Lucent"; Innocent strives to create an entrepreneur at every level of the organization and create many new ideas



whereas Alcatel focuses on structuring the innovation process: they have created an "Innovation Board of Directors" that approves new, big ideas and acts as an intermediary to bring them to life (i.e. it invites angel investors to fund its employees' new project, Universities to help develop the idea further and so on). To be able to do that, the HR Department designs networking events where engineers, marketers and sales people get together and are encouraged to form informal innovation teams. These teams are then encouraged to create and present their idea to the Innovation Board. Approved ideas enter the formal process of implementation and non – approved ideas are not entirely rejected: instead, an option is given to the employees that created the idea so that they can start their new venture with Alcatel's support or remain with the organization and work on their idea (and even a new one) more.

3. HR Technology: we covered the area of HR metrics and how analytics can provide insightful guidance to employees and managers, how technology can be used to empower and motivate people and improve productivity. The understanding of the wider impact social media can have on people strategies and practical ways to engage with the workforce using social media were played on top of the topic list. Social media are having an important role within recruitment and engagement strategies.

on leadership and particularly on female leaders was a very interesting topic as well. We are now aware of real examples of how to encourage, coach and develop female leaders for future leadership requirements and roles. A woman in a senior role is an international challenge for HR professionals around the world. In addition, the success story of Crossrail, gave us an example of how people should lead through organizational change.

5. Young Talent Strategies: HR leaders from organizations such as KFC and Hilton talked about recruitment programmes to attract, engage and retain young talent, and how apprenticeship programmes are able to develop young talent and create value for the business. They provided us with an understanding of the business benefits of collaborating with schools, colleges and universities to attract and secure future talent.

Conclusion

The two Conferences constituted a life-changing experience for both of us. We gained valuable insights into the hot topics of HR, as these are seen by the eyes of HR Professionals all over the world. We believe that the challenges are common, global and very relevant to our jobs, however specific the context. We wish to share our knowledge of the insights we gained and for this reason we invite all of you to contact us and ask for material and more information regarding the two conferences.

Email: info@cyhrma.org

Christmas Business Breakfast, Nicosia

CyHRMA Christmas Business Breakfast

Correspondence Charis Anastassiadou

The Cyprus Human Resource Management Association (CyHRMA) organised on Monday, 2 December 2013 a Business Breakfast presentation by Mrs Emmanuela Lambrianides, Commissioner for the Reform of the Civil Service, which was sponsored by PwC and the University of Cyprus (UCY).

More specifically, Mrs Lambrianides analysed to a large group of Human Resource Management professionals the developments and challenges in transforming Human Resource Management in the Cyprus Civil Service. She transparently presented the challenging objectives and tight deadlines of the reform process' design and implementation, which sparked a lively discussion with the audience.

This event had a charitable character. Instead of the usual participation fee, the participants donated Christmas presents for underprivileged children of ages 3-5,5 years old who are attending "MANA" kindergarten, which is supported by volunteers.

In total, 60 Christmas presents were collected and delivered by Charis Anastassiadou and Irene Papadopoulou, on behalf of the CyHRMA Board of Directors, to the children of "MANA" kindergarten during a short ceremony on Tuesday, 17 December 2013.

Following the presentation, the CyHRMA received a letter from Mrs Lambrianides informing us that any Members who are interested in providing professional assistance to the "Office for the Reform of the Civil Service" should submit their contact details to the Office, in order to be able to get in touch with them, when and if necessary.



Χριστουγεννιάτικο Επαγγελματικό Πρόγευμα του ΚυΣυΔΑΔ

Ανταπόκριση Χάρης Αναστασιάδου

Τη Δευτέρα 2 Δεκεμβρίου 2013, ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού διοργάνωσε παρουσίαση, στη διάρκεια Επαγγελματικού Προγεύματος, της κυρίας Εμμανουέλλας Λαμπριανίδη, Επιτρόπου Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, το οποίο επιχορηγήθηκε από την εταιρεία PwC και το Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Πιο συγκεκριμένα, η κα. Λαμπριανίδη ανέλυσε σε μεγάλο αριθμό παρευρισκομένων επαγγελματιών του τομέα ΔΑΔ τις εξελίξεις και προκλήσεις στη αναδιάρθρωση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου. Παρουσίασε, με διαφάνειες, τους στόχους-προκλήσεις και τα στενά χρονοδιαγράμματα του σχεδιασμού και υλοποίησης της διαδικασίας μεταρρύθμισης, θέματα που προκάλεσαν ζωντανή συζήτηση με το ακροατήριο.

Αυτό το γεγονός είχε φιλικό χαρακτήρα. Αντί για δικαίωμα συμμετοχής, οι συμμετέχοντες χάρισαν Χριστουγεννιάτικα δώρα σε παιδάκια ηλικιών 3-5.5 χρονών που πηγαίνουν στο νηπιαγωγείο «MANA», ίδρυμα που στηρίζεται από εθελοντές.

Συνολικά, μαζεύτηκαν 60 Χριστουγεννιάτικα δώρα τα οποία παρέδωσαν εκ μέρους του Διοικητικού Συμβουλίου του ΚυΣυΔΑΔ οι κυρίες Χάρης Αναστασιάδου και Ειρήνη Παπαδοπούλου στα παιδιά του νηπιαγωγείου «MANA» κατά τη διάρκεια σύντομης τελετής την Τρίτη 17 Δεκεμβρίου 2013.

Μετά την παρουσίαση, η κα. Λαμπριανίδη απέστειλε επιστολή στον ΚυΣυΔΑΔ πληροφορώντας μας ότι όποια Μέλη του Σύνδεσμου ενδιαφέρονται να παρέχουν επαγγελματική βοήθεια στο «Γραφείο Μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας» θα πρέπει να υποβάλουν τα στοιχεία επικοινωνίας τους στο Γραφείο, ώστε να μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί τους, εάν και όποτε χρειαστεί.



Άδεια ανάπαυσης άνευ απολαβών και ίση μεταχείριση φύλων

Ανταπόκριση Ζαχαρίας Ιωάννου

Γνωμάτευση της Επιτροπής Διοικήσεως για διακριτική μεταχείριση των γυναικών που κάνουν χρήση άδειας άνευ απολαβών με σκοπό τη φροντίδα του νεογέννητου τέκνου.

Δημόσια υπάλληλος υπέβαλε καταγγελία για διάκριση στην Επιτροπή Διοικήσεως υπό την αιχμή της ως επίσημη Αρχή Ισότητας στην απασχόληση, δια το λόγο ότι δεν της πιστώθηκε ετήσια άδεια ανάπαυσης για την περίοδο που έλαβε άδεια άνευ απολαβών με σκοπό τη φροντίδα του νεογέννητου παιδιού της. Επίσης, η περίοδος της εν λόγω άδειας δεν της προσμετρήθηκε για σκοπούς καταβολής της αναλογίας του 13ου μισθού. Θέση της παραπονούμενης είναι ότι η εν λόγω μεταχείριση συνιστά διάκριση λόγω φύλου και παραβίαση του Περί της Μεταχείρισης Ανδρών και Γυναικών στην απασχόληση Νόμου για τις γυναίκες που κάνουν χρήση τέτοιου είδους άδειας.

Εξετάζοντας τη Νομοθεσία σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο, η Επιτροπή Διοικήσεως διαπίστωσε ότι η θέση της παραπονούμενης είναι βάσιμη και ότι ο συγκεκριμένος κανονισμός της Δημόσιας Υπηρεσίας συγκρούεται με την αρχή της ισότητας.

Καταρχήν θεωρεί «προβληματική» την προσέγγιση του τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού από τη μια να αναγνωρίζει την άδεια άνευ απολαβών ως πραγματική υπηρεσία για σκοπούς προαγωγών, προσαυξήσεων και συνταξιοδοτικών ωφελημάτων και από την άλλη να μην τη λαμβάνει υπόψη για σκοπούς υπολογισμού της ετήσιας άδειας και του 13ου μισθού.

Σύμφωνα με την Επιτροπή, η λήψη της συγκεκριμένης άδειας δεν διακόπτει το συνεχές της απασχόλησης.

Η εν λόγω πρακτική καταλήγει σε δυσμενή διακριτική μεταχείριση και απώλεια εργασιακών δικαιωμάτων των γυναικών που κάνουν χρήση του δικαιώματος αυτού. Συγκεκριμένα, η διάκριση προκύπτει από το γεγονός ότι οι γυναίκες που λαμβάνουν άδεια άνευ απολαβών με σκοπό την φροντίδα του νεογέννητου παιδιού τελούν σε ιδιαίτερα κατάσταση, η οποία επιβάλλει την παροχή σε αυτές ειδικής προστασίας σε σχέση με τα εργασιακά τους δικαιώματα.

Η Επιτροπή σημειώνει επίσης ότι το δικαίωμα της ετήσιας άδειας έχει διπλό σκοπό, ο οποίος συνίσταται αφενός για να αναπληρώνει ο εργαζόμενος τις δυνάμεις του σε σχέση με την εκτέλεση των καθηκόντων του και αφετέρου να έχει στη διάθεσή του ένα χρονικό διάστημα για χαλάρωση και ψυχαγωγία.

Ο σκοπός αυτός διαφέρει αισθητά από την άδεια άνευ απολαβών με σκοπό τη φροντίδα νεογέννητου τέκνου, η οποία παραχωρείται στην εργαζόμενη αποκλειστικά για να μπορέσει να φροντίσει το παιδί της.

Τέλος, η Επιτροπή εντόπισε ακόμη μια διάκριση που αφορά τους άντρες και τις γυναίκες στην απασχόληση. Ειδικότερα, παρόλο που ο περί της Μεταχείρισης Ανδρών και Γυναικών στην απασχόληση Νόμος προνοεί ρητώς ότι η χορήγηση δικαιώματος ή άλλου πλεονεκτήματος σε άτομα του ενός φύλου επεκτείνεται αυτοδικαίως στα άτομα του άλλου φύλου, ο κανονισμός 17 της Δημόσιας Υπηρεσίας δεν καλύπτει και τα δύο φύλα αφού θεωρεί ότι η ανατροφή των παιδιών είναι ζήτημα αποκλειστικά γυναικείο. Η Επιτροπή επισημαίνει ότι η ανατροφή των παιδιών αφορά και τις γυναίκες και τους άντρες και προς το σκοπό αυτό θα πρέπει να υιοθετηθούν πολιτικές και μέτρα που προωθούν τη συμφιλίωση της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής και παράλληλα να δίνουν ίσες ευκαιρίες και στα δύο φύλα.

Για τους επαγγελματίες της Διαχείρισης ανθρώπων στον επαγγελματικό χώρο, η πιο πάνω υπόθεση τονίζει και υπενθυμίζει ότι η κατηγορία των εγκύων, λεχώνων ή γαλουχουσών εργαζομένων αποτελεί νομικά και ηθικά μια «ευαίσθητη ομάδα» για την οποία απαιτείται η εφαρμογή εκείνων των μέτρων προστασίας που βελτιώνουν την υγεία και την ασφάλειά τους, αλλά και που διασφαλίζουν ότι δεν θα τίθενται σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τους άνδρες ή τις γυναίκες που δεν ανήκουν στην εν λόγω κατηγορία.

Το ετήσιο πάρτι του Συνδέσμου μας

Ανταπόκριση Μαρία Γεωργίου

Το ετήσιο πάρτι του Συνδέσμου μας, έγινε στις 23 Ιανουαρίου 2014 στο μπαράκι/κάβα Silver Star και τα είχε όλα. Ωραίο κρασάκι, τσιμπήματα, διασκεδαστική μουσική, πολλά δώρα και καλή διάθεση.

Όλος ο καλός ο κόσμος ήταν εκεί, κοντά στα 80 άτομα καινούργια πρόσωπα, πρώην και νυν μέλη του Συμβουλίου, γνωστά πρόσωπα, ακόμη και άτομα εκτός του επαγγέλματος. Ήταν η καλύτερη ευκαιρία να συσφίξουμε τις σχέσεις μεταξύ μας. Είχαμε επίσης την ευκαιρία να δώσουμε ιδέες για θέματα του επόμενου Συνεδρίου.

Η καλύτερη στιγμή της βραδιάς ήταν φυσικά η κλήρωση με πάρα πολλά δώρα όπως σεμινάρια, coaching sessions, βιβλία, καλαθάκια με φαγώσιμα και αρώματα. Όλοι όσοι κέρδισαν (που ήταν σχεδόν οι μισοί) ήταν χαρούμενοι. Η ομιλία της Χάρις Αναστασιάδου (Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου/ Αντιπρόσωπος Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ), ήταν σύντομη και αισιόδοξη και ο Παναγιώτης Θρασυβούλου (Γραμματέας) ήταν άψογος στις ανακοινώσεις των δώρων.

Τα σχόλια των παρευρισκομένων ήταν πολύ θετικά. 'Άρεσε στον κόσμο η ιδέα του 'cheese and wine', η μουσική και ο χώρος. Μερικά σχόλια που μας είπαν ήταν:

'Τέλειο, τέλειο'

'Ήρθα λίγο προκατειλημμένος για το concept και το χώρο, όμως μου άρεσε πολύ'

'Κάθε χρόνο γίνεται καλύτερο το πάρτι μας'

Στο τέλος όλοι πήραμε το δωράκι μας, πού ήταν ένα καλάθι φτιαγμένο από τα παιδιά του Ιδρύματος Χρίστου Στέλιου Ιωάννου.

Για όσους θέλουν να δούνε φωτογραφίες από την εκδήλωση και την ευχάριστη ατμόσφαιρα, μπορείτε να τις βρείτε στην ιστοσελίδα του Συνδέσμου, www.cyhrma.org.

Συγχαρητήρια στο Διοικητικό Συμβούλιο και όσους εργάστηκαν για την επιτυχία της βραδιάς και ελπίζουμε οι βραδιές αυτές να είναι πάντα ευχάριστες και ευκαιρίες για να βρεθούμε με καλούς φίλους και συνεργάτες.

Our Association's Annual Party

Correspondence Maria Georgiou

Our Association's annual party took place on the 23rd of January 2014 at Silver Star wine bar and it had it all...good wine, finger food, entertaining music, many gifts and good mood.

All the good people were there, around 80 people...new faces, current and previous Board members, known people, even non HR professionals. It was the perfect opportunity to strengthen the relations between us. We even had the opportunity to give ideas on topics for the next Conference.

Of course, the highlight of the evening was the raffle with numerous presents, from seminars, coaching sessions, books, food baskets and fragrances. All those who won (about half of the attendees) were very happy. Charis Anastasiadou, the Board Member responsible for the Public Relations and Marketing Committee of the Association gave a concise and upbeat speech and Panagiotis Thrasylvoulou (Secretary) was impeccable in announcing the gift winners.

Comments from those attending were very positive. People liked the 'cheese and wine' idea, the music and the cosy venue. More specifically, some of the comments given:

'Perfect, perfect'

'I was a little biased against the concept and the place, but I really like it'

'Our party gets better and better every year'

For those who wish to see photos of the event and the pleasant atmosphere, visit the Association's online photo album on the website, www.cyhrma.org.

At the end we all received our present, a gift basket prepared by the children of Christos Stelios Ioannou Institution full of goodies from our sponsors listed below.

Well done to the Members of the Board and all those who worked on making it a successful night. We hope that such evenings are always pleasant and provide opportunities to meet with good friends and working partners.



Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όσους πρόσφεραν δώρα για την εκδήλωση μας, που δεν ήταν λίγοι:
A big thank you" goes out to all those who offered gifts for our event , and they were many:

Interview with Dr. Constantinos Markides

Dr Constantinos Markides, one of the world's top 50 thinkers (www.thinkers50.com) and who according to the Harvard Business Review is "one of the 50 most influential management gurus" recently visited Cyprus exclusively to speak at the "12th HR Management & Human Capital Conference" and this gave us the opportunity to interview him for our readers / members. The conference was titled "How to energize people and promote entrepreneurship when times are tough" and it was organized by IMH and PwC Cyprus, on the 13th of November.

Answering our questions during an interview at 2 December 2013, Dr Markides gave us some practical ideas on how to motivate and keep employees active, productive and engaged, despite the adverse economic environment.

After the conference, what is your assessment of the climate within cypriot companies?

On the one hand, people appear to be demotivated. Job insecurity, salary cuts, stagnated careers, thwarted expectations, lack of promotions, negative environment at work, demotivated colleagues, all have taken a toll on employees' motivation and job satisfaction. On the other hand, there appears to be a sense of optimism that we can get out of this mess. We have faced crises before and we managed to prosper despite the problems therefore, there is no reason why we cannot do it again.

Could it be that cypriots are more pessimistic than they should be?

I don't know if we are more pessimistic than we should be but I do know that successful people do not allow pessimism get the better of them. Instead, they use the crisis as the lever to create a sense of urgency and then take proactive steps to get out of it.

How can Cypriot business people help the economy?

Entrepreneurship and innovation are the foundations of wealth creation. History shows that societies prosper when they innovate. It is the strategic responsibility of business to innovate and if we succeed in doing this, then we will not only get out of the crisis; we will set the foundations for a more prosperous society for years to come. You can innovate in a myriad of ways (through new technologies



or new products or new business models) and Cyprus will be better in some of these things and not so good in others. For example, our small size suggests to me that we will not be the pioneers in technological innovation but nothing should stop us from engaging in business model innovation. All you need to do this is creativity and courage.

Which other country can be the model for Cyprus?

I am currently reading a book called "Innovation and the State" by Dan Breznitz. He describes how 3 countries Israel, Taiwan and Ireland created a model of innovation in their countries. I believe all 3 of these countries have important lessons for Cyprus.

How can Cypriot companies motivate their people?

What you need to remember is that people get motivated by different things it could be money, recognition, independence at work, job satisfaction, power, a nice working environment, the feeling that their company is "special", autonomy and so on. So the first thing to remember is: "it's not just money".

Now, there is no question that in times of crisis, some of these things become more important than others for example, the most important things that people want at this time in Cyprus are job security, a salary close to their pre-crisis salary and some hope about the future. I'd say that the most important thing to do to motivate Cypriot employees at this time is to offer them hope that we will get out of the crisis. You can do this by developing a creative strategy for growth and selling it to your people so that they believe in it.

Among the other motivational means that one can use, I'd single out the following: recognition; giving them challenging things to do; giving them your time and attention; celebrating any small victories; helping them with family financial problems; training them on the job; And so on.

What is the butterfly principle?

This principle states that: "Small changes can have a big effect". For example, small changes in your behavior can have a big effect on others. Similarly, small changes in the Environment of your company can have a big influence on how people behave in that company. For example,

Constantinos Markides is Professor of Strategy and Entrepreneurship and holds the Robert P. Bauman Chair of Strategic Leadership at the London Business School.

A native of Cyprus, he received his BA (Distinction) and MA (1984) in Economics from Boston University, and his MBA (1985) and DBA (1990) from the Harvard Business School. He serves on the Editorial Boards of several academic journals including the Strategic Management Journal, the Academy of Management Journal, the Academy of Management Perspectives, the Sloan Management Review and the European Management Journal. He also serves on the Board of Directors of the Strategic Management Society.

He has done research and published in the top academic journals on the topics of diversification, strategic innovation, business-model innovation and international acquisitions. He has published 7 books including the best-selling: All the Right Moves: A Guide to Crafting Breakthrough Strategy. His current research interests include the management of business model innovation and the use of innovation and creativity to achieve strategic breakthroughs.

we have a lot of academic evidence that simply smiling at people can create a much more positive and cooperative culture at work! This is a good principle to know because it suggests that you do not need to change everything to achieve meaningful results small things can make all the difference!

What advice would you give to young people thinking of migrating? What will be the effect of brain drain on Cyprus?

People will do what they think is best for them and their families no matter what I tell them! But "brain drain" is a serious problem not just for Cyprus but for other European countries as well. It can only be reversed if Cyprus starts growing again. The "medicine" for this disease is simple: help our country grow again so as to provide exciting opportunities to the new generation. It is up to the Government and our business sector to achieve this.

What do you consider the biggest problem that companies face today?

I believe that the "knowing-doing" gap is the biggest "disease" that you'd find in any organisation today. This basically means that we know what we have to do but still do not do it. Take, for example, innovation. I have yet to see a company that doesn't want to become more innovative. They all ask: "how can we make our people and organisations more innovative?" Yet, they all know what they have to do! When I ask them the same question, they quickly develop a huge laundry list of ideas on how to do it allow experimentation, reward new ideas, do not punish mistakes and so on. The problem is not that they don't know. The problem is that they don't do what they already know they should do!

Why is that?

The main reason is time constraints. We all have many important things that we want to do every day but we simply do not have the time to do everything. We therefore focus on urgent things. Promoting innovation or building commitment for our strategy may be important but, for most people, they are not urgent. We therefore put them aside until a crisis forces us to put them again high on our priority list.

Another major reason for this disease is attitudes specifically the attitude that somebody else will do whatever we think is important. This is what psychologists call "social loafing" and you see manifestations of it in companies when people say: "We will do this" and then nobody does anything.

In short, there are so many reasons why we fail to actually do many of the things that we already know we should do, that I have come to the conclusion that the only way that something will take place inside a company is when that something is institutionalized. For example, innovation will take place not because we ask for it or train our people to do it but only when we find ways to institutionalize innovation in our culture.

How can a company institutionalize innovation?

When you institutionalize something, it takes place, but nobody notices that it's taking place. My favorite example of that is when the United States for the first time put a woman astronaut, Sally Ride, up in the Space Shuttle. During the press conference, one of the reporters asked her, "Sally, do you think this is a great day for American women, that we finally put a woman in space?" And Sally replied, "No, I don't think it's a great day for women. The great day will be when we put a woman on the Space Shuttle and nobody notices." This is exactly what I mean by institutionalizing an innovative culture: innovation happens and nobody notices!

Thank you Dr. Markides!



Yota Tsiokri was born in Athens. After school, she studied Journalism and started her career as a journalist & broadcaster in radio stations and magazines. Being a restless spirit, after five years of pursuit, she moved to the UK and in 1997 she held a Postgraduate Diploma in Management Studies from Middlesex University. During her studies, she was captured by the Human Resources field and decided to continue her education with a Masters' Degree in Human Resource Management at Middlesex University, in 1999.

For the last 14 years she has been working as an HR generalist and Consultant in a number of companies in London, Athens and Cyprus. Since 2008 she is the Human Resources Officer at LGS Handling LTD, in Lamaca.

Yota is a member of the CyHRMA (Cyprus Human Resource Management Association) and the Co-ordinator of its Publications Committee. In addition, since January 2012, she holds a Diploma in Coaching at Practitioner level by EMCC (European Mentoring and Coaching Council) and has over 100 hours of practice in Career and Executive coaching. She is a founding member of the Cyprus EMCC. She speaks Greek (native speaker), is fluent in English and has good knowledge of Italian.

Members' Satisfaction Survey Results



One of the first tasks of the Association's new Board of Directors elected last summer was to conduct a Satisfaction Survey amongst its members. The scope was to evaluate our members' satisfaction level and also to help us understand how to better meet our members' expectations and take relevant actions to improve our Association's practices even further. In this issue, we have the pleasure to share with you the results of this Survey, which was conducted in October 2013, by the team of the Research and International Relations Committee.

149 members participated in providing their feedback. 90.5% of the participants are HR Professionals and 53.4% of them are CyHRMA members for more than 5 years.

Overall, the majority of our members indicated that they are satisfied with their CyHRMA membership (59%).

Taking the feedback from the survey results into account the Board of the Association has prepared an action plan and is committed to do its best so that the needs and suggestions of its members are satisfied.

Ένα από τα πρώτα καθήκοντα που ανέλαβε το Διοικητικό Συμβούλιο του Συνδέσμου που εκλέγηκε το περασμένο καλοκαίρι ήταν να διεξάγει Έρευνα Ικανοποίησης μεταξύ των μελών του. Το πεδίο εφαρμογής ήταν η αξιολόγηση του επιπέδου ικανοποίησης των μελών μας όπως επίσης και να μας βοηθήσει να καταλάβουμε πώς να ανταποκριθούμε καλύτερα στις προσδοκίες των μελών μας και να λάβουμε τις σχετικές ενέργειες προς περαιτέρω βελτίωση των πρακτικών του Συνδέσμου. Σε αυτό το τεύχος, έχουμε την ευχαρίστηση να μοιραστούμε μαζί σας τα αποτελέσματα της Έρευνας η οποία έγινε τον Οκτώβριο του 2013, από την ομάδα της Επιτροπής Έρευνας και Διεθνών Σχέσεων.

149 μέλη έλαβαν μέρος δίνοντας μας ανατροφοδότηση. 90,5% των συμμετεχόντων είναι επαγγελματίες ΔΑΔ και 53,4% αυτών είναι μέλη του ΚυΣυΔΑΔ για πάνω από 5 χρόνια.

Συνολικά, η πλειοψηφία των μελών υπέδειξε ικανοποίηση από την ιδιότητα μέλους του ΚυΣυΔΑΔ (59%).

Λαμβάνοντας την πληροφόρηση από τα αποτελέσματα της έρευνας το Διοικητικό Συμβούλιο έχει ετοιμάσει σχέδιο δράσης και δεσμεύεται να πράξει το καλύτερο δυνατό ώστε να ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι εισηγήσεις των μελών.

- The survey was conducted over a period of two weeks between 7-20/10/2013
- 149 members participated
- 90.5% of the participants are HR Professionals
- 53.4% of the participants are CyHRMA members for more than 5 years

Committee:

Natasa Iacovides (Board Member)
Andreas Papadopoulos
Barbara Esterhuyse
Constantinos Kassapis
Elli Matsouka
John Papachristos
Neophyta Neophytou

Demographics

What is your gender?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Female	70,5%	105
Male	29,5%	44

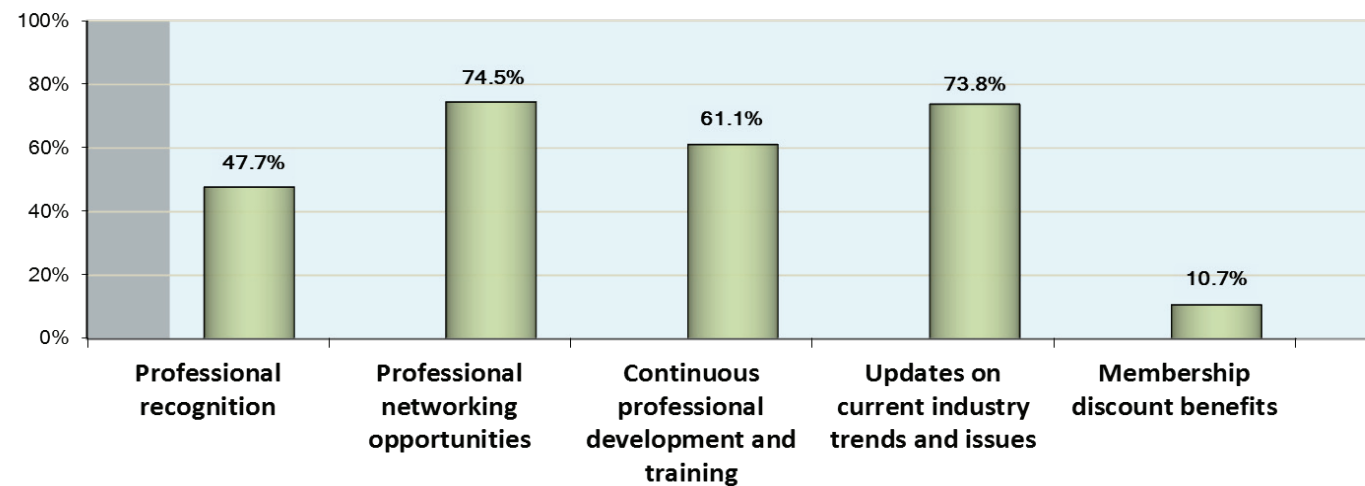
What is your job role?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
HR related	90,5%	134
Non HR related	9,5%	14

Which category below includes your age?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
21-29	22,1%	33
30-39	42,3%	63
40-49	22,8%	34
50-59	10,1%	15
60 or older	2,7%	4

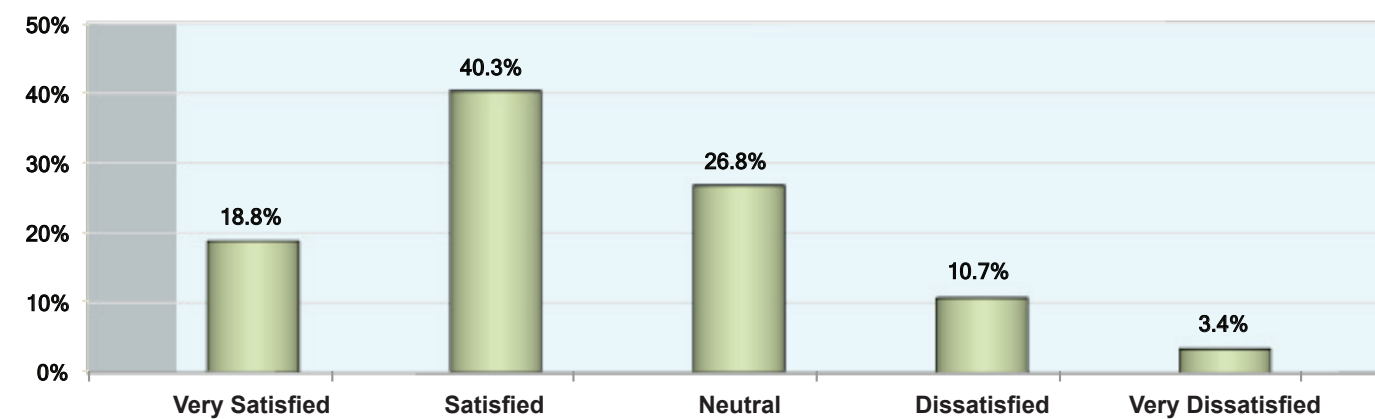
For how long have you been a member of the CyHRMA?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Less than 6 months	4,1%	6
6 months to a year	3,4%	5
1 - 3 years	20,9%	31
3 - 5 years	18,2%	27
More than 5 years	53,4%	79

What type of CyHRMA membership do you currently hold?		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Individual Membership	74,8%	110
Company Membership	8,8%	13
Both, Individual and Company Membership	16,3%	24

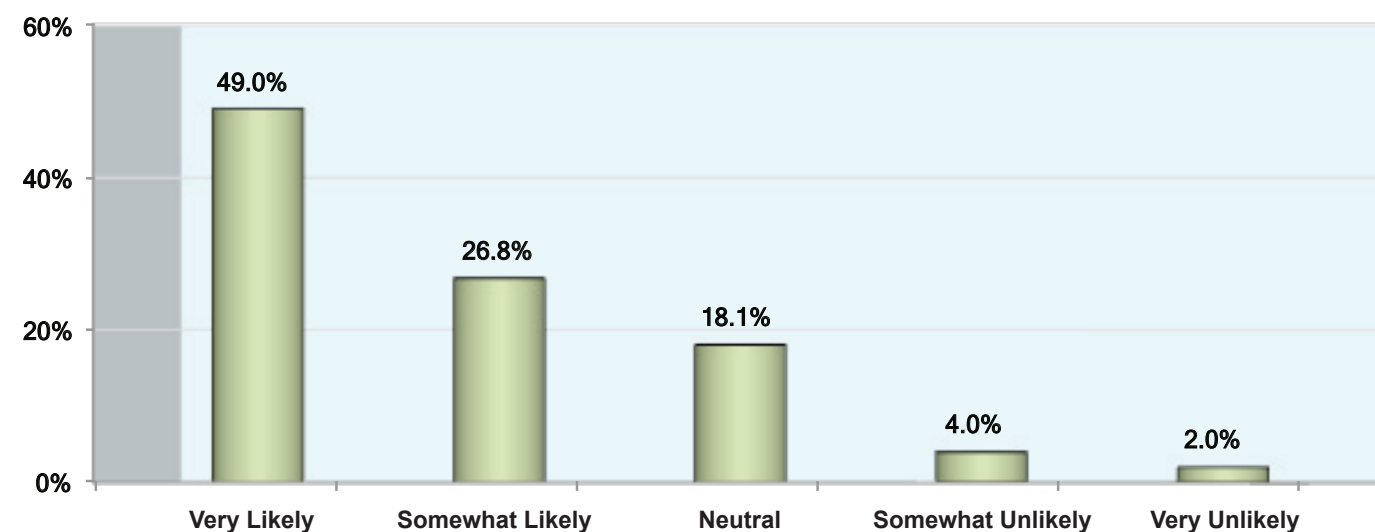
What was your reasoning for becoming a member of the CyHRMA?



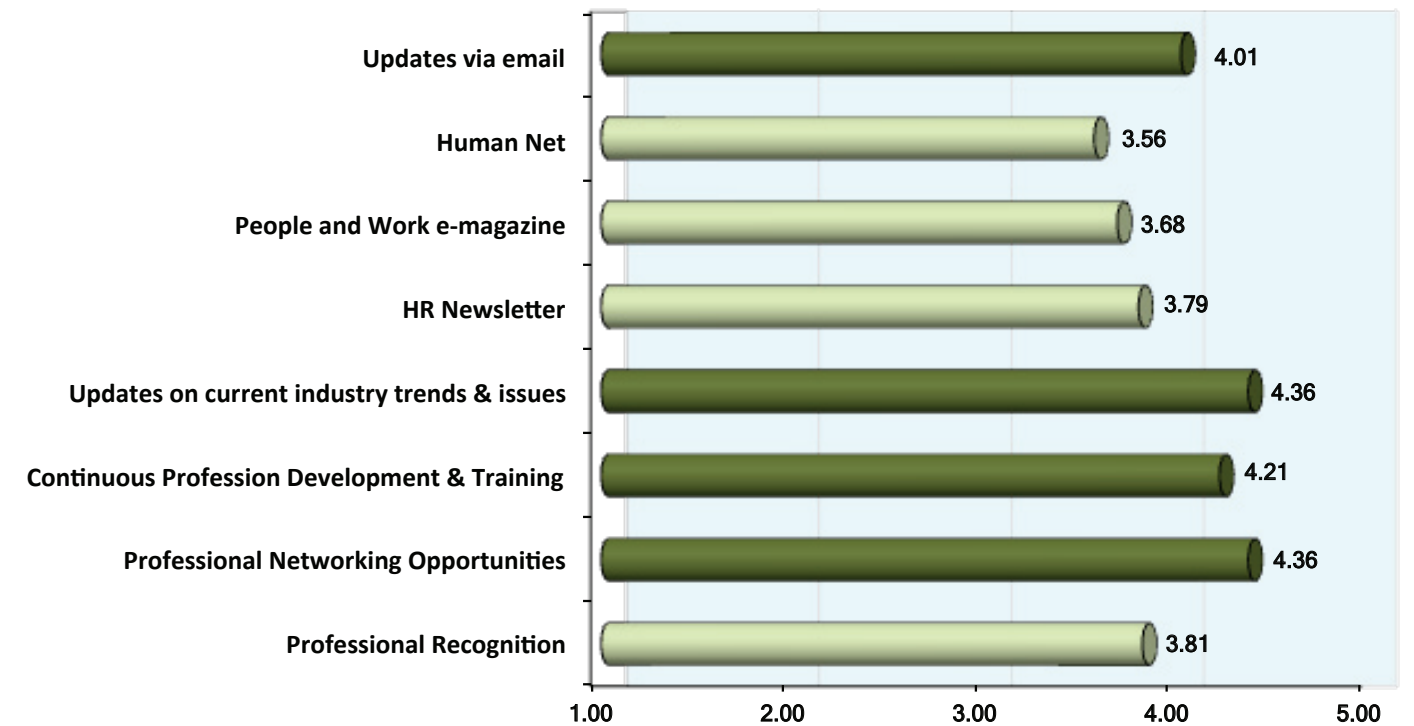
Overall, how satisfied are you with your CyHRMA membership?



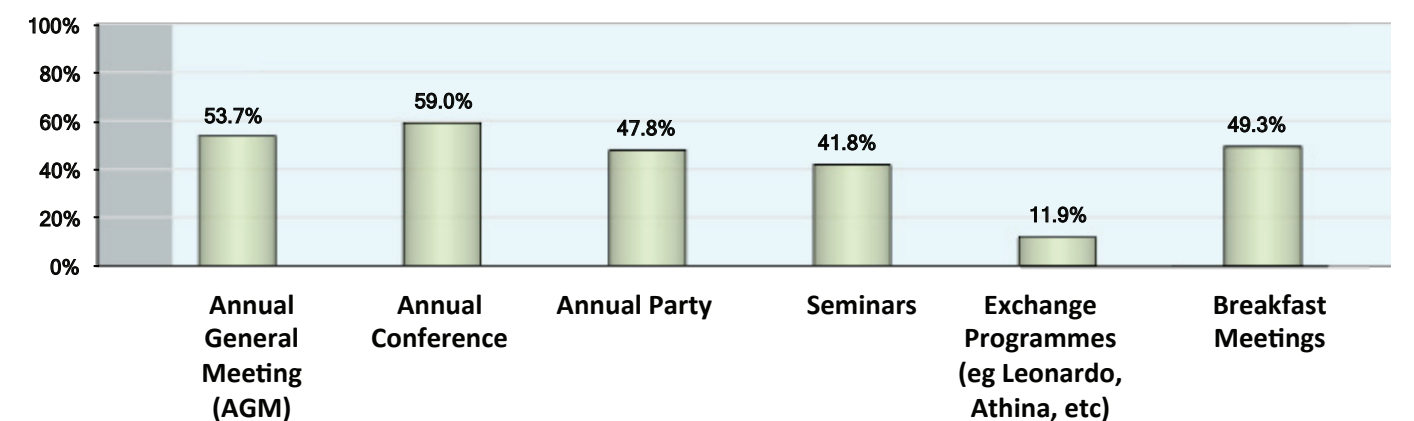
How likely would you be to recommend a CyHRMA membership to a colleague/friend/associate?



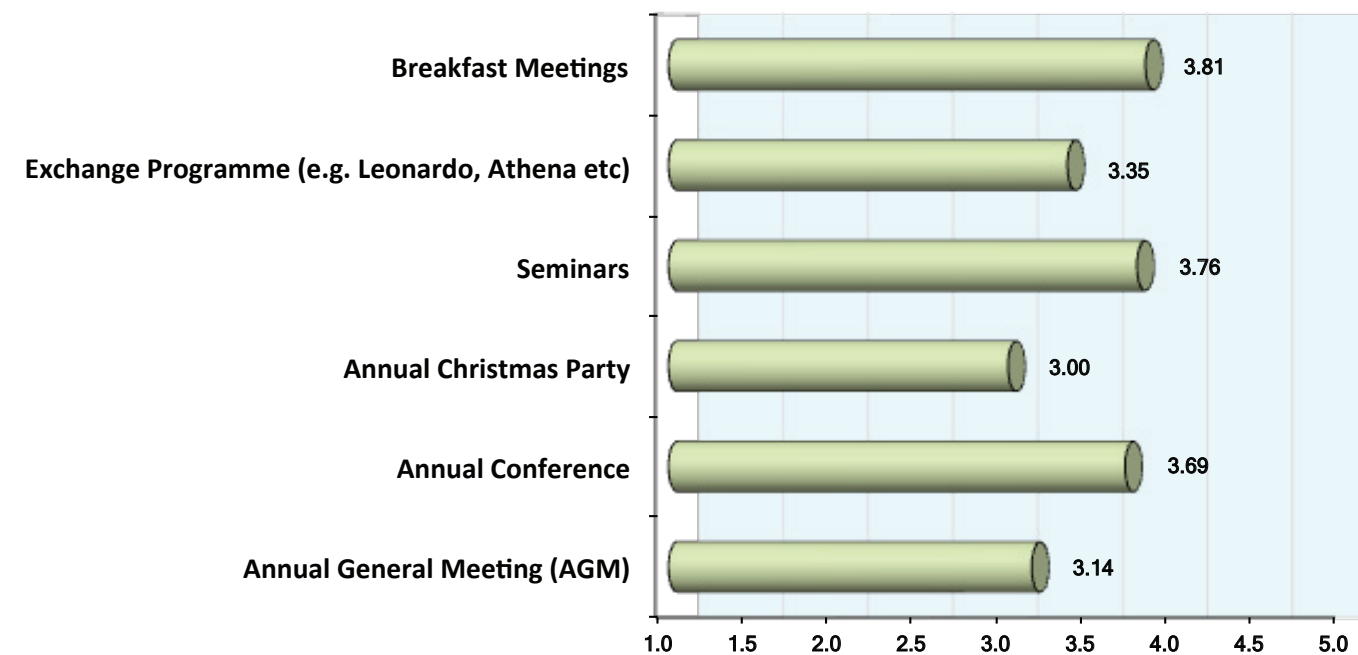
The CyHRMA is offering a number of benefits to its members. Please indicate the importance of the benefits below:



Which CyHRMA events have you attended in the past 3 years?



Please rate the value you have received out of the following CyHRMA events



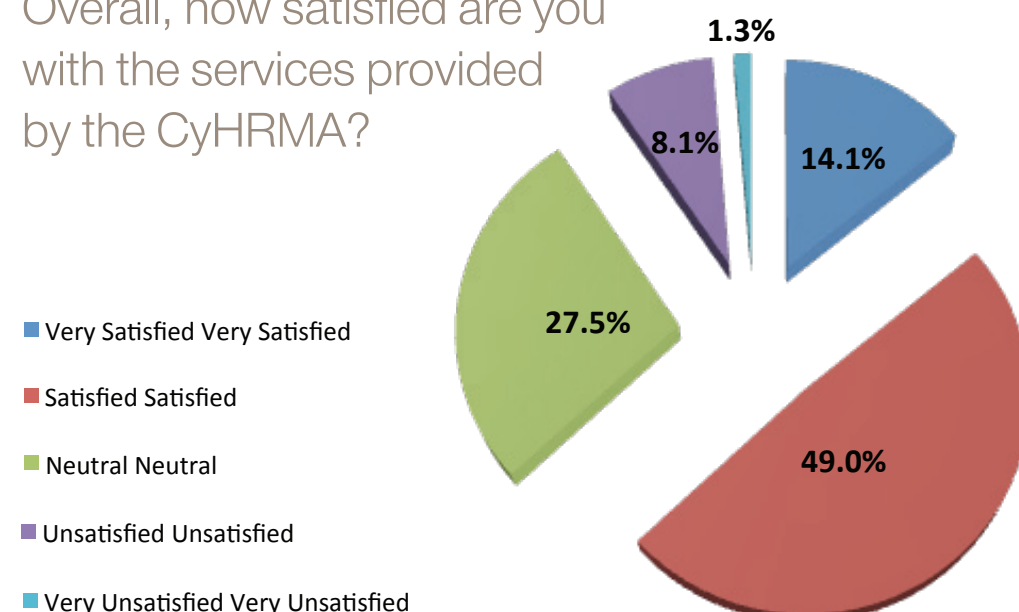
How can the CyHRMA make events more valuable to you?

- More events, workshops, trainings and conferences on HR trends with practical examples, not just theory
- Team building activities and more get-togethers (formal and informal)
- Events should be targeted
- Employment law updates, practises and tools
- Events outside Nicosia district

Additional suggestions that can add value to the members?

- Recognition of HR Profession
- Recognition and Promotion of good practices implemented by CyHRMA members
- Research projects in cooperation with other professional bodies/organisations
- Online learning and advisory tools

Overall, how satisfied are you with the services provided by the CyHRMA?



HRM in the time of cholera (or, Why employer organisations are more relevant than ever)

HR practitioners in Cyprus have had it easy for the past 30 years or so. I am not saying that their job was easy, but that they had it easy. The unprecedented economic development we experienced between 1980 and 2009, in conditions of near full employment, our accession to the EU and the adoption of the common currency allowed Cypriot companies to grow and become increasingly oriented towards international markets. Foreign companies and multinationals also came to Cyprus to take advantage of the island's competitive strengths, namely the high quality labour force and favourable tax environment. Good economic conditions allowed HR professionals to focus on the more 'pleasant' aspects of their profession; hiring, retaining and managing talent. Terms such as 'mass layoffs' and 'redundancy', were virtually unheard of. Unfortunately, the outbreak of the economic and credit crises, be they local or global, brought the Cypriot economy to an abrupt halt.

The speed and ferocity with which the economy deteriorated took most companies by surprise and left them with very little leeway to adjust and introduce reforms. The difficulties Cypriot companies face today seem insurmountable and beyond their control: they pay the most expensive electricity in the EU, they borrow money (if they can) at some of the steepest interests rates in the Eurozone and pay more taxes than 2 years ago. Healthy companies that maintained adequate cash flow and kept money in the bank lost almost everything they had in the blink of an eye on March 15 2013. Meanwhile, unemployment stands at a record high with dire consequences for the economy and society.

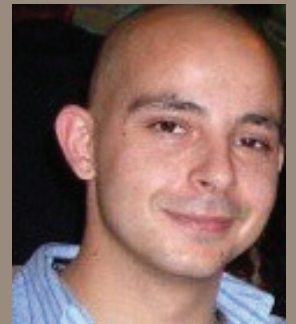
If we are to believe the hype and broad oversimplified generalisations propagated by the media, then Cypriot companies are ruthless bloodsucking Dickensian corporations determined to make profit at the expense of their employees. Even though bad employers may exist, they are the remote exceptions not the rule. The average annual wage increases between 1980 and 2009 in Cyprus rarely fell below 5% and that is a fact that is conveniently and selectively ignored. Given that few things can be done to reduce fixed costs or the cost of borrowing, a company's payroll, operational and organisational structure are now put under much closer scrutiny than they would be otherwise.

HR departments have in the past few years, (and this trend accelerated in the period after March 2013), undertaken the joyless task of drafting and executing an HR strategy that would help contain payroll expenditure. Make no mistake; this is not a race, but a struggle for survival for businesses. Reducing payroll expenses is an undesirable and dreaded necessity but a necessity nevertheless. It is imperative when executing the aforementioned strategy to consider Cypriot labour law carefully.

Obeying the law should not only be seen in the narrow scope of legal compliance but also as an obligation that safeguards everyone's interests

Cypriot labour law and practice govern the island's industrial relations system. Obeying the law should not only be seen in the narrow scope of legal compliance but also as an obligation that safeguards everyone's interests. When companies operate within the law, as they should, both they and their employees benefit. First, the company reduces the risk of litigation expenses. According to the Ministry of Labour and Social Insurance, complaints by aggrieved employees have risen by 100% between 2009 and 2012 whereas prosecutions against employers rose by a staggering 900%. Second, by obeying the law, the rights of employees are safeguarded and helps build trust and mutual respect.

Labour law is not always intuitive and there is a large body of legislation to observe. There are numerous laws covering the termination of employment and redundancies, the protection of wages, maternity, mass layoffs and the transfer of undertakings (which is of particular interest in the case of subcontracting, mergers and acquisitions) to name but a few. Then there is an even greater body of Labour Disputes Tribunal decisions interpreting the often vague labour legislation and then



THEODOROS GIOVANNI

Theodoros is an Industrial Relations Officer at the Cyprus Employers and Industrialists Federation (OEB). An IR specialist, business interests advocate and HR generalist, Theodoros consults businesses and trains HR professionals on Cypriot labour law and practice. He holds an MBA, an MSc and a BA from the University of Nicosia, University College London and University of British Columbia respectively.

Supreme Court decisions that sometimes overturn the Tribunal's rulings. Keeping up with this torrent of ever changing information is a Herculean task and few companies can afford to do it on their own. When it comes to interpreting and implementing labour law, HR departments have two choices. They can either seek professional advice or proceed on their own and at their peril.

Fortunately, companies and their HR departments are not alone when it comes to this issue for they can turn to their respective employer organisation for assistance. Employer organisations, such as the Cyprus Employers & Industrialists Federation (OEB), exist for the sole purpose of supporting businesses in all matters relating to industrial relations, labour law and collective bargaining. OEB has been the mainstay of Cypriot businesses for more than half a century, a feat few organisations can match. Since 1960 we have been ever present in all bodies where labour laws and regulations are drafted, debated, amended, transposed and voted for. We are among the signatories of the Industrial Relations Code and innumerable collective agreements. Most importantly, for employer organisations, industrial relations are not an area of secondary specialisation but the very reason they exist.

As businesses merge, contract or consolidate to weather the financial storm it would be a mistake to assume they can execute their HR strategies in any way they want as long as they obey the letter of the law. The law stipulates what can be done but it is labour practice that provides guidance on how things should be done. If a company thinks and acts in legal terms alone it might find itself

against other unintended and undesirable consequences, even against industrial action.

The voluntary character of our industrial relations system, whereby agreements are freely made by employers and employees, has led to the development of an advanced (and often unwritten) code of conduct and practice between the two sides, something which is especially true in unionised sectors or companies. The Industrial Relations Code is one such codified practice between employer organisations, trade unions and the government that provides a framework and conflict resolution mechanisms that help reach compromise and avoid industrial action.

Also, over the course of decades and due to the privilege of representing business interests in all areas of economic activity, employer organisations have amassed a considerable experience of good and best practices regarding all employment aspects. Consulting with an employer organisation prior to the implementation of a new policy, the modification of employment terms or the introduction of a new scheme can expose HR professionals to valuable insight and relevant tried and tested practices.

Businesses, for the reasons I discussed earlier, are going through their most difficult time since 1974 and the future, at best, looks uncertain. HR professionals have a very difficult and humourless role to perform. To carry out their mission and perform their duties more effectively, businesses and their HR departments need all the help and support they can get. They need support from somebody who genuinely understands their concerns, from somebody who is on their side and will not judge them, from somebody who has the expertise, experience and competence to help them. Employer organisations exist to help businesses not only in good times but especially at times like the ones we live now and this is the reason why I believe that the role of employer organisations is more relevant today than ever. After all, an employer organisation in need is an employer organisation indeed!

Recruiting the most brilliant employee with the use of technology

The Purpose

After the recent economic crisis people's perspective in all aspects have been affected, in their everyday life, in the way of thinking and acting and also in the way business is conducted. During the last year and particularly after the 15th of March 2013, when a haircut was forced for Cypriot banks, unemployment has been increasing rapidly. High unemployment suggests that the supply of workers exceeds the demand, which puts companies with available jobs in a more powerful position than if unemployment rates were low (Foot 2006). This fact strengthens the purpose of this study, which is the ability for companies to reach the most brilliant employees with the help of technology. As a result I decided to examine the recruiting and selecting procedure of employees using technology as a tool to ensure that the best employees will be employed.

Companies will adopt online services, and technologies for recruiting screening, selecting and interviewing candidates if they want to reach the most brilliant employee. If companies induct technologies like these will benefit in the short-term with cost reduction and in the long-term with increase in their revenues.

This article is focusing on the significance of introducing technology in recruitment, selection, screening and interview processes, as well as examines how companies could benefit by adopting these technologies in general. Another important area of this article is the examination of several job searching and CV submission techniques in order to identify what the trend is and the impact of technology in human resource activities.

Previous research related to this topic indicate that managers undervalue the challenge of adopting technology solutions in recruiting and selection because of their concern about the issues around the loss of personal touch, their worries about cheating and adverse impact (Chapman & Webster 2003).

Benefits

Other studies undertaken abroad showed that various benefits are gained by using technology in human resource procedures. The first regards to the prospective of cost savings. Companies that are using their own career web site can achieve significant cost reduction by posting immeasurable

job applications in order to attract an infinite pool of candidates (Foot 2006). Companies that use online job advertisement could have unlimited advertising material unlikely newspapers' costly small ads (Plessis & Frederick 2012).

Second, according to Levitt (1984), technology and globalization are the two vectors that shape the world. Technology helps to determine human preferences and globalization, economic realities. Globalization of the markets has made the demand of international recruiting essential. Businesses are demanding to find the best and most radiant applicant from a global pool of candidates. This procedure could be quite expensive for the recruiting company (Hattrup et al. 2006).

Another advantage gained by adopting the use of technology in HR procedures, is that the possibility to avoid discrimination is increased by removing or reducing the human element from the selection procedure, and introducing a standardized, impartial, technology solution.

Finally, in order to compete with other organizations for the best applicant it is crucial to improve the efficiency of the hiring system by saving time and shortening hiring cycles so as to make the company more approachable to applicants (Chapman & Webster 2003). Companies have the ability to reduce their hiring cycle up to 18 days or even more, only by posting jobs online, by taking online applications, and by screening and processing applications electronically (Cappelli 2001).

Statistics

According to Foot (2006), there has been a 60% increase of job searching over the internet from the year 2000 to the year 2006. The rate for unemployed people to be re-employed is 25% faster for those using the internet (Kuhn 2013).

A research study of Foot (2006) indicated that a company's career site is extremely important for its recruiting success and about 50% of job seekers were attracted to working for a company based on a visit to its career site, and also about 25% of them rejected a company due to poor experience with its career site.

Several studies conducted abroad showed that over 90% of the large companies in the sample



PANAGIOTIS
CHIOTIS

Panagiotis Chiotis is a recent MBA graduate of Mediterranean Institute of Management and a holder of a bachelor degree in Informatics from the Technological Educational Institute of Athens. Panagiotis is currently working at Nicosia General Hospital as an IT administrator.



have career sites. In these sites vacant positions and instructions for accepting CVs are presented. Of those sites, 78% are trying to sell the company to the job seeker or to anyone who is visiting the website by describing the organizational culture and values. This functionality may also prevent people who do not fit with the organization's culture, to apply for the job, resulting in lower cost and effort in the recruitment process. Therefore, people who are aligned with the organization's culture, have more chances of being productive and to stay with the company for many years (Foot 2006). As stated by Plessis & Frederick (2012) the paper era is coming to an end and technology takes the lead in the recruiting industry.

People who are aligned with the organization's culture, have more chances of being productive and to stay with the company for many years

Research methods

In order to extract results for the study, two types of research methods were conducted. The first method was about interviewing corporate executives with HR responsibilities. This is a qualitative research approach and it was conducted in order to discover what methods and technologies are used for the recruiting, screening, selecting and interviewing processes. The second method was a questionnaire uploaded in social media. This is a quantitative research method aiming to discover the inclination of job searching methods and job response in relation to technology. For the qualitative method personal meetings with the corporate executives were conducted and for the quantitative research a questionnaire was created using Google docs which was uploaded in social media in order to be answered. Both methods were used for the collection of primary data. Secondary data were collected through literature.

Data Extraction

Data for this dissertation were collected during August and September of 2013, a period in which Cyprus was having an economic crisis and unemployment rate was at a high level

(17, 3%) (Eurostat 2013). Data analysis was based on the data reduction and interpretation.

In order to examine the relationship between technology and companies, three individuals were interviewed with each of them representing one of the three different firm size groups.

The questionnaire sample consisted of 47 respondents who replied to seven compulsory questions.

The questionnaire that was designed to collect research data was only posted on the internet through social networking services like Facebook and twitter. Social networking places are being visited mainly by young ages so the sample collected is considered to be biased.

The sample collected from the companies is considered as limited because of the small number of interviews conducted. Future researchers could investigate the actual benefits or hindrances that technology provides for recruiting, selecting, screening and interviewing candidates, taking as sample companies that are already utilizing this kind of technology.

Research Findings

Relying on the findings collected from the interviews conducted there seems to be a gap in technology use in the human resource sector. The majority of the companies especially in the public sector and semi-government organizations do not use their own career website in order to collect curriculums from possible employees neither other software systems for recruiting, selection, screening and interviewing candidates.

On the other hand, relying on findings revealed from the questionnaires it is evident that there is a large pool of applicants extremely familiar with the use of technology who are regular users of the internet. Candidates take full advantage of the technology provided in order to apply for a job opening. This means that companies who decide to introduce technology in their recruiting procedure will have major advantage over companies that do not capitalize technology for their benefit. Employers and job seekers can interact by utilizing the use of technology and the web with unlimited exposure of advertisements at a low cost (Plessis & Frederick 2012).

Antiquated and traditional job searching methods like media (radio, TV, newspapers), word-of-mouth, store posting or even job agencies (public and private) and also corporate recruitment conferences are not preferable among job seekers according to findings. Online job searching methods through corporate websites, social media and online recruitment agencies are on the rise.

In addition to that, communication methods between the employer and the candidate through post office, hand delivery and fax are outdated. Applications via e-mail and completion of applications on corporate websites have already taken the lead as communicating methods.

Depending on the above statements it is clearly presented that the future of recruiting is based on technology. In accordance with Plessis & Frederick (2012) online recruitment is reforming the way of recruiting employees.

Companies that introduce those technologies will not only save valuable screening time and reduce recruiting costs but they will be much closer to recruiting the top-quality candidate.

Proposals – Suggestions

In order to be more competitive and to have the skills so as to reach the "most brilliant candidate" it is necessary for companies to take the lead in the recruiting business and overcome any concerns they might have according to technology.

For this purpose a complete managing system is going to be proposed. A corporate website providing the ability of online job applications for a job opening is one big step so as to complete this purpose. This website will provide job seekers the ability to apply online for a job opening directly to the company of interest. Companies utilizing a corporate website for recruiting purposes will benefit with reduced time, money and effort in the recruiting process mostly because screening will be an automated procedure. Users will have easy access in candidates' stored data for present or future job openings.

Voice XML or IVR system will provide a helpful interview assistant. Those systems are able to collect valuable information from interviewees through an interactive voice response dialogue without any physical contact between the respondents. Voice XML and IVR systems can create audio dialogs that feature synthesized speech, digitalized audio, recording of spoken input, telephony and mixed initiative conversations (Voxeo 2013). Companies using this software will have benefits like cost and time reduction for the interview process. The job interview will be an automated procedure making the HR manager's presence unnecessary. This system is used not to replace the actual interview process but as a pre-interview procedure that is preventing interviews never meant to take place.

For companies that want to recruit from abroad or from a long distance it is recommended to use video and tele conferencing software such as Skype so as to conduct the job interviews. Skype is a program which is used for online video conferences. This software provides a tool for HR managers to interview candidates from a distance in real time.

During the interview process HR managers are recommended to use a decision making form to evaluate the performance of the participating job seeker. A digital rating system is proposed to replace the existing rating system.

Conclusion

The rapidly dawning digital age is expected to affect business even more in the future. Companies will become even more demanding in the aspect of recruiting and selecting the best available talent. Taking advantage of the smart use of technology will be the golden ticket to success.



- Cappelli, P., 2001. On-Line Recruiting.
- Chapman, D.S. & Webster, J., 2003. The Use of Technologies in the Recruiting, Screening, and Selection Processes for Job Candidates., 11(September), pp.113–120.
- eHow, 2013. About Technologies Used in Recruitment & Selection | eHow. Available at: http://www.ehow.com/about_5463606_technologies-used-recruitment-selection.html [Accessed August 31, 2013].
- Eurostat, 2013. Unemployment statistics - Statistics Explained. Available at: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/statistics_explained/index.php/Unemployment_statistics [Accessed September 25, 2013].
- Foot, K., 2006. Corporate E-Cruiting: The Construction of Work in Fortune 500 Recruiting Web Sites. , 11, pp.44–71.
- Hatrup, K., Connell, M.S.O. & Yager, J.R., 2006. Pre-screening Job Applicants with Interactive Voice Response and Web-Based Technologies: Are the Methods Equivalent? , 11(1), pp.15–26.
- Kuhn, P., 2013. Is Internet Job Search Still Ineffective? , pp.303–315.
- Laorden, M., 2001. Internet Recruiting Power: Opportunities and Effectiveness.
- Levitt, T., 1984. The globalization of markets.
- Plessis, A.J. & Frederick, P.H., 2012. Effectiveness of e-recruiting: empirical evidence from the Rosebank business cluster in Auckland, New Zealand.
- Van Hoya, G. & Lievens, F., 2009. Tapping the grapevine: a closer look at word-of-mouth as a recruitment source. The Journal of applied psychology, 94(2), pp.341–52. Available at: <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19271794> [Accessed September 24, 2013].
- Voxeo, 2013. What is VoiceXML | Voxeo Glossary | . Available at: <http://voxeo.com/glossary/what-is-voicexml/> [Accessed October 2, 2013].

Interview with an HR professional in Limassol

1) Όνομα, Εταιρεία, Τίτλος εργασίας

Κώστας Χόππας, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Προϊστάμενος Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού.

2) Ιστορικό Μόρφωσης και Εργασιακής Πείρας

Έχω σπουδές στο Management (B.Sc.) με ειδίκευση στο Personnel and Strategic Management και M.B.A. (Finance) από το Πανεπιστήμιο Saint John's της Νέας Υόρκης. Ακολούθως, επιστρέφοντας στην Κύπρο, απέκτησα M.A. στον τομέα Educational Leadership and Administration από το Πανεπιστήμιο Κύπρου και πρόσφατα ολοκλήρωσα τη διδακτορική διατριβή μου με θέμα "Strategic Human Resource Management and Organizational Performance".

Έχω εργαστεί για δύο χρόνια στο Πανεπιστήμιο Saint John's της Νέας Υόρκης ως βοηθός διδασκαλίας και ερευνητικός συνεργάτης. Επιστρέφοντας στην Κύπρο, εργάστηκα στο Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο (πρώην Cyprus College) για οκτώ χρόνια ως καθηγητής στους τομείς Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, Στρατηγικής Διεύθυνσης και Οργανωσιακής Συμπεριφοράς. Ακολούθως εργάστηκα ως Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού στο ίδιο Πανεπιστήμιο για ακόμα οκτώ χρόνια. Από το 2007, εργάζομαι στο Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, αρχικά ως Προϊστάμενος της Υπηρεσίας Οικονομικών και Ανθρώπινου Δυναμικού (2007-2012), και τώρα (από το 2012 μέχρι σήμερα) ως Προϊστάμενος της Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού.

3) Τι ήταν αυτό που αρχικά σας οδήγησε να εργαστείτε στον Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού;

Την πρώτη μου «ακαδημαϊκή» επαφή με τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού την απέκτησα στο Πανεπιστήμιο στη Νέα Υόρκη παρακολουθώντας το μάθημα «Management and Personnel Administration». Το μάθημα αυτό με βοήθησε να συνειδητοποιήσω ότι ήθελα να ασχοληθώ ή να μάθω περισσότερα για τα θέματα διεύθυνσης «προσωπικού» τότε. Στην πράξη, η επαφή μου με τον τομέα έγινε από μικρή ηλικία, όταν άρχισα να εργάζομαι κατά τους καλοκαιρινούς μήνες αλλά και κατά την περίοδο των σπουδών μου, σε χειρονακτικές εργασίες και αργότερα σε υπηρεσίες γραφείου. Όλες αυτές οι εργασίες είχαν ένα κοινό αλλά ταυτόχρονα τόσο διαφορετικό στοιχείο, το Ανθρώπινο Δυναμικό τους.

Θυμάμαι τον εαυτό μου να παρατηρώ τους συναδέλφους μου και να προβληματίζομαι. Άνθρωποι διαφορετικοί, με ποικίλες καταβολές ο καθένας, διαφορετικές εμπειρίες, ανάγκες, όνειρα και στόχους και όλοι αυτοί οι χαρακτήρες να προσπαθούμε να συνυπάρξουμε για να προωθήσουμε τους στόχους του Οργανισμού μας.

Ακριβώς, αυτός ο πλουραλισμός της Ανθρώπινης συμπεριφοράς ήταν που με έκανε να ασχοληθώ με τον Τομέα της Διεύθυνσης Αν-

θρώπινου Δυναμικού και ακόμα με κρατάει σε εγρήγορση αφού ο άνθρωπος παράγοντας παραμένει το πιο απρόβλεπτο και ταυτόχρονα εύπλαστο στοιχείο σε κάθε Οργανισμό.

4) Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίσατε μέχρι τώρα στην καριέρα σας;

Έχοντας εργαστεί ως Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο και στο ΤΕΠΑΚ, και στις δύο περιπτώσεις είχα την ευκαιρία να σχεδιάσω, να οργανώσω και να διαμορφώσω από την αρχή τα σημερινά Τμήματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, αφού δεν προϋπήρχαν.

Το Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο αρχικά (2000) δεν διέθετε Τμήμα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο και δημιουργήσαμε στην πορεία. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στο ΤΕΠΑΚ το 2007 λειτουργούσε με ένα άτομο ως επί το πλείστον ως τμήμα Personnel Administration χωρίς να δίνεται οποιαδήποτε έμφαση σε στρατηγικά θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Δυστυχώς πολλές φορές οι Οργανισμοί δύσκολα μπορούν να αντιληφθούν ποιος είναι ο ρόλος αλλά και οι κύριες αρμοδιότητες ενός Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού πέραν των διοικητικών και γραφειοκρατικών διαδικασιών του. Θεωρώ ότι πολλοί Οργανισμοί και Διευθυντικά Στελέχη στην Κύπρο δεν έχουν ακόμα αποδεχτεί τη σημασία της ΔΑΔ και δεν έχουν αντιληφθεί πως ένα σωστό Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βοηθήσει τον Οργανισμό και το ανθρώπινο δυναμικό τους πάντα σε σχέση με την στρατηγική του Οργανισμού. Αυτό είναι ένα πρόβλημα που αντιμετωπίζουν πολλοί επαγγελματίες του χώρου μας γιατί είναι δύσκολο να αποδείξουν την άμεση σχέση των συστημάτων του HRM και της απόδοσης του Οργανισμού με αριθμητικά στοιχεία.

5) Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι μεγαλύτερες προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει η Κύπρος στα επόμενα χρόνια στον Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού;

Θεωρώ, ότι αυτό είναι ένα σημαντικό κεφάλαιο αφού φαίνεται να διανύουμε μια περίοδο με τις σοβαρότερες προκλήσεις στον τομέα ανθρώπινου δυναμικού. Η επιδείνωση της κυπριακής οικονομίας ενδέχεται να δημιουργήσει περισσότερες δυσκολίες στον τομέα μας και αυτό χρήζει ιδιαίτερης σημασίας και προσοχής. Η οικονομική κατάσταση της Κύπρου πλήττει καίρια τον κύκλο εργασιών των επιχειρήσεων, δημιουργώντας αναπόφευκτα αλυσιδωτές επιπτώσεις στην προσπάθεια τους να επιβιώσουν. Πολλοί οργανισμοί ενδέχεται να βρεθούν ενώπιον σοβαρών διλημμάτων. Η μισθοδοσία και τα ωφελήματα του προσωπικού, οι απολύσεις, οι πλεονασμοί, οι παγιοποιήσεις νέων θέσεων εργασίας έχουν ήδη βρεθεί στο προσκήνιο. Ο προϋπολογισμός για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού αλλά και η προσπάθειά μας να επενδύσουμε σε αυτό, μπαίνει δυστυχώς σε δεύτερη μοίρα. Λόγω της οικονομικής κρίσης, θεωρώ ότι οι κύριες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η Κύπρος και οι κυπριακοί Οργανισμοί



Λόγω της οικονομικής κρίσης, θεωρώ ότι οι κύριες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η Κύπρος και οι κυπριακοί Οργανισμοί είναι να μπορούν να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους επενδύοντας σε θέματα όπως η τόνωση του ηθικού του προσωπικού, η διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος και η ενρύτερη υποστήριξη προς τους εργαζομένους, έχοντας εις γνώση ότι πορρήά οικονομικά, κυρίως, δεδομένα έχουν σήμερα αηήλάζει.

είναι να μπορούν να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους επενδύοντας σε θέματα όπως η τόνωση του ηθικού του προσωπικού, η διαμόρφωση θετικού εργασιακού κλίματος και η ευρύτερη υποστήριξη προς τους εργαζομένους, έχοντας εις γνώση ότι πολλά οικονομικά, κυρίως, δεδομένα έχουν σήμερα αλλάξει.

6) Νιώθετε ότι συνεχίζει να σημειώνει πρόοδο η καριέρα σας σε προσωπικό επίπεδο;

Θεωρώ ότι η συνεχής πρόοδος και βελτίωση είναι πολύ σημαντικά στοιχεία για κάθε άνθρωπο. Αυτό, όμως, δεν πρέπει να αντικατοπτρίζεται κατ' ανάγκη με προαγωγές ή ανώτερες θέσεις ούτε πρέπει να αποδεικνύεται μόνο με επιπλέον ακαδημαϊκούς τίτλους σπουδών. Οι τίτλοι σπουδών και η εκπαίδευση είναι απαραίτητα για βασικές γνώσεις και οι ανώτερες θέσεις, σε κάποιες περιπτώσεις, ανταμείβουν τον κόπο που έχει καταβληθεί. Τα σημαντικότερα εφόδια στη ζωή όμως είναι οι εμπειρίες, η άσκηση κριτικής σκέψης, η αντιμετώπιση προκλήσεων ως ευκαιριών και

το αντίκρισμα καθετί νέου με ανοιχτό μυαλό. Προσωπικά, προσπάθησα να συμπληρώσω με απαραίτητες γνώσεις την καριέρα μου αλλά κυρίως προσπάθησα να εμπλουτίσω την προσωπικότητά μου και να ικανοποιήσω την περιέργειά μου. Η εργασία μου στα τρία Πανεπιστήμια, τόσο ως Ακαδημαϊκός όσο και ως Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού με βοήθησε να συνεχίσω την ερευνητική μου δραστηριότητα. Η συμμετοχή μου σε διεθνή και τοπικά σεμινάρια και οι παρουσιάσεις / παρεμβάσεις μου για θέματα ΔΑΔ, με βοηθούν στην εκτέλεση των καθηκόντων μου αφού είμαι ενήμερος σχετικά με την διεθνή επικαιρότητα και τις καινοτομίες του τομέα μας. Κάποιες από αυτές τις καινοτομίες προσπαθώ να τις εφαρμόζω στον Οργανισμό τον οποίο βρίσκομαι, προσαρμόζοντάς τις στα εκάστοτε δεδομένα. Πιστεύω, ότι η επαγγελματική σταδιοδρομία ενός ανθρώπου εστιάζεται στην αρχή της συνεχούς επιμόρφωσης, της παραγωγικής προσφοράς και της ανάληψης υπευθυνότητας.

7) Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο ρόλος που διαδραματίζει ο Τομέας του Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα;

Πιστεύω ότι σε μεγάλους Οργανισμούς της Κύπρου, ο Τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού οδεύει προς το σωστό δρόμο. Φυσικά, το διοικητικό και γραφειοκρατικό κομμάτι θα αποτελεί πάντα αναπόσπαστο μέρος της δουλειάς μας, το οποίο και πρέπει να εκτελείται, αλλά, ο ρόλος της ΔΑΔ είναι και στρατηγικός. Αυτό σημαίνει ότι το Τμήμα ΔΑΔ συμμετέχει σε θέματα ανάπτυξης, σχεδιασμού και εκτέλεσης της στρατηγικής του Οργανισμού. Από τη Στρατηγική του Οργανισμού απορρέουν θέματα τα οποία πρέπει να χειριστεί το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού που, μεταξύ άλλων, αποτελούν τη στρατηγική της ΔΑΔ για να υποστηρίξει την ίδια τη στρατηγική του Οργανισμού.

Στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ο ρόλος του HR είναι τις περισσότερες φορές διοικητικός. Υπάρχει πάντα περιθώριο βελτίωσης στον τομέα μας, με κύριο άξονα τη στρατηγική ΔΑΔ και τα συστήματα ΔΑΔ τα οποία χρησιμοποιούμε. Πιστεύω ότι έχει παρατηρηθεί μεγάλη βελτίωση στον τομέα ανθρώπινου δυναμικού στην Κύπρο τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτε-

ροδομένων. Πιστεύω όμως ότι από μόνα τους δεν μπορούν να βοηθήσουν μακροχρόνια. Μπροστά στη σημερινή δύσκολη οικονομική συγκυρία που έχουμε να αντιμετωπίσουμε, είναι απαραίτητο να βρούμε εναλλακτικούς τρόπους διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού δίνοντας βάση κυρίως σε θέματα που έχουν να κάνουν με την ενίσχυση της ψυχολογίας των εργαζομένων, επενδύοντας σε πρακτικές που μειώνουν το κόστος του Οργανισμού (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού μέσω διαδικτύου) και σχεδιάζοντας συστήματα ανταμοιβών που συνδέονται με την ασφάλεια των υπαλλήλων στο εργασιακό περιβάλλον.

Πρέπει να δείξουμε στο προσωπικό μας ότι νοιαζόμαστε πραγματικά για αυτό. Αν ένας οργανισμός διαθέτει το καλύτερο bonus / incentive scheme ή προσφέρει την επιλογή των stock options/sharing αλλά αποτυγχάνει να αποδείξει στο προσωπικό του ότι το νοιάζεται, το αγαπάει και το εκτιμά, τότε έχει χάσει το παιχνίδι. Οργανισμοί οι οποίοι προσφέρουν χρηματικά κίνητρα και εφαρμόζουν πρακτικές που στοχεύουν μόνο στη οικονομική ανταμοιβή των εργαζομένων τους μπορούν να προσβλέπουν μόνο σε βραχυπρόθεσμα θετικά αποτελέσματα αλλά όχι σε πραγματική δέσμευση και αφοσίωση των υπαλλήλων τους στον Οργανισμό.

Η εκτίμησή μου είναι ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προσπαθεί να διεκπεραιώνει το δύσκολο ρόλο της ο οποίος είναι να βρίσκει συνεχώς την ισορροπία και τη χρυσή τομή μεταξύ της Διεύθυνσης και του Προσωπικού. Αν ο στόχος αυτός επιτευχθεί, τότε το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επιτυχημένο.

ρα και με την εισαγωγή μηχανογραφικών συστημάτων ΔΑΔ τα οποία μπορούν να απορροφήσουν το μεγαλύτερο κομμάτι από το γραφειοκρατικό μέρος της ΔΑΔ και να επιτρέψουν στους Οργανισμούς να εστιάσουν περισσότερο στο στρατηγικό κομμάτι.

Πηγαίνοντας ένα βήμα πιο πέρα, η προσωπική μου άποψη είναι ότι σε κάποιους Οργανισμούς, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού προσπαθεί να ικανοποιήσει τη διεύθυνση (top management). Η εκτίμησή μου είναι ότι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προσπαθεί να διεκπεραιώνει το δύσκολο ρόλο της ο οποίος είναι να βρίσκει συνεχώς την ισορροπία και τη χρυσή τομή μεταξύ της Διεύθυνσης και του Προσωπικού. Αν ο στόχος αυτός επιτευχθεί, τότε το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι επιτυχημένο.

8) Πώς πιστεύετε ότι οι Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να διατηρήσουν υψηλή την απόδοση και το ηθικό του προσωπικού και τι είδους κίνητρα μπορούν να δίνουν στο ανθρώπινο δυναμικό έχοντας υπόψη τις σημερινές οικονομικές δυσκολίες και προκλήσεις που αντιμετωπίζει η χώρα μας;

Η άποψή μου ίσως να ακουστεί λίγο διαφορετική από τι συχνά ακούμε. Οι τεχνικές και πρακτικές της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού που σχετίζονται με bonuses και incentive schemes σίγουρα υπάρχουν και μπορούν να αξιοποιηθούν, περιορισμένα βέβαια στις ημέρες μας λόγω των δυσχερών οικονομικών

Πιστεύω ότι πλέον πρέπει να δώσουμε περισσότερη έμφαση σε θέματα ανθρώπινης συμπεριφοράς, εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης, το αίσθημα του να νοιάζεσαι πραγματικά για το προσωπικό σου. Το σημαντικότερο είναι να μπορείς να κάνεις το προσωπικό σου να είναι χαρούμενο και να έρχεται με όρεξη και χαρά στον εργασιακό του χώρο. Αυτό δεν επιτυγχάνεται πάντα με χρηματικά κίνητρα αλλά κυρίως με το πως αντιμετωπίζουμε τους Ανθρώπους μας. Δυστυχώς, βέβαια πολλές φορές ξεχνιόμαστε λόγω φόρτου εργασίας, πίεσης και άλλων προτεραιοτήτων.

9) Πιστεύετε ότι η ανθρώπινη διοίκηση πρέπει να εμπλακεί με το “line management”;

Προσωπικά πιστεύω ότι δεν είναι ευθύνη ενός Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού να υπαγορεύει στους Διευθυντές των λοιπών Τμημάτων του Οργανισμού το πώς πρέπει να διεκπεραιώνουν τη δουλειά τους, έχοντας υπόψη φυσικά ότι έχουν τοποθετηθεί οι κατάλληλοι Διευθυντές στις κατάλληλες θέσεις. Πιστεύω ότι «κάθε Διευθυντής Τμήματος είναι και ένας Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού».

Ο κάθε Διευθυντής έχει την ευθύνη του για τη διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού του. Ο δικός μας ρόλος, ως Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι κυρίως υποστηρικτικός, εφοδιάζοντας τους Διευθυντές με τα κατάλληλα εργαλεία, απαραίτητες γνώσεις, και ενδεικνυόμενες καλές πρακτικές για τη διαχείριση

του Προσωπικού τους. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καθορίζει το γενικό πλαίσιο, το σχεδιασμό, τις κατευθυντήριες γραμμές λειτουργίας της επιχείρησης στον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού και εκπαιδεύει συνεχώς τους line managers, εφοδιάζοντας τους με τις κατάλληλες δεξιότητες και ικανότητες αλλά εναπόκειται στους ίδιους τους Διευθυντές γραμμής η εφαρμογή και υλοποίηση των πιο πάνω για να υποστηρίξουν και να προωθήσουν τους στόχους του Οργανισμού. Ο Οργανισμός μπορεί να εργοδοτεί ένα ταλαντούχο Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος να δίνει συνεχώς εισιγήσεις, να προσπαθεί να εφαρμόζει τις καλύτερες πρακτικές HR, να προωθεί την ανάπτυξη και την εκπαίδευση του προσωπικού αλλά να μην έχει την υποστήριξη των διευθυντών γραμμής (line managers). Αποτελεί αναμφίβολα ευθύνη της ΔΑΔ να μεταφέρει αυτά τα μηνύματα στους διευθυντές γραμμής (line managers) και στην ανώτερη διεύθυνση (top management). Οι Διευθυντές γραμμής της επιχείρησης έχουν όμως την κύρια ευθύνη διαχείρισης του προσωπικού τους, δίνοντας λύσεις και απαντήσεις στις προκλήσεις που συναντούν, την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, την απόδοσή τους, καθώς επίσης και την παροχή ισχυρών κινήτρων για βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

10) Ποιος ρόλος πιστεύετε αρμόζει στην Ανθρώπινη Διοίκηση μέσα σε μια εταιρεία; Συμβουλευτικός, στρατηγικός ή διοικητικός ;

Η άποψή μου είναι ότι για να μπορέσει ακριβώς να διαδραματίσει σωστά το ρόλο του ένα Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, οφείλει να ισορροπήσει μεταξύ και των τριών ρόλων. Σίγουρα μέρος της δουλειάς μας θα είναι πάντα το διοικητικό κομμάτι αλλά ένα σωστό τμήμα θα πρέπει επίσης να είναι σε θέση να προσφέρει υποστηρικτικές υπηρεσίες στους Διευθυντές παρέχοντας έγκαιρα ορθές συμβουλές και πρακτικές στην καθημερινή διεκπεραίωση των εργασιών της εταιρείας όπως έχω προαναφέρει. Ταυτόχρονα η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να διαδραματίσει τον στρατηγικό της ρόλο ο οποίος θεωρείται καθοριστικός, αναγκαίος και αυτός που κάνει τελικά τη διαφορά. Για να το πετύχει αυτό ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού και η ομάδα του, πρέπει να είναι μέρος στην ανάπτυξη / σχεδιασμό της στρατηγικής του οργανισμού, στην υλοποίηση και αξιολόγησή της.

Προσωπικά πιστεύω ότι, για να λειτουργήσει αποδοτικά ένας οργανισμός, απαραίτητη προϋπόθεση είναι ορθολογική αξιοποίηση, ισότιμα, τόσο των ανθρώπινων όσων και των χρηματικών πόρων του. Δυστυχώς, στην Κύπρο, σε μεγάλο βαθμό ακόμη ο Οικονομικός Διευθυντής ενός οργανισμού έχει μεγαλύτερη βαρύτητα (power basis / decision-making authority) από τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού.

11) Ποιες θα ήταν οι εισιγήσεις σας προς τον Γενικό Διευθυντή σας σε θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού;

Θα έλεγα ότι τα τελευταία χρόνια στην Κύπρο έχει δοθεί αξία στον τομέα μας, πολλοί οργανισμοί και ιδιαίτερα οι μεγάλοι οργανισμοί άρχισαν να τον εκτιμούν. Υπάρχουν πολλοί αξιολόγοι επαγγελματίες στο χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο, οι οποίοι συνεχώς επιμορφώνονται, αναπτύσσονται και προσφέρουν στον οργανισμό τους, όμως θεωρώ ότι πολλοί Γενικοί Διευθυντές δεν έχουν ακόμα αντιληφθεί τη συμβολή αλλά και τη διαφορά που μπορεί να προσφέρει η ΔΑΔ στον οργανισμό τους. Έχει παρατηρηθεί μεγάλη βελτίωση στο θέμα αυτό, όμως η άποψή μου είναι ότι ακόμα υπάρχει ένα μεγάλο περιθώριο βελτίωσης στο να καταφέρουμε να περάσουμε τα σωστά μηνύματα. Αυτό ίσως μπορεί πιο εύκολα να επιτευχθεί εάν αρχίσουμε να χρησιμοποιούμε benchmarks, HR matrixes, HRIS και άλλα τέτοια εργαλεία, έτσι ώστε να παρουσιάζουμε μετρήσιμα πλέον δεδομένα και στοιχεία στην ανώτερη διεύθυνση. Επίσης, μέσα από έρευνες έχει αποδειχθεί ότι πολλές από τις στρατηγικές και πρακτικές που χρησιμοποιούμε δεν είναι οι ίδιες με αυτές που αντιλαμβάνεται το προσωπικό.

Είναι λοιπόν απαραίτητο να αντιληφθούν οι Γενικοί Διευθυντές ότι, η υποστήριξη ενός καλά δομημένου συστήματος ΔΑΔ το οποίο μεταξύ άλλων βασίζεται στη στρατηγική του Οργανισμού μπορεί να δώσει μεγάλη ώθηση στον Οργανισμό αφού δύναται να επηρεάσει θετικά την εργασιακή συμπεριφορά, τις γνώσεις και δεξιότητες, και την απόδοση του Προσωπικού. Απαραίτητη προϋπόθεση για να συμβεί αυτό είναι η ορθή επικοινωνία του συστήματος, ώστε να γίνει αντιληπτό από το Προσωπικό τόσο το ίδιο το σύστημα αλλά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την εφαρμογή του. Είναι σημαντικό να αναφέρω κλείνοντας σε αυτό το σημείο ότι ένα σύστημα ΔΑΔ για να έχει διάρκεια και αποτέλεσμα δεν πρέπει να είναι στατικό. Για αυτό το λόγο πρέπει συνεχώς να ζητούμε την άποψη του προσωπικού μας το οποίο βιώνει τις πρακτικές ΔΑΔ, έτσι ώστε να είμαστε σε θέση να κάνουμε σωστούς επανασχεδιασμούς και να αντιλαμβανόμαστε καλύτερα τις πραγματικές ανάγκες του.



Marianna Efstathiou holds a Bachelor degree in Business Administration from the Economic University of Macedonia in Thessaloniki, Greece and a Master in Human Resource Management from the University of Surrey, United Kingdom. Marianna is an Associate Member of CIPD (Chartered Institute of Personnel and Development) as well as Full member of CyHRMA (Cyprus Human Resource Management Association) since 2008.

Her career includes of five years of professional experience. In 2009, she started her professional career as a Human Resource and Payroll Officer at Lanitis Development Ltd – Aphrodite Hills Resort and in January, 2010 she was promoted to the position of the Human Resources Administrator which is her current position. Aphrodite Hills Resort is one of the premier and most prestigious five star Resorts in Europe.

Since October 2012, she is undertaking part-time MBA studies at CIIM (Cyprus International Institute of Management) where she was honored with a partial scholarship. Marianna is a self-motivated, hardworking and results-oriented HR professional with great passion and enthusiasm about her field.

Συναισθήματα και ο ρόλος τους στην αποδοτικότητα

Σήμερα συζητείται συχνά το φαινόμενο της ανεργίας και των συναισθημάτων αυτών που τη βιώνουν. Αρνητικά συναισθήματα, όμως, βιώνουν καθημερινά και τα άτομα που παραμένουν ακόμη στο χώρο εργασίας. Τι γίνεται με αυτούς που μένουν; Ποιά είναι τα συναισθήματα των ατόμων που παραμένουν στην εργασία; Φόβος, αβεβαιότητα για το μέλλον, άγχος είναι μερικά από τα συναισθήματα που οι εργαζόμενοι σήμερα νιώθουν πραγματικά.

Σε τι θα οδηγήσει, όμως, όλο αυτό; Ποιός ο ρόλος αυτών των συναισθημάτων στην αποδοτικότητα των εργαζομένων σήμερα;

Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη των συναισθημάτων στον εργασιακό χώρο, η επιστημονική έρευνα των οποίων κάνει εμφάνιση γύρω στο 1930. Ο δρόμος προς αυτή την οδό ανοίχτηκε περισσότερο από την επιθυμία και την ανάγκη για κατανόηση των συναισθημάτων των εργαζομένων από αυτούς που τους διεύθυναν.

Η πρόκληση

Μπαίνοντας βαθιά στη ψυχολογία του εργαζομένου θα δούμε ότι τα συναισθήματα προέρχονται από βιώματα. Το τι βιώνουμε, είτε σε προσωπικό είτε σε επαγγελματικό επίπεδο φέρνει στην επιφάνεια πολλά συναισθήματα. Ενδιαφέρον εδώ, όμως, έχει το γεγονός ότι μπορεί μια ομάδα ατόμων να βιώσει τα ίδια πράγματα αλλά να αντιμετωπίσει διαφορετικά συναισθήματα. Γι' αυτό μπορούμε να πούμε ότι το τι προκαλεί το συναίσθημα είναι τόσο το τι βιώνει κάποιος αλλά στην τελική και το τι ερμηνεία δίνει σε ένα γεγονός.

Οι εργαζόμενοι σήμερα λίγο ή πολύ βιώνουν παρόμοιες καταστάσεις. Βλέπουν και ακούν γύρω τους τα ίδια αλλά τα αντιμετωπίζουν διαφορετικά. Κάποιος θα προσπαθήσει να κάνει ότι καλύτερο μπορεί ενώ την ίδια στιγμή ένα άλλο άτομο θα αντιδράσει αρνητικά και θα σταματήσει κάθε προσπάθεια για να κάνει τα πράγματα καλύτερα.

Από την εργοδοτική πλευρά, η έλλειψη παραγωγικότητας είναι κάτι που ανησυχεί σε μεγάλο βαθμό τις επιχειρήσεις. Είναι μια πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι εργοδότες καθημερινά. Πολλές φορές, μη ξέροντας πώς να αντιδράσουν, ρίχνουν ευθύνες στους εργαζόμενους και τους αντιμετωπίζουν με αρνητικότητα. Μήπως, όμως, θα έπρεπε να ψαχτεί η πηγή του προβλήματος;

Κατανοώντας από πού προέρχονται τα διάφορα συναισθήματα είναι κάτι που μπορεί να βοηθήσει διάφορους οργανισμούς να δώσουν λύσεις σε προκλήσεις που αντιμετωπίζουν όσον αφορά το θέμα αυτό.

• **Ενδογενείς στην εργασία παράγοντες:** παραδείγματα των παραγόντων αυτών μπορεί να είναι οι αμοιβές και τα κίνητρα καθώς και οι επιπλήξεις. Επίσης, διάφορα συναισθήματα μπορεί να προκαλούν συμπεριφορές των ηγετών ή ακόμη και διάφορα γεγονότα, δυσάρεστα ή ευχάριστα που μπορεί να συμβούν μέσα στο χώρο εργασίας.

• **Εξωγενείς παράγοντες:** παραδείγματα είναι προσωπικές σχέσεις, οικογενειακές υποχρεώσεις ή δυσκολίες. Πολλές φορές προσωπικά θέματα δεν μπορούν παρά να επηρεάσουν τα συναισθήματα κάποιου μέσα στο χώρο εργασίας όσο και αν προσπαθήσει ως προς το αντίθετο.

Η Θεωρία Συναισθηματικών Γεγονότων (Affective Events Theory-AET)

Η κατανόηση των συναισθημάτων στην εργασία βοηθήθηκε σημαντικά από ένα μοντέλο των Weiss και Cropanzano (1996), που ονομάζεται Θεωρία Συναισθηματικών Γεγονότων (Affective Events Theory-AET). Η θεωρία αυτή βοηθά, αρχικά, στην κατανόηση της εργασιακής συμπεριφοράς και παράλληλα, συνδράμει στο γεγονός ότι τα εργασιακά γεγονότα και τα συναισθήματα δεν θα πρέπει να αγνοούνται, ακόμα και όταν θεωρούνται μικρά, γιατί τα τελευταία έχουν την τάση να συσσωρεύονται.

Οι Weiss και Cropanzano παρουσίασαν ένα γνωστικό μοντέλο που περιγράφει ότι οι υπάλληλοι αντιδρούν συναισθηματικά σε πράγματα που τους συμβαίνουν στην εργασία τους, και το γεγονός αυτό επιδρά στην εργασιακή τους επίδοση και ικανοποίηση. Η θεωρία ξεκινά με την αναγνώριση του ότι τα συναισθήματα είναι μια ανταπόκριση σε ένα γεγονός που λαμβάνει χώρα στο εργασιακό περιβάλλον. Το εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνει όλα εκείνα τα στοιχεία που εμπλεκούνται στην εργασία, δηλαδή τα χαρακτηριστικά της εργασίας, την ποικιλία καθηκόντων, το βαθμό αυτονομίας, τις εργασιακές απαιτήσεις και τις συνθήκες για έκφραση της συναισθηματικής κόπωσης. Αυτό το περιβάλλον δημιουργεί εργασιακά γεγονότα που μπορεί να έχουν τη μορφή ανάτασης, δυσκολίας ή και τα δύο. Αυτά τα εργασιακά γεγονότα κινητοποιούν θετικές και αρνητικές αντιδράσεις. Ωστόσο, η σχέση γεγονότων και αντίδρασης ρυθμίζεται από τη διάθεση και την προσωπικότητα του εργαζόμενου όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω.

Υπάρχει λύση;

Οι έρευνες έχουν δείξει τον άμεσο συσχετισμό της παρουσίας αρνητικών συναισθημάτων και της παραγωγικότητας. Αν ένας εργοδότης ενδιαφέρεται για την αύξηση παραγωγικότητας, τότε τα βήματα προς επίτευξη του στόχου αυτού είναι πολλά. Ένα από τα σημαντικά βήματα είναι η διαχείριση των συναισθημάτων.

Καταρχήν, για να διαχειριστούμε οποιοδήποτε συναίσθημα θα πρέπει να ψάξουμε μέσα στους διάφορους παράγοντες που έχουμε αναφέρει και να δούμε συγκεκριμένα από πού πηγάζει. Αυτό χρειάζεται πολλή προσπάθεια αλλά και θέληση από τις δυο πλευρές για να μπορέσει να υπάρξει μια σωστή εικόνα της κατάστασης.

Έπειτα, μπορούμε να δούμε κατά πόσο υπάρχει τρόπος να βελτιώσουμε την πηγή που προκαλεί τα αρνητικά συναισθήματα ούτως ώστε να μπορέσουμε να τα μεταβάλουμε. Πολλές φορές μπορεί να είναι θέματα εσωτερικής κουλτούρας ή ακόμη και εσωτερικών συστημάτων. Άλλες φορές αποτελούν θέματα ατομικών συμπεριφορών.

Υπάρχουν, όμως, και προληπτικά μέτρα που θα μπορούσαμε να πάρουμε για να αποφύγουμε την αρνητικότητα από την αρχή. Πόσο πιο θετικό θα ήταν αν προσπαθούσαμε να βάλουμε γερές βάσεις; Αν δημιουργήσουμε γερά θεμέλια τότε θα μπορέσουμε να 'κτίσουμε' καλύτερα πάνω τους. Έτσι, ακολουθώντας απλά βήματα μπορούν να αποφευχθούν οι όποιες αρνητικές αντιδράσεις.

• **Γνωρίστε τα δυνατά σημεία των ανθρώπων σας.** Αναρωτηθείτε! Αν σας ρωτούσε κάποιος σήμερα να πείτε τα θετικά στοιχεία του κάθε εργαζομένου στην εταιρία σας πόσο εύκολο θα ήταν να το κάνετε; Μήπως θα ήταν πιο εύκολο να αναλύσετε τα σημεία στα οποία χρειάζονται βελτίωση; Η ανατροφοδότηση είναι κάτι πολύ σημαντικό αλλά όπως έχει αποδειχτεί μέσα από έρευνες ξοδεύουμε το διπλάσιο χρόνο για να συζητήσουμε το τι πάει λάθος από το τι πάει

σωστά! Καλέστε, λοιπόν, κάποιο υφιστάμενο ή ακόμη και συνάδελφό σας και πείτε τους τα θετικά στοιχεία τους τα οποία εκτιμάτε! Παρατηρήστε μετά την επιρροή που θα έχει όλο αυτό στη σχέση με τους συναδέλφους τους, με τους πελάτες και γενικά στην όλη παραγωγικότητα τους.

• **Επικεντρωθείτε στη συμπεριφορά και όχι στον άνθρωπο!** Όλοι πρέπει κατά καιρούς να δώσουμε κάποια αρνητική ανατροφοδότηση. Ο τρόπος που θα δοθεί μπορεί να επηρεάσει το συναίσθημα και έπειτα την παραγωγικότητα είτε θετικά είτε αρνητικά. Μην τονίσετε το γεγονός ότι το άτομο έχει κάνει λάθος, αλλά τονίστε το τι έχει γίνει και τι επιρροή έχει στη δουλειά και στην εικόνα που βγαίνει προς τα έξω. Το άτομο θα αποδεχτεί πιο εύκολα το λάθος αν δε νιώσει ότι του γίνεται «προσωπική επίθεση». Έτσι θα αποφύγετε σε μεγάλο βαθμό το αρνητικό αυτό συναίσθημα.

• **Ψάξτε για λύσεις μαζί!** Το να νιώσει κάποιος σημαντικός είναι κάτι το οποίο θα τον κάνει πιο θετικό και πιο παραγωγικό. Δώστε στα άτομα που σας περιβάλλουν την ευκαιρία να σας πουν τις δικές τους ιδέες και εισηγήσεις και προσπαθήστε μαζί να τις υλοποιήσετε.

• **Βγάλτε τον ηγέτη από μέσα τους.** Ο καθένας κρύβει έναν ηγέτη μέσα του. Υπάρχουν κάποιες ηγετικές ικανότητες, οι οποίες χρειάζονται βοήθεια για να βγουν στην επιφάνεια. Αν δώσετε στο ανθρώπινο δυναμικό σας τα εφόδια για να γίνουν σωστοί ηγέτες στη θέση που κατέχουν τότε πολύ απλά θα τους διακατέχουν σίγουρα πιο θετικά συναισθήματα.

• **Επικροτήστε την προσπάθεια.** Έστω και αν η οποιαδήποτε προσπάθεια που γίνεται από ένα άτομο δεν επιφέρει άμεσα αποτελέσματα, εσείς οφείτε να το δείτε θετικά. Η αναγνώριση θα βοηθήσει τα άτομα να γίνουν πιο παραγωγικά και θα επιτύχουν πολύ περισσότερα στο μέλλον.

Το συναίσθημα είναι αναπόσπαστο κομμάτι της εργασίας. Σήμερα του δίνεται μεγάλη σημασία. Ο λόγος; Είναι πλέον σίγουρο ότι από μόνο του είναι η πηγή πολλών προβλημάτων των σημερινών επιχειρήσεων. Εκτός αυτού, οι εργοδότες σήμερα αναμένουν ανθρώπους γύρω τους που είναι πιο παραγωγικοί. Δίνοντας μεγαλύτερη σημασία στο συναίσθημα θα το πετύχουν σε μεγάλο βαθμό.

aspasiasim@gmail.com

Ασπασία Σιμιλίδου – Θεοδοσίου
BSc, MSc, PhD (cand.)
Λέκτορας / Σύμβουλος
Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Ασπασία είναι κάτοχος πτυχίου στον τομέα του Marketing και μεταπτυχιακού στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργανωτικής Ψυχολογίας από το King's College London. Στο παρόν στάδιο βρίσκεται στη διαδικασία απόκτησης διδακτορικού τίτλου Πανεπιστημίου της Αγγλίας στον τομέα της Εργασιακής Ψυχολογίας, με θέμα διατριβής 'Emotional labor: The case of the Cyprus Hospitality Industry'.

Η Ασπασία είναι σύμβουλος επιχειρήσεων και εκπαιδευτρια. Ειδικεύεται στην εξυπηρέτηση πελατών, εταιρική κουλτούρα, τεχνικές επικοινωνίας, συναισθηματική νοημοσύνη και τεχνικές πωλήσεων. Προσεγγίζει την εκπαίδευση με πρακτικές μεθόδους μέσα από την εργασιακή ψυχολογία. Προσφέρει εκπαίδευση και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε ένα μεγάλο φάσμα εταιριών του λιανικού εμπορίου, τράπεζες, ξενοδοχεία και εταιρείες logistics. Πελάτες της είναι μερικοί από τους μεγαλύτερους οργανισμούς στην Κύπρο, στο Κατάρ και στο Bahrain. Είναι καλεσμένη ομιλήτρια σε αρκετά συνέδρια στην Κύπρο και στο εξωτερικό. Άρθρα της έχουν δημοσιευτεί σε περιοδικά, εφημερίδες και στο διαδίκτυο. Έχει παρουσιαστεί σε εκπομπές στην τηλεόραση όπου μοιράζεται τις γνώσεις της με το ευρύ κοινό.

Επίσης, η Ασπασία είναι λέκτορας στο CIM όπου διδάσκει στον τομέα του Μάρκετινγκ.

Cyprus to Detroit

Denial to Disaster – Turn in your keys!



KEN MOORE

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

The drama surrounding Cyprus and its economic situation has received a great deal of attention in the United States. The Wall Street Journal, Business Week, and numerous other publications explore the issue of the financial crisis of this beautiful yet tiny island country of Cyprus. Articles and commentaries often take disparate perspectives of why this country is in such a dire situation. Some articles and Internet blogs compare the situation in Cyprus to the bankrupt U.S. city of Detroit. Some of the comparison may have a ring of legitimacy but others require a strong dose of imagination. "Left-leaning" individuals frequently blame the problems of both Detroit and Cyprus on greedy bankers and other wealthy people. "Right-leaning" individuals often blame the problems on exaggerated entitlement programs which require government spending that outpaces sustainable government income. Both "left-leaning" and "right-leaning" individuals consider governing agencies to be complacent to and perhaps facilitators of the crisis.

There are a number of issues affecting Cyprus that unnerve the U.S. Perhaps the U.S. is unnerved because looking at the situation in Cyprus may be like looking in the mirror and being frightened by what it sees, for example:

1. Continuing high unemployment, especially among certain groups of citizens;
2. The banking industry's apparent determination to reward a small number of people (usually executives) at the expense of everyone else;
3. The apparent disregard for employees, communities, and the environment by big business;
4. Loss of faith in governing agencies to find a palatable and effective manner of addressing entrenched problems by constituents;
5. Belief by constituents that any changes are only going to make life worse. They believe things were better off the way they were;
6. Refusal of constituents to accept the unsustainable dimension of current programs

Few would disagree with the idea that it is possible for different people to interpret important issues from diverse positions or points of view. When studying governing/economic matters, it has become customary to dichotomize positions into "left and right" or trichotomize them by adding a center (or middle). Each has within it a range of degrees. For example, far left, center-left, and moderate left. No doubt there are considerable differences of opinion between each sub-dimension but the broader categories of LEFT and RIGHT are my focus here. There is a significant distance between the thoughts and ideas of those on the left and those on the right. It is equally true in Detroit as it is in Cyprus – both sides (left and right) are denying that they are part of the problem. Unfortunately, this denial can be the fast track to economic and political disaster.

Suffice it to say that those on the left are convinced the problems within Cyprus or Detroit were indeed caused by greedy bankers, industrialists, and other wealthy people who were driven by one focus – the profit motive. Those on the right believe the entitlement programs (condescendingly called "giveaways") are the cause of the majority of problems.

I do not pretend to know the complete answer but I do understand that having NO viable plan, wallowing in denial of the looming disaster, and not taking positive steps forward will spell more pain for everyone and intensify an already unhealthy environment. Four domains (Business/Banking, Government, Unions, and Media) have been identified as crucial to the health of a free society but it appears that each has descended into some form of extremist interpretation of governing/economic philosophy. It is not unusual to observe extremist thoughts and ideas originating from individuals on both the left and right but when they permeate the mentality of leadership, serious problems emerge.

Consider the following:

> On the left:

BAR executive editor Glen Ford, in his article "From Detroit to Cyprus, Banksters in Search of Prey" wrote: "From Nicosia, Cyprus, to Detroit Michigan, the global financial octopus is squeezing the life



out of society, stripping away public and individual assets in a vain attempt to fend off its own, inevitable collapse."

Mr. Ford is an excellent writer and his article is very interesting but does this really represent the truth or is it simply fanning the flames of irrational thought?

> On the right:

Right-leaning arguments believe that the opportunity to generate and retain one's own wealth is a driving force not only improving our society, but also for individual and social advancement.

Authors Scott Rae and Austin Hill, in their book "The Virtues of Capitalism" argue that free markets are by and large the best solution to financial disasters rather than the cause. The ability of an organization (e.g. the government) to take something that belongs to the individual (e.g. wages) and give it to another less successful individual in the name of compassion (e.g. entitlement) is an anathema. They strongly believe that an individual should reap the rewards of his labor, retain as much of it as possible, have a voice of where some of his money will be allocated (e.g. taxation) for the good of society, and that the pursuit of capitalism's principles have benefited societies far more than the centralized planning models of social states. Could this be an "extremist" view of the virtues of capitalism?

From Nicosia, Cyprus, to Detroit Michigan, the global financial octopus is squeezing the life out of society, stripping away public and individual assets in a vain attempt to fend off its own, inevitable collapse.

Have Crucial Domains Become A Haven for Denial and A Sanctuary for Extremists? There are big problems in Cyprus and Detroit and many other places in the global economy. Big problems usually begin by big misunderstandings followed by big denials. Denials are then fortified by adoption of "extremist" interpretations of governing/economic tenets. Society suffers when domains crucial to its wellbeing become unstable environments filled with misunderstandings, accusations, and denials. When leaders in these domains refuse to objectively assess their role in societal ills and deny any responsibility, they make solutions impossible. Leaders in each of the four crucial domains are unwittingly driving societies toward the cliff of disaster. When leaders entrench themselves by tethering to myopic, irresponsible, unrealistic, self-serving, extremist philosophies, they become extremists. Extremists NEVER serve society – they drive it off the cliff. Unfortunately, it appears that leaders in each of the four crucial domains have become so entrenched in exaggerated positions they have ceased serving society. To these individuals on both the left and right extremes, I send a message: Society needs a change NOW – get the message or turn in your keys.

1. Banking and other Businesses Executives – REMEMBER: Greed leads to ultimate collapse. Profit is not an evil concept but greed (profit at any cost) is malevolent. Bankers and other business executives must re-learn to re-focus on balancing the needs and concerns of all stakeholders – not just stockholders.

2. Governing Agencies – REMEMBER: Constituents are people and not inanimate numbers. Changes are necessary but they must be carefully considered and competently, completely, and clearly communicated. Changes MUST be gradual.

3. Labor Unions and other Organizations closely associated as direct constituent representatives – REMEMBER: Progress is impossible without change. Almost all change involves some sort of discomfort. Money must be earned by someone before it can be shared. All pots, including money pots, have a bottom and can be easily emptied.

4. Media – REMEMBER: Responsible reporting should be a priority. Investigative reporting was once an honorable profession in which there was a deep passion for the search of truth. Over the years, it appears that some reporters have lost sight of what made reporting an honorable profession. It has become increasingly popular to search for OR CREATE a flamboyant story without regard to its relevance and little concern for its truth or damaging effect on society.

*Society needs a change NOW –
get the message or turn in your keys.*

Time for New Leadership

The significant challenges faced by both Cyprus and Detroit need to be addressed by effective leaders. Understanding the scope of each issue requires a thorough examination and comprehensive assessment from multiple perspectives. New leaders must exhibit disciplined thinking and be capable of suppressing temptations to marginalize opinions or criticize individuals who are committed to opposing opinions. Understanding and appreciating the complicated dimensions associated with opposing positions must be a priority and it is the first step forward. Perhaps the current leaders are incapable of taking this first step. Since the second step is even more challenging than the first, it may be time to turn leadership roles over to a younger set of leaders.

The second step, achieving pragmatic compromise can be the most difficult of challenges. This is especially true when confronted with “absolutists” or rigid thinkers. These are individuals who solemnly believe their ideas and way of thinking is the only path that should be taken. Compromise in this environment (including Cyprus and Detroit) becomes particularly challenging and can be accomplished only by the most capable leaders. When individuals become entrenched with specific beliefs or ideas, the path to progress requires the highest degree of patience and perseverance. It seems perfectly clear that current problems require a new approach by leaders with a new set of skills. New leaders should be those who demonstrate the ability to:

1. Assess issues thoroughly (critical thinking)
2. Pragmatically consider the importance of sustainability (whether political, environmental or economic),
3. Integrate compassion into decision-making
4. Achieve consensus

It is my belief that young potential leaders are well-prepared to assume leadership roles in each of the crucial domains. They will avoid being seduced by the “blame game” as they balance the needs of all members of society. I am fortunate to have had students from all points on the globe. They have been from Greece, Turkey, Cyprus, and countries in Africa, Asia, Europe, South America, and more. Most are returning to their home country and will contribute to the healing process without repeating the mistakes of previous generations. These people are gifted future leaders who will confront denial with tact and skill. They will attempt to bridge the gap of understanding between various governing/business philosophies as they strive for honest consensus. To current leadership in each crucial domain I say: Floundering in denial is a free-fall into disaster. Your wisdom has been lost. Turn in your keys and leave the decision-making to the young.



ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΜΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

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.



www.ccs.org.cy
www.ecdl.com.cy

Μοντέρνος Στρατηγικός Προγραμματισμός



Ο Δημήτρης Εργατούδης είναι αφυπηρετήσας (2006) Ανώτερος Διευθυντής της Λαϊκής Τράπεζας και ιδρυτικό μέλος του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ένα από τα βασικά καθήκοντα κάθε διευθυντή είναι και ο στρατηγικός προγραμματισμός.

Στόχος του στρατηγικού προγραμματισμού είναι να δώσει υπόσταση και σκοπό σε έναν οργανισμό, καθορίζοντας προσχεδιασμένες ενέργειες. Αυτό θα επιτευχθεί με βάση μια μακροχρόνια στρατηγική και ένα σχέδιο, μέσω των οποίων θα υλοποιηθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Παραδοσιακός στρατηγικός προγραμματισμός

Σκοπός του παραδοσιακού στρατηγικού προγραμματισμού είναι να προγραμματιστεί το μέλλον του οργανισμού, η ανάπτυξή του και ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός θα αντιμετωπίσει με επιτυχία τις μελλοντικές προκλήσεις και θα εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν.

Η διαδικασία που ακολουθείται για τον σχεδιασμό του στρατηγικού προγραμματισμού είναι η εξής:

- > καθορίζονται οι στόχοι
- > αξιολογείται το περιβάλλον
- > αναλύονται οι υφιστάμενες στρατηγικές
- > λαμβάνονται αποφάσεις για στρατηγικά θέματα όπως:
 - πώς θα μπορέσει ο οργανισμός να συνεχίσει να αναπτύσσεται στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον
 - πώς θα αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός
 - κατά πόσο θα πρέπει ο οργανισμός να διαφοροποιήσει τους μέχρι τώρα στόχους του
 - ποιοι πόροι – υλικοί, χρηματικοί και ανθρώπινοι – θα χρειαστούν για εφαρμογή του προγράμματος που θα αποφασιστεί
- > ανάλογα με τις απαντήσεις στις πιο πάνω ερωτήσεις, καθορίζεται η πολιτική που θα ακολουθηθεί
- > ετοιμάζονται σχέδια για υλοποίηση των αποφάσεων που θα ληφθούν
- > ορίζεται μηχανισμός παρακολούθησης των αποφάσεων αυτών.

Μοντέρνος στρατηγικός προγραμματισμός

Εισηγητές του μοντέρνου στρατηγικού προγραμματισμού είναι οι καθηγητές Gary Hamel και C.K.Prahalad, οι οποίοι υποστηρίζουν ότι ο παραδοσιακός στρατηγικός προγραμματισμός έχει εξελιχθεί σε μια τελετουργική και τυπολατρική διαδικασία, αφού πρώτα καθορίζονται οι στόχοι από την ανώτερη ηγεσία του οργανισμού και μετά ακολουθούν οι διαδικασίες υλοποίησής τους.

Οι δύο καθηγητές υποστηρίζουν ένα νέο μοντέλο, στο οποίο αξιοποιείται στο έπακρο η εταιρική φαντασία, μετατρέποντας τους τεχνικούς σε ονειροπόλους και τους σχεδιαστές σε στρατηγικούς προγραμματιστές.

Με βάση το μοντέλο αυτό, η διαδικασία ξεκινά με τον εντοπισμό των δυνατών χαρακτηριστικών του οργανισμού, δηλαδή των χαρακτηριστικών στα οποία υπερτερεί έναντι των ανταγωνιστών του. Ακολουθεί ανάλυση των χαρακτηριστικών αυτών και διερευνάται πώς αυτά μπορούν να επεκταθούν και σε άλλα τμήματα του οργανισμού, ενεργώντας με τέτοιο τρόπο ώστε τα δυνατά αυτά χαρακτηριστικά να είναι δύσκολο να αντιγραφούν από τον ανταγωνισμό.

Στη διαδικασία αυτή λαμβάνονται υπόψη η απελευθέρωση των αγορών, οι ραγδαίες εξελίξεις στην τεχνολογία και τις τηλεπικοινωνίες, η ευκολία διακίνησης και μετακίνησης του εργατικού δυναμικού, η μείωση της σημασίας που δίνεται στην πείρα κλπ.

Παρατίθενται πιο κάτω οι αρχές που διέπουν τον μοντέρνο στρατηγικό προγραμματισμό. Πρέπει αυτές:

- να είναι προκλητικός και καινοτόμος, ώστε μέσω του να ανακαλύπτονται νέες ευκαιρίες
- να είναι ανατρεπτικός, ώστε να αμφισβητείται η σημερινή κατάσταση του οργανισμού
- να παραμερίζει τα εμπόδια που συνήθως προβάλλονται από την ανώτερη ηγεσία στην καινοτομία και την αλλαγή
- να βοηθά στον εντοπισμό ανθρώπων που διαθέτουν φαντασία - οι οποίοι υπάρχουν σε κάθε οργανισμό - και να υπάρχει συνεργασία τους με τα έμπειρα στελέχη όσον αφορά τον καθορισμό του μέλλοντος του οργανισμού
- να συνδέει το μέλλον των υπαλλήλων με το μέλλον του οργανισμού. Όταν γίνει αυτό, είναι ευκολότερο να εφαρμοστούν τυχόν αλλαγές
- να καθοριστεί διαδικασία, με την οποία να παρουσιάζονται νέες ευφάνταστες ιδέες, ανεξάρτητα από τη θέση, την πείρα και την ηλικία του εισηγητή
- να διερευνώνται συνεχώς οι ευκαιρίες που θα παρουσιαστούν στο μέλλον.

Όσον αφορά το παραδοσιακό μοντέλο, οι δύο καθηγητές, πέραν των χαρακτηρισμών που ήδη αναφέρθηκαν (τελετουργικό και τυπολατρικό), υποστηρίζουν ότι αυτό στηρίζεται στην ανάπτυξη του οργανισμού μέσω της μείωσης των εξόδων, του αριθμού προσωπικού και των επιπέδων ιεραρχίας, την αναδόμηση, την απλοποίηση των διαδικασιών και την αντιγραφή καλών πρακτικών του ανταγωνισμού. Όλα αυτά δημιουργούν έναν ασφυκτικό κλοιό στον οργανισμό, σε σημείο που να μην μπορούν να υπάρξουν άλλες εξοικονομήσεις, με αποτέλεσμα ο οργανισμός να μην μπορεί να αναπτυχθεί άλλο.

Αντίθετα, με το νέο μοντέλο, το οποίο στηρίζεται στο μέλλον, ο σχεδιασμός θα αλλάζει συνεχώς, ανάλογα με τις ραγδαίες εξελίξεις που συνεχώς παρατηρούνται.



Der Golf. Das Auto.

Εκπομπές ρύπων CO₂: 113 g/km • Κατανάλωση καυσίμων: 4.9 L/100km (Για τη μηχανή 1.2 TSI 85PS BlueMotion)
• 3 χρόνια εγγύηση • 12 χρόνια αντισκωριακή εγγύηση • 1 χρόνο δωρεάν οδική βοήθεια

Follow us on:



Das Auto.

UNICARS



Ο καφές όπως πρέπει να είναι.



Mocca Free Delivery 22 26 20 20

Δωρεάν παράδοση Δευτέρα-Σάββατο 8:30 πμ - 5:00 μμ / Free Delivery Monday-Saturday 8:30 am - 5:00 pm

COFFEE
SANDWICHES
CATERING PLATTERS
SOUPS & SALADS
FRESH JUICES
SMOOTHIES



Στασίνου 44, Ακρόπολη, 2002 Λευκωσία
email: info@mocca.com.cy
www.mocca.com.cy

Ανεργία:

μια κατάσταση μετάβασης

Ανεξάρτητα από την απόδοση, την ηλικία, τις συνθήκες, η ανεργία πλέον αγγίζει ή ελλοχεύει σαν δαμόκλειος σπάθη στις ζωές των πλείστων. Υποδέχεται κυνικά τελειόφοιτους φοιτητές, έμπειρους τεχνίτες, γονείς. Άγχος, ανασφάλεια, φόβος, θυμός είναι μόνο ορισμένα από τα αισθήματα που βιώνει ένας άνεργος. Πέραν από τον κατ'εξοχήν τρόπο για τα προς το ζειν, η δουλειά συνήθως αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος της ζωής ενός ανθρώπου, προσφέροντας δομή στην καθημερινότητά του και ευκαιρίες για αυτο-πραγμάτωση. Κι όμως, η ανεργία είναι μία κατάσταση μετάβασης, όχι κατ'ανάγκην μακροχρόνια, που με την κατάλληλη συμπεριφορά, υποστήριξη και δράση, μπορεί ν'αποτελέσει θεμέλιο σε νέες, διευρυμένες προοπτικές.

Ο ορισμός ενός ανέργου σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Εργοδότησης είναι το άτομο που βρίσκεται:

- Στη μικρότερη τουλάχιστον ηλικία για νόμιμη απασχόληση (στην Κύπρο 15 ετών)
- Εκτός εργασίας κατά τη συγκεκριμένη περίοδο
- Πρόσφατα διαθέσιμο για εργασία, και
- Σε διαδικασία αναζήτησης εργασίας

Το ποσοστό ανεργίας αντιπροσωπεύεται από τον αριθμό των ανέργων, οι οποίοι μετρήθηκαν σε σχέση με το εργατικό δυναμικό (εργαζόμενους και ανέργους).

Πρόκειται για έναν σημαντικό δείκτη μέτρησης της οικονομικής επίδοσης μιας χώρας ή μιας περιοχής αφού δείχνει την ικανότητα μιας οικονομίας να παρέχει δυνατότητες απασχόλησης στο εργατικό της δυναμικό. Οι πιο πρόσφατες στατιστικές αναφέρουν ότι η ανεργία στην Κύπρο βρίσκεται στο 17,1% του ενεργού πληθυσμού και σε απόλυτους αριθμούς στα 76,000 πρόσωπα.

Δεν είναι μόνο όμως οι αριθμοί, όσο τρομακτικοί κι αν είναι πλέον από μόνοι τους. Είναι και οι κοινωνικές διαστάσεις αυτής της κατάστασης, που παρ'όλη την οικουμενικότητά της παραμένει υπόθεση ατομική και συχνά περιήλοκη. Αναταράζει την επιθυμητή αρμονική συνύπαρξη της εργασιακής απασχόλησης με άλλους κοινωνικούς ρόλους όπως η οικογένεια, η κοινότητα και ο ελεύθερος χρόνος, και συχνά επιβαρύνει ακόμη περισσότερο υφιστάμενα προβλήματα οικονομικά, υγείας ή άλλες πρακτικές δυσκολίες.

Σημαντικό σε τέτοιες περιπτώσεις είναι να ξεχωρίσει κανείς τι είναι και τι δεν είναι στον έλεγχό του. Αν και η ανεργία οφείλεται συνήθως σε εξωτερικά αίτια, δεν παύει από το να έχει κανείς την ικανότητα να επιλέξει το πώς θ'ανταποκριθεί σ'αυτούς τους παράγοντες. Εξάλλου, το τι επιτυγχάνει κάποιος εσωτερικά μπορεί να διαφοροποιήσει την εξωτερική πραγματικότητα.

Κάποιοι από τους λόγους που εμποδίζουν νέους ν'αποτελέσουν μέρος του ενεργού εργατικού δυναμικού είναι η αποσύνδεση εκπαίδευσης και αγοράς εργασίας, η υπερπλήρωση συγκεκριμένων τομέων

του εργατικού δυναμικού και η έλλειψη εργασιακής εμπειρίας. Απαιτείται λοιπόν η αδιάκοπη απόκτηση νέων γνώσεων μέσω τυπικής (σχολές, πανεπιστήμια) και άτυπης (εργαστήρια, σεμινάρια) εκπαίδευσης. Για ν'αυξηθεί, επίσης, η 'εμπορευσιμότητά' τους χρειάζεται ν'αποκτηθούν μεταφερόμενες δεξιότητες (επιλυση προβλημάτων, χρήση υπολογιστικών εφαρμογών, επικοινωνιακές δεξιότητες), που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε ποικίλα πλαίσια, ν'αναζητηθεί εργασία με πρώτο σκοπό τη μάθηση για να μπορέσουν να κτίσουν πάνω σ'αυτήν, να ζήσουν εμπειρίες ενδυνάμωσης που να δίνουν μια αίσθηση αποτελεσματικότητας (η επιτυχία φέρνει περισσότερη επιτυχία), να καινοτομίσουν. Δεν είναι ανάγκη να αισθάνονται πως χαράζουν το μέλλον τους πάνω σε μάρμαρο. Χρειάζεται να δρᾶνουν ευκαιρίες, να παίρνουν ρίσκα, ν'αναζητούν προκλήσεις. Με μικρούς και υλοποιήσιμους στόχους να κάνει κάποιος κάθε φορά το σήμερα καλύτερο απ'το χτες.

Είναι σημαντικό να θεωρηθεί η διαδικασία εξεύρεσης εργασίας ως εργασία η ίδια. Αυτό βοηθά στην επικέντρωση των προσπαθειών, στην καλύτερη οργάνωση του χρόνου, στην ισορροπία. Ο τρόπος προσέγγισης αυτού του σκοπού είναι εξίσου σημαντικός. Σίγουρα, απαιτείται να αξιοποιούνται τα δημοφιλέστερα μέσα αναζήτησης εργασίας όπως διαδίκτυο, δημόσιες και ιδιωτικές υπηρεσίες απασχόλησης, εφημερίδες. Ωστόσο, σημειώνεται ότι συχνά ο τρόπος αναζήτησης προσωπικού από τους εργοδότες είναι αντίστροφος από εκείνον που χρησιμοποιούν αυτοί που αναζητούν εργασία. Αυτό συμβαίνει αφού η πρώτη επιλογή των εργοδοτών είναι η 'εκ των έσω' προσλήψεις ή μέσω γνωστών/ κοινωνικού δικτύου, ακολουθώντας η δημοσίευση των θέσεων μέσω γραφείων και τέλος μέσω αγγελιών. Οι τελευταίες διαδικασίες είναι περισσότερο χρονοβόρες και δαπανηρές.

Για τους πιο πάνω λόγους, οι αιτητές ενθαρρύνονται επίσης ν'αφίνουν βιογραφικά ακόμα και όταν δεν υπάρχουν σχετικές αγγελίες, αλλά και να αξιοποιούν και να διευρύνουν το κοινωνικό τους δίκτυο. Η δημιουργία ενός ισχυρού επαγγελματικού προφίλ σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη. Επίσης, τα άτομα που αναζητούν εργασία είναι σημαντικό να αποστέλλουν σύντομη συνοδευτική επιστολή με το βιογραφικό τους, στην οποία να αναφέρουν τις 2-3 ισχυρότερες δεξιότητες/ικανότητες που κατέχουν και θα μπορούσαν να προσφέρουν για τις υπηρεσίες των εργοδοτών. Θα μπορούσαν ακόμα να αναφέρουν τη διαθεσιμότητα για βραχυπρόθεσμη εργασία άνευ απολαβών με την προοπτική μελλοντικής συνεργασίας.

Η αυτοαπασχόληση ή η ίδρυση μίας επιχείρησης είναι ακόμα μία δυναμική επιλογή με αρκετά προτερήματα. Πέραν από τα οφέλη για την οικονομία, σε ατομικό επίπεδο, η αυτοαπασχόληση ή η ίδρυση μίας επιχείρησης και συχνά με έδρα το σπίτι, δημιουργεί αυτονομία και ανεξαρτησία, επιτρέπει την

πλήρη ενασχόληση με τομέα της επιλογής του ατόμου, ενώ, η δουλειά από το σπίτι αποτρέπει τη σπατάλη χρόνου και κόστους για μετακινήσεις και άλλη στέγαση. Παράλληλα, ενισχύεται η δέσμευση για ολοκλήρωση συγκεκριμένης εργασίας μέσα σε προκαθορισμένη προθεσμία λήξης, αφού η έλλειψη συνέπειας έχει άμεσο αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών που προσφέρονται μακροπρόθεσμα. Μέσω διαδικτύου/τεχνολογίας, οι μεταφράσεις, οι ασφαλιστικές και οι επενδυτικές υπηρεσίες είναι από τις περισσότερο διαδεδομένες μορφές απασχόλησης από το σπίτι. Σημαντικό είναι επίσης να διερευνηθούν οι ευκαιρίες επιχορήγησης διαφόρων άλλων ειδών επιχειρηματικής απασχόλησης τόσο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και από ντόπιους φορείς.

Από τα κυριότερα προτερήματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης και συμβάτης της απασχόλησης κυρίως σε περιόδους ιδιαίτερα ψηλής ανεργίας σε κάποιες χώρες, είναι η αρχή της ελεύθερης κυκλοφορίας των εργαζομένων. Εντούτοις, το ποσοστό των Ευρωπαίων που

ση νέων προκλήσεων τονώνει την αυτοπεποίθησή τους. Η έρευνα για τους τομείς στους οποίους υπάρχει κυρίως έλλειψη εργατικού δυναμικού όπως και η εκμάθηση μίας ξένης γλώσσας, αυξάνουν τις πιθανότητες αποτελεσματικής αναζήτησης εργασίας.

Ο χρόνος μέχρι την εργοδότηση έχει βοηθήσει πολλούς ν'ανακαλύψουν τι πραγματικά θα ήθελαν ν'ακολουθήσουν επαγγελματικά. Παρά τις οικονομικές δυσκολίες, μπορούν, απολαμβάνοντας την ευχέρεια του χρόνου που έχουν στη διάθεσή τους, να βρουν πολλούς τρόπους για να εκφράσουν τη δημιουργικότητά τους μέχρι να βρουν αυτό που είναι δυνατόν να μεταφραστεί σε επάγγελμα. Η ταυτότητα των ανθρώπων δεν καθορίζεται από την επαγγελματική τους θέση. Ούτε η επιτυχία στη ζωή μετριέται τόσο από τις ευκαιρίες που δίνονται, όσο από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι δυσκολίες και προκλήσεις της ζωής. Με λίγη έρευνα και σωστές επιλογές, πολλοί βρίσκουν ότι μπορούν να ζήσουν με λιγότερα χρήματα, χωρίς να επηρεαστεί δραματικά η άνεσή τους κατά την ανεργία. Επίσης, η



Δεν είναι ανάγκη να αισθάνονται πως χαράζουν το μέλλον τους πάνω σε μάρμαρο. Χρειάζεται να δράσουν ευκαιρίες, να παίρνουν ρίσκα, ν'αναζητούν προκλήσεις.

ζει και εργάζεται σε κράτος μέλος εκτός της χώρας προέλευσής του δεν ξεπερνά το 3%. Τα οφέλη από την εργασία στο εξωτερικό, είναι ιδιαίτερα σημαντικά. Κατ'αρχάς, σήμερα, στη διαδικτυακή πύλη για την επαγγελματική κινητικότητα Eures (ec.europa.eu/eures), υπάρχουν πέραν των 2,000,000 κενών θέσεων εργασίας και 32,000 εγγεγραμμένοι εργοδότες σε 32 ευρωπαϊκές χώρες. Η εργασία των ατόμων στο εξωτερικό, ακόμα και για σύντομα χρονικά διαστήματα, μπορεί να αυξήσει σημαντικά τα επίπεδα εξειδίκευσής τους όπως και τις πιθανότητες εύρεσης καλύτερης θέσης εργασίας στη χώρα προέλευσής τους στο μέλλον. Παράλληλα καθιστά πολύτιμη εμπειρία η γνωριμία με άλλους ανθρώπους στις χώρες αυτές, και η αντιμετώπι-

συνεχιζόμενη ενασχόληση, ακόμα και μέσα από προσφορά άμισθης εργασίας (ντόπιες εθελοντικές οργανώσεις ή διεθνείς όπως Youth on the Move ή UNV online volunteering service), διευρύνουν το φάσμα των δεξιοτήτων, συντηρούν την αίσθηση της αυτο-αποτελεσματικότητας, προσφέρουν προσωπική ανάπτυξη, ενώ καθιστούν τη θέση τους πιο ελκυστική ως υποψήφιοι για σταθερή εργοδότηση.

Αισθήματα αδικίας, απογοήτευσης, αρνητικότητας, που συχνά συνοδεύουν την απουσία εργασίας απομυζούν ενέργεια που μπορεί να διοχετευθεί σε πιο παραγωγικά κανάλια. Αυτοί που περιβάλλουν άτομα που βρίσκονται σε διαδικασία αναζήτησης εργασίας, είναι συνετό να επιλέγονται ως άτομα που διακρίνονται για τον ενθουσιασμό και την αισιοδοξία τους. Επίσης, η έμπρακτη πολλές φορές υποστήριξη φίλων και οικογένειας, συντείνει στην εξάλειψη των εμποδίων που παρουσιάζει η ανεργία. Παράλληλα, είναι σημαντικό ν'αξιοποιείται προς όφελος ο χρόνος που δίνεται, για περισσότερη αυτογνωσία και έτσι μια πιο γνήσια και δυναμική πορεία.

Όσοι βρίσκονται στη μεταβατική αυτή κατάσταση, καλούνται να συμφιλωθούν με το χάος, και να βασιδίσουν στην αβεβαιότητα μ'ένα αποθεματικό από αμείωτη επιμονή, αυτοπεποίθηση και θετικότητα.

Η διαδρομή από τους Θετικούς Οργανισμούς στις Θετικές Οικογένειες

Τα τελευταία χρόνια η εκπαίδευση, η ανάπτυξη και η εξειδίκευση ανθούν: Φιλόδοξα προγράμματα ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων, προγράμματα ηγεσίας, συνεδρίες coaching, πτυχία και μεταπτυχιακά στη διοίκηση, στη διαχείριση και την επιχειρηματική αριστεία, συμβάλλουν όλα στην επάνδρωση των επιχειρήσεων με άξια στελέχη και στην ενίσχυση των ανθρώπων με δεξιότητες που βελτιώνουν τη ζωή και την εργασία τους. Οι προσπάθειες έχουν επιτύχει. Έχουμε όλοι συμβάλει αποτελεσματικά στο να δημιουργήσουμε – και να γίνουμε – επιτυχημένα στελέχη: Δουλεύουμε με οργανωτικότητα, με ομαδικότητα, με δημιουργικότητα, με συναισθηματική νοημοσύνη.

Μαθαίνουμε να διαχειριζόμαστε το άγχος μας, να ορίζουμε σωστά το χρόνο μας, να αντιμετωπίζουμε την αλλαγή με θετικότητα και υπομονή.

Συνάμα όμως, μόλις επιστρέψουμε στο σπίτι, αφήνουμε το άγχος να ξεσπάσει, το χρόνο να ξεφύγει, την ομαδικότητα να χαθεί, τη θετικότητα να ξεχαστεί, τη δημιουργικότητα να εξαφανιστεί. Και στερούμε από τους εαυτούς μας και την οικογένειά μας, όλες τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις αρετές που με τόσο κόπο αναπτύξαμε στη δουλειά μας και στην επαγγελματική πορεία μας.

Ίσως τώρα, μεσοσύσης της κρίσης και της κατάρχειας, να είναι ο κατάλληλος καιρός να προσπαθήσουμε να προσφέρουμε τις γνώσεις, τις εμπειρίες και τις επιτυχίες μας, στην δική μας οικογένεια. Το Positive Parenting, είναι μία σχετικά νέα έννοια, που αφορά την υιοθέτηση της θετικότητας στον τρόπο που οι γονείς διαπλάθουν τα παιδιά τους, με σκοπό να τα εξοπλίσουν με αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση και ανθεκτικότητα και να τα βοηθήσουν να ανθίσουν.

Το Positive Parenting, είναι μία σχετικά νέα έννοια, που αφορά την υιοθέτηση της θετικότητας στον τρόπο που οι γονείς διαπλάθουν τα παιδιά τους, με σκοπό να τα εξοπλίσουν με αυτογνωσία, αυτοπεποίθηση και ανθεκτικότητα και να τα βοηθήσουν να ανθίσουν.

Έρευνες υποδεικνύουν πως η αισιοδοξία μαθαίνεται. Ο τρόπος με τον οποίο ερμηνεύουμε τον κόσμο είναι μία στάση ζωής που αναπτύσσουμε και μία λειτουργία που εξασκούμε:

- Ο τρόπος που οι γονείς ερμηνεύουν τις καταστάσεις που αντιμετωπίζουν, διαμορφώνει και τους τρόπους με τους οποίους θα σκέφτεται και θα λειτουργεί το παιδί στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει στη δική του ζωή. Οι γονείς μπορούν λοιπόν, να κληροδοτήσουν στα παιδιά τους μία αισιόδοξη στάση ζωής.
- Η αναζήτηση, η αναγνώριση και η έμφαση στα δυνατά χαρακτηριστικά κάθε παιδιού και κάθε οικογένειας, δρουν καταλυτικά στην απελευθέρωση της αυτοπεποίθησης και της αισιοδοξίας των παιδιών.

- Η θετική ανατροφοδότηση, σε αντίθεση με την αρνητική κριτική, δίνει τη δυνατότητα στα παιδιά να σπρηχθούν στα δυνατά τους σημεία και να κτίσουν μία πιο θετική και σταθερή στάση για τις πράξεις και τις επιλογές τους.

- Η διαθεσιμότητα, η εγγύτητα, η σταθερότητα και η αξιοπιστία των γονιών βοηθούν τα παιδιά να αναπτύξουν αίσθημα εμπιστοσύνης για τον εαυτό τους και τους γύρω τους.

- Οι αλλαγές είναι συχνά αναπόφευκτες και επηρεάζουν διαφορετικές πτυχές στη ζωή των παιδιών. Είναι λοιπόν σημαντικό, οι γονείς να προετοιμάζουν τα παιδιά τους ώστε να αντιμετωπίσουν με ανθεκτικότητα τις αλλαγές και να αναζητούν νέες λύσεις και δυνατότητες, μέσα από γόνιμο διάλογο.

- Η αισιόδοξη κατεύθυνση, οδηγεί τα παιδιά στην επίτευξη στόχων, καθώς τα ενθαρρύνει να δοκιμάζουν διαφορετικές εναλλακτικές σε σχέση με τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν και να αποδέχονται καλύτερα την πραγματικότητα.

- Το χιούμορ δυναμώνει τις σχέσεις, τόνώνει την αυτοπεποίθηση και οδηγεί σε μία πιο αισιόδοξη αντίληψη για τη ζωή.

- Η αφήγηση ιστοριών με θετικούς χαρακτήρες, πράξεις και συναισθήματα, εμπνέει τα παιδιά να αναπτύξουν την αισιοδοξία τους, να αναζητήσουν τα δικά τους χαρίσματα και να ενισχύσουν τη θετική τους άποψη για τον κόσμο.

- Ο χρόνος για παιχνίδι και για συμμετοχή του παιδιού αλλά και όλης της οικογένειας σε αθλητικές, πολιτιστικές κι εκπαιδευτικές δραστηριότητες δίνει σε γονείς και παιδιά τη δυνατότητα για ανακάλυψη και αποκάλυψη ταλέντων και κλίσεων, δημιουργία κοινών ενδιαφερόντων και πολύπλευρη ανάπτυξη.

Κάθε οικογένεια μπορεί να διαλέξει τη δική της διαδρομή στο ταξίδι προς τη θετικότητα.

Ποιος όμως θα μπορούσε να είναι ο ρόλος των εταιριών σε μία.. οικογενειακή υπόθεση;

Η συμβολή των Οργανισμών, μπορεί να είναι πολύτιμη. Οι εταιρίες μπορούν να αποτελέσουν τον πυρήνα για την παροχή εξειδικευμένων δράσεων, ευκαιριών και δυνατοτήτων που θα εξοπλίσουν τα στελέχη και τις οικογένειές τους με αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία και ανθεκτικότητα και που θα βοηθήσουν τα παιδιά να γνωρίσουν τον εαυτό τους, να αναγνωρίσουν τις κλίσεις τους και να αναδείξουν τις αρετές τους. Το θετικό εργασιακό κλίμα, θα αποκτήσει μεγαλύτερο και ακόμα πιο ουσιαστικό νόημα αν συνδεθεί με ευτυχισμένες οικογένειες και αισιόδοξα παιδιά. Και η συμβολή των Οργανισμών στην ευμάρεια, τη θετικότητα και την αειφορία θα αποκτήσει διάρκεια.

*Πρώτη δημοσίευση στο περιοδικό HR Professional, τεύχος Νοεμβρίου 2013

When reward feels the freeze Now is the time to review reward strategies

Only few months have passed since the burst out of one of the worst economic downturns in the Cypriot history and most companies are undergoing significant changes in order to adapt to the new business conditions and changing market needs, with many revising their business strategy, their operating model and their workforce requirements. The process of adaptation includes in many cases the implementation of cost-cutting measures, aimed to balance the reduced revenues that organizations are currently facing, or expect to face in the near future.

Unsurprisingly, the changing business landscape is also strongly impacting on companies' decisions regarding their compensation policies. According to the recent Hay Group's Compensation and Benefits Survey in Cyprus, salary increases showed a big drop from last year, with only 38% of companies of the sample providing salary increases in 2013, compared to 59% in 2012. Moreover, the magnitude of salary increases also show a significant drop, from 4.0%, to 2.6% in 2013 while bonuses do not appear to be significantly changed.

However, today, instead of just considering pay in relation to competitive position or inflation, companies also need to ask themselves what they can afford to pay and how to optimize the payroll budget so that all employees, and especially high performers, will continue to run the extra mile, even if the company is not able to provide them the size of increases and bonuses of the past.

But how do the successful companies around the world cope with the challenging task of balancing pay budgets against the backdrop of economic uncertainty, while increasing employee effectiveness? Where they can, imaginative employers try to save jobs by reducing costs through flexible working arrangements, such as cutting the working week, hiring freezes and so on. Their aim is to retain talent in anticipation of the upturn. In the meantime, the best ensure that remuneration policies contribute to business strategy by:

- reviewing both short-term and long-term incentive schemes to refocus employees on achievable performance target, especially for sales roles
- addressing which components of remuneration help to achieve business strategy and retain and motivate talent
- reducing fixed elements of remuneration and building more performance related programs
- asking whether any increases need to be made right now, or if the 'reward pot' could be distributed more effectively
- understanding which components of remuneration employees really value, through employee surveys etc.
- communicating the value and rationale of the remuneration program
- reassessing employment structure: full-time, part-time, contractors and so on

- supplementing salaries with other non-financial rewards – such as training and improving the workplace environment.

A fresh look at remuneration

The past few years' remuneration decisions have been driven by employee shortages, especially of top talent. How times change... Many employers, compelled to keep abreast of the market to attract and retain talent, have allowed bad practice to slip in. Performance management processes have become sloppy. Bonus schemes are not always aligned with performance. The different components of remuneration – base salaries, bonuses, benefits, and allowances – have often been managed separately, even by different departments within the same company. Few organizations have assessed overall costs, competitiveness and perceived effectiveness of the total package. Moreover, few companies have really consulted with employees about which parts of the remuneration package are most valued. Indeed, employees are sometimes unaware of the existence, let alone the value, of certain aspects of their package – and sometimes value components of their packages quite differently from the cost to the employer. Companies should be reviewing their remuneration structure and costs to understand where value lies in the eyes of the employee. In the current climate it may be possible to redistribute rewards in ways that simultaneously reduce costs and satisfy employees.

In the current climate it may be possible to redistribute rewards in ways that simultaneously reduce costs and satisfy employees.

Reducing fixed costs – such as benefits – and moving towards variable compensation aligned with performance helps focus on targets whilst building what economists call an 'automatic stabiliser' to the remuneration system. In short, if company performance falls, bonuses fall too. When performance improves, remuneration rises. In a tough economic climate, bonuses might be the only real vehicle for rewarding high performers.

The time is now

This is the time for employers to look strategically at the total cost and perceived value of remuneration packages. After all, remuneration is often their largest cost. So, the time for action is now. This downturn provides a unique opportunity for companies to address 'pay' and optimize its allocation. But don't delay, it may be too late!



SPYROS GKINOS

Spyros Gkinos is a Consultant at Hay Group, in the region of South-Eastern Europe. He specializes in the area of Reward Management (pay strategy, incentive schemes, variable pay, benchmarking of remuneration competitiveness and internal equity of pay practices) and Organizational Effectiveness. Spyros holds an MSc in Management Research from Oxford University and has worked as a research executive in several projects in Strategy and HR Management.

Contact details:
Spyros.gkinos@haygroup.com

So, you think you're an effective Manager. But can you manage your ... Self?

Managers tend to be concerned with the behaviours, attitudes, mood and overall performance of their subordinates. Indeed, the past three decades have seen an immense growth in research, identifying individual differences in personality and ability in the workplace that may predict a range of performance outcomes (Cervone, Shadel, Smith, & Fiori, 2006). For instance, individuals with low emotional intelligence experience lower job satisfaction. Much research, however, focuses on comparing individuals, and fails to explain complex dynamics within individuals. These dynamics encompass the process of self-regulation, or put simply, managing the self.

Many psychological processes are involved in managing the self. Essentially, these include adjusting behaviour, thoughts, decisions and emotions in a manner that achieves desired outcomes (Kuhl, 2000). More specifically, managing the self is the capacity to:

1. focus on working towards set goals and intentions (self-control)
2. enhance the intrinsic appeal of tasks, both challenging and monotonous (self-motivation)
3. disengage from moods that disrupt goal progress (self-relaxation)
4. cope with failure (regulate emotion)

Individuals, who can manage these processes within their self, can foster psychological well-being and job performance (Diefendorff, Hall, Lord, & Streat, 2000).



The four processes of managing the self: The whole is greater than the sum of these parts.

Self Motivation & Self Control: Managing thoughts and behaviour

The average workday involves a series of intentional activities that are executed via the ability to manage intentions and behaviours. For relatively easy tasks, such as responding to an email, this process is effortless. However, for difficult tasks, such as those that form a break from routine or involve pressure, greater initiative is required.

Planning is a process that assists in self-motivation and self-control. Planning enables goals to be defined, meaningfulness to be extracted, and discrete action steps to be set-out for execution. Individuals who have difficulty motivating themselves benefit greatly from planning.

To put a plan into action, however, a different set of processes are involved, which are associated with improved mood. That is, you are more likely to follow a plan of action when you are feeling positive and optimistic of that plan, rather than pressured. In addition, the ability to recognise when a plan or intention is not appropriate for execution is also crucial.

Self Relaxation & Emotion Regulation: Managing emotions...

Not everyone achieves success all the time. In the event of minor failure or interruption, immediate recovery and persistence makes the difference between effectively and ineffectively managing the self. Overcoming negative emotional states and maintaining positive emotions are part of this process.

In some cases, individuals alleviate negative emotional states instinctively, whereas other times, strategic intervention is required. Most mood elevation techniques, such as thinking of something else, are selected based on the belief that they

may improve mood immediately (Totterdell & Parkinson, 1999). The constant need to provide immediate gratification, however, can lead an individual to a reactive cycle that does not develop long term proactive abilities. Strategies that produce long term effects, therefore, should be prioritised.

Accessing the Self: Crucial in Managing the Self

Finally, accessing the self involves accessing representations of thoughts, emotions, and reactions relevant to autobiographical experiences, motivations, and preferences, beliefs and values (Kooze & Kuhl, 2003). The self is linked to the right hemisphere of the brain, as found in research using kinesiology. For instance, squeezing the left hand (activating the right hemisphere), has shown to protect against falsely ascribing the goals of other people as one's own (Baumann, Kuhl, & Kazen, 2005). That is, managers with access to their self will deliberately pursue their own goals, rather than the goals of other people.

Self-affirmation is a useful tool when responding to threat to the self, such as failure and criticism. That is, affirming personally important values, such as work ethic, can reduce rumination and preoccupation about ego threatening events. Furthermore, self-affirmation promotes a positive self-image, pleasant emotions, and positive evaluations (Kooze, Smeets, Knippenberg, & Dijksterhuis, 1999).

Can You Manage Your Self?

Do you experience difficulty focusing and applying yourself and your resources to a single task, resisting impulses and immediate gratification, experience persistent distraction, rumination, procrastination, and interruption when it comes to achieving a goal?

If you answered 'yes' to the most part of this question, you may benefit from the following:

1. **Set realistic standards and deadlines to reduce the chances of failure.** Failure evokes anxiety and preoccupation, and can hinder persistence and subsequent performance. You may find yourself more often concerned with avoiding failure than achieving success.
2. **Remove pressure from wherever possible.** That is, give yourself more time and freedom to make decisions and actions. You are likely to work more efficiently and happily in a supportive environment.
3. **Imagine what it might feel like not succeeding, to help energise you.** You are likely to be responsive to potential losses more than to potential rewards.
4. **Use your intuition wherever possible.** Intuition is associated with your true values, beliefs, and preferences, and can help you make decisions that are right for you.
5. **Identify how each task and responsibility is meaningful to you.** Meaningful tasks enhance task enjoyment, reduce negative emotions, and enable you to focus your efforts on addressing issues, rather than disengaging from these issues.

The above strategies have been devised based on empirical psychological research of self-regulation. For more information, please contact, filia_garivaldis@msn.com.

References

- Baumann, N., Kuhl, J. & Kazen, M. (2005). Left-hemisphere activation and self-infiltration: Testing a Neuropsychological model of internalization, *Motivation and Emotion*, 29 (3), 135-163.
- Cervone, D., Shadel, W. G., Smith, R. E., & Fiori, M. (2006). Self-regulation: Reminders and suggestions from personality science. *Applied Psychology: An international review*, 55 (3), 333-385.
- Diefendorff, J.M., Hall, R.J., Lord, R.G., & Streat, M.L. (2000). Action-state orientation: Construct validity of a revised measure and its relationship to work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, 85, 250-263.
- Kooze, S. L., & Kuhl, J. (2003). In search of the real self: A functional perspective on optimal self-esteem and authenticity: *Comment. Psychological Inquiry*, 14 (1), 43-48.

- Kooze, S. L., Smeets, K., Knippenberg, A., & Dijksterhuis, A. (1999). The cessation of rumination through self-affirmation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 77 (1), 111-125.
- Kuhl, J. (2000). A functional-design approach to motivation and volition: The dynamics of personality systems interactions. In M. Boekaerts, P.R. Pintrich, & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of Self-regulation: Directions and challenges for future research* (pp. 111-169). New York: Academic Press.

- Totterdell, P. & Parkinson, B. (1999). Use and effectiveness of self-regulation strategies for improving mood in a group of trainee teachers, *Journal of Occupational Health Psychology*, 4 (3), 219-232.

Το φαινόμενο της αντίστασης στη (θετική) οργανωσιακή αλλαγή

Παράγοντες, όπως ο αυξημένος ανταγωνισμός και η τεχνολογική ανάπτυξη, καθώς και οι συνθήκες οικονομικής κρίσης, πιέζουν τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν αλλαγές. Οι επιχειρήσεις δεν έχουν πια επιλογή, αφού ή πρέπει να αλλάξουν ή πρέπει να μείνουν εκτός αγοράς. Δυστυχώς, αν και η ανάγκη για αλλαγή είναι ξεκάθαρη, η υλοποίηση της αλλαγής είναι μια δύσκολη υπόθεση. Αν και έχουν γίνει πολλά βήματα στη διοίκηση αλλαγών και υπάρχουν βέλτιστες πρακτικές και μοντέλα διοίκησης αλλαγών, τα προγράμματα αλλαγών εμφανίζουν ένα ιδιαίτερα μεγάλο ποσοστό αποτυχίας. Οι Beer and Nohria (2000) υποστηρίζουν ότι ένα 70% των προγραμμάτων αλλαγής αποτυγχάνουν.

Όλα τα προγράμματα αλλαγών αναμένεται να αντιμετωπίσουν κάποια μορφή αντίστασης κατά της αλλαγής, ανεξάρτητα από το πόσο αναγκαία κρίνεται η αλλαγή και από το πόσο καλά τη χειρίζεται ο οργανισμός (Piderit, 2000). Οι καλύτερες πρακτικές υποδεικνύουν την αντίσταση κατά της αλλαγής ως τον κυριότερο λόγο αποτυχίας των προγραμμάτων αλλαγής (Strebelt, 1996). Η αντίσταση κατά της αλλαγής αφορά στη μη υποστήριξη του προγράμματος της αλλαγής και στην εκδήλωση αντίθεσης ή αντίδρασης τόσο ως προς το περιεχόμενο της αλλαγής όσο και ως προς τον τρόπο υλοποίησης και εφαρμογής.

Έχει διαπιστωθεί ότι διαφορετικοί άνθρωποι θα αντιδράσουν με πολύ διαφορετικό τρόπο στην ίδια αλλαγή. Παρατηρείται ότι μια αλλαγή που κάποιοι εκλαμβάνουν ως απειλή, κάποιοι άλλοι την εκλαμβάνουν ως ευκαιρία και συμπτύχουν με όλες τους τις δυνάμεις, ενώ κάποιοι άλλοι απλώς αδιαφορούν για αυτή. Σύμφωνα με τους Oreg, Vakola & Armenakis (2011), οι πηγές της αντίστασης στην αλλαγή χωρίζονται σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες:

- 1) Προσωπικά χαρακτηριστικά
- 2) Οι εργασιακές συνθήκες
- 3) Η επίδραση της αλλαγής και
- 4) Η διαδικασία της αλλαγής

Προσωπικά χαρακτηριστικά: Συγκεκριμένες ατομικές διαφορές εξηγούν τον πλουραλισμό στις αντιδράσεις προς την οργανωσιακή αλλαγή. Χαρακτηριστικά όπως η εσωτερική έδρα ελέγχου, η υψηλή αυτοαποτελεσματικότητα, η αισιοδοξία, η ανοχή σε αμφίβολες καταστάσεις, η ψυχολογική ανθεκτικότητα και η δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες είναι κυρίως τα χαρακτηριστικά, που συνδέονται θετικά με την προσαρμοστικότητα σε αλλαγές (Judge, Thoresen, Pucik, & Welbourne, 1999; Oreg, Vakola, & Armenakis, 2011; Vakola, Tsoussis, & Nikolaou, 2004). Ο εργαζόμενος δηλαδή, που πιστεύει ότι έχει τον έλεγχο της ζωής του, αισθάνεται ικανός να αντεπεξέλθει στις δυσκολίες της αλλαγής, έχει θετικά συναισθήματα, αντέχει να εργάζεται σε καταστάσεις όπου δεν είναι πλήρως όλα ξεκαθαρισμένα και, ως προσωπικότητα, έχει την τάση να

πειραματίζεται και να δοκιμάζει καινούργια πράγματα, έχει καλύτερη προσαρμοστικότητα στην αλλαγή. Σημαντικό ρόλο επίσης, παίζει ο τρόπος που αντιμετωπίζει κάποιος την αλλαγή που είναι μια κατάσταση που προκαλεί άγχος και αναστάτωση. Όσοι εργαζόμενοι επιλέγουν να επιλύσουν το πρόβλημα αντί να το αγνοήσουν ή να το παρακάμψουν, προσαρμόζονται καλύτερα (Oreg, et al., 2011). Επίσης, τα άτομα που παρακινούνται από υψηλότερες ιεραρχικά ανάγκες, όπως αυτές της αυτοανάπτυξης και της επίτευξης στόχου, φαίνεται ότι προσαρμόζονται καλύτερα και εμφανίζουν μεγαλύτερη ετοιμότητα στην αλλαγή.

Οι εργασιακές συνθήκες: Τα χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος επηρεάζουν τον τρόπο που προσαρμόζεται ένας εργαζόμενος σε ενδεχόμενες αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα, η εμπιστοσύνη στη διοίκηση και η υποστήριξη είναι οι πρώτοι παράγοντες αυτής της κατηγορίας που επηρεάζει τις αντιδράσεις σε μια αλλαγή (Oreg, et al., 2011; Rousseau, Sitkin, Burt, & Camerer, 1998). Όταν ο εργαζόμενος έχει εμπιστοσύνη στη διοίκηση και γνωρίζει ότι θα έχει όλη την υποστήριξη για να μπορέσει να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις που επιφυλάσσει η αλλαγή, συνήθως αντιμετωπίζει πιο θετικά και αποδέχεται την αλλαγή. Η εμπιστοσύνη αυτή είναι θετικό να υπάρχει όχι μόνο μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης, αλλά και μεταξύ των συναδέλφων. Το κλίμα της εμπιστοσύνης είναι το κατάλληλο για να ανθίσει μια αλλαγή, σε αντίθεση με το κλίμα της καχυποψίας, της εσωστρέφειας και του αρνητισμού. Επίσης, οι εργαζόμενοι που είναι δεσμευμένοι στον οργανισμό, δηλαδή ταυτίζονται με τις αξίες του, επιθυμούν να παραμείνουν στον οργανισμό τους και να καταβάλουν προσπάθεια, εμφανίζουν μεγαλύτερη ετοιμότητα στην αλλαγή και προσαρμόζονται καλύτερα σε αυτή. Θα περίμενε κανείς ότι παράγοντες, όπως η οργανωσιακή δεσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση, λειτουργούν θετικά όταν πρόκειται για αλλαγές. Υπάρχουν όμως έρευνες που αποδεικνύουν ότι οι δύο αυτοί παράγοντες μπορεί να λειτουργήσουν και αρνητικά. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος που είναι ευχαριστημένος με την εργασία του και αφοσιωμένος στην επιχείρηση μπορεί να αντισταθεί στην αλλαγή, γιατί δε θέλει τίποτα να αλλάξει. Μπορεί όμως να υποστηρίξει την αλλαγή σκεπτόμενος ότι πάντα υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης. Επίσης, ένας εργαζόμενος που δεν είναι ευχαριστημένος με την εργασία του μπορεί να υποστηρίξει την αλλαγή, γιατί είναι μια ευκαιρία να βελτιωθούν τα πράγματα, αλλά μπορεί να αντισταθεί και στην αλλαγή πιστεύοντας ότι ευθύνεται για την παρούσα αρνητική κατάσταση (Van Dam, Oreg, & Schyns, 2008).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο τρίτος παράγοντας που ευθύνεται για τις αρνητικές ή θετικές αντιδράσεις προς την αλλαγή. Μια οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από ανοιχτή επικοινωνία, ευελιξία, δι-



MARIA BAKOLA

Η Μαρία Βακόλα είναι οργανωσιακή ψυχολόγος και εργάζεται ως επίκουρη καθηγήτρια στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Έλαβε το διδακτορικό της από το Πανεπιστήμιο του Salford και το μεταπτυχιακό της από το UMIST της Μεγάλης Βρετανίας όπου και εργάστηκε ως λέκτορας για κάποια χρόνια. Έχει παρουσιάσει σε διεθνή συνέδρια, δημοσιεύσει σε διεθνή περιοδικά όπως: *Journal of Applied Psychology*, *Communications of the ACM*, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *International Journal of Human Resources Management*, *Personnel Review*, κ.α. και έχει εκδώσει τρία βιβλία με το τελευταίο να έχει θέμα την Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά. Είναι κριτής άρθρων σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά και συνέδρια και είναι μέλος της Αμερικανικής Ακαδημίας Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών διδάσκει μαθήματα με αντικείμενο την οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, την διοίκηση αλλαγών και την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές καθώς και σε στελέχη επιχειρήσεων. Για το διδακτικό της έργο έχει τιμηθεί με αριστείο διδασκαλίας από το International MBA του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών.

Έχει επίσης εργαστεί ως σύμβουλος σχεδιάζοντας και υλοποιώντας προγράμματα αλλαγών και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, αποτελέσματα των οποίων έχει παρουσιάσει σε σεμινάρια στελεχών. Οι πιο πρόσφατες συνεργασίες της περιλαμβάνουν εταιρείες όπως AB Βασιλόπουλος, Emporiki Bank, Vodafone, Intracom, ΟΣΕ κ.α

Σχόλια και παρατηρήσεις είναι καλοδεχούμενα στη διεύθυνση mvakola@aueb.gr

άχυση γνώσης κλπ., βοηθάει στην καλύτερη προσαρμογή των εργαζομένων ακόμα και σε δύσκολες ή μεγάλης κλίμακας αλλαγές. Επίσης, τα χαρακτηριστικά της εργασίας ευθύνονται για την καλύτερη ή μη προσαρμογή των εργαζομένων σε μια ενδεχόμενη αλλαγή. Όσοι βιώνουν μεγαλύτερη αυτονομία, έχουν την ευκαιρία να χρησιμοποιούν τις δεξιότητές τους, αντιλαμβάνονται τη σημασία του έργου τους και επανατροφοδοτούνται για την απόδοσή τους μπορεί να αναπτύξουν θετικές στάσεις προς την αλλαγή (Oreg, et al., 2011).

Η επίδραση της αλλαγής: Η αντίσταση κατά της αλλαγής είναι μια διαδικασία 'υπολογισμού' των αναμενόμενων ωφελειών και του κόστους. Ο συνδυασμός των δύο αυτών διαστάσεων, δηλαδή του αντιλαμβανόμενου κόστους και οφέλους, οδηγεί σε τέσσερις διαφορετικές στάσεις και αντιδράσεις απέναντι στην αλλαγή. Σύμφωνα με τους Petrinì & Hultman (1995), όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η συμμετοχή του στις αλλαγές δεν έχει κόστος για τον ίδιο, ότι οι επιπτώσεις από αυτές είναι μικρές και αυτό που έχει να κερδίσει είναι μικρό, τότε οδηγείται στην αδιαφορία. Στην περίπτωση που η πρώτη συνθήκη παραμένει η ίδια, δηλαδή η συμμετοχή και οι επιπτώσεις είναι μικρές αλλά το όφελος από τις αλλαγές μεγάλο, ο εργαζόμενος αναπτύσσει θετική στάση προς τις αλλαγές και τις αποδέχεται. Η τρίτη περίπτωση αφορά στην αντίσταση κατά της αλλαγής που εμφανίζεται όταν ο/η εργαζόμενος/η αντιλαμβάνεται ότι το κόστος της συμμετοχής του/της είναι μεγάλο, ενώ αυτό που αναμένεται ως όφελος είναι μικρό. Σύγκρουση που οδηγεί σε περαιτέρω διαπραγματεύσεις με τη διοικητική ομάδα των αλλαγών είναι το αποτέλεσμα από το υψηλό αντιλαμβανόμενο κόστος και όφελος. Η κατηγορία αυτή ολοκληρώνεται με παράγοντες, όπως η αίσθηση της εργασιακής ανασφάλειας. Οι εργαζόμενοι που φοβούνται ότι θα χάσουν την εργασία τους υποφέρουν σωματικά και ψυχολογικά και αναφέρουν μεγαλύτερο στρες και εργασιακή δυσάρεσκεια. Εκτός από την αίσθηση της ανασφάλειας, οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται ότι το όφελος που θα προκύψει από την αλλαγή δε θα δοθούν με δίκαιο τρόπο στους εργαζόμενους, εμφανίζουν αρνητικές αντιδράσεις προς την αλλαγή (Armenakis, Bernerth, Pitts, & Walker, 2007).

Η διαδικασία της αλλαγής: Η τελευταία κατηγορία σχετίζεται με τον τρόπο που υλοποιείται η αλλαγή. Αυτό σημαίνει πως εάν οι εργαζόμενοι έχουν την αναγκαία πληροφόρηση, εμπιστεύονται τους φορείς της αλλαγής, συμμετέχουν στο σχεδιασμό της, λαμβάνουν όλη την υποστήριξη για να πετύχουν το έργο τους κατά τη διάρκεια της αλλαγής και αντιλαμβάνονται ότι η διοίκηση έχει όλες τις ικανότητες για να ολοκληρώσει με επιτυχία ένα τέτοιο πρόγραμμα, είναι πιθανόν να υποστηρίξουν το πρόγραμμα της αλλαγής.

Τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης κατά της αλλαγής

Πολλοί ερευνητές αλλά και στελέχη προτείνουν τους παρακάτω τρόπους για να αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά η αντίσταση στην αλλαγή (King & Anderson, 1995; Kotter & Schlesinger, 2008).

- **Εκπαίδευση και επικοινωνία.** Ο τρόπος αυτός δημιουργεί συνθήκες 'ασφάλειας', όπου ο/η εργαζόμενος/η αντιλαμβάνεται γιατί χρειάζεται το πρόγραμμα αλλαγής και πώς θα επηρεαστεί η καθημερινότητά του/ης. Επίσης, ο/η εργαζόμενος/η αντιλαμβάνεται τις διαθέσεις του οργανισμού να υποστηρίξει την προσπάθεια αυτή μέσω της προσφοράς

εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Αυτός ο τρόπος αντιμετώπισης κρίνεται επιτυχημένος, γιατί συνήθως οι εργαζόμενοι πείθονται να υποστηρίξουν την επικείμενη αλλαγή. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι χρειάζεται από τη μεριά του οργανισμού επένδυση σε χρόνο και πόρους (χρήματα, ικανότητες σε διοίκηση αλλαγών κλπ).

- **Συμμετοχή.** Η δημιουργία συνθηκών τέτοιων, ώστε να συμμετέχουν ενεργά οι εργαζόμενοι τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση των προγραμμάτων αλλαγής, επηρεάζει θετικά τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στις αλλαγές. Κανείς δεν αντιστέκεται σε κάτι που έχει βοηθήσει να κτιστεί από την αρχή. Η μέθοδος αυτή αν και αποτελεσματική, ειδικά σε περιπτώσεις που αναμένονται πολλές και γενικευμένες αντιδράσεις, είναι πολύ χρονοβόρα και ως εκ τούτου αυξάνεται πολύ το κόστος εφαρμογής της αλλαγής.

- **Διαπραγμάτευση.** Η διαπραγμάτευση αρχίζει με την οριοθέτηση των απαιτήσεων (το μέγιστο και το ελάχιστο επιτρεπτό) και συνεχίζεται με την προσπάθεια κατανόησης των απαιτήσεων των υπόλοιπων απόρων ή ομάδων. Χρησιμοποιείται συνήθως σε καταστάσεις όπου κάποιο άτομο ή ομάδα έχει δυσμενείς επιπτώσεις από την υλοποίηση των αλλαγών ή σε περίπτωση που το συγκεκριμένο άτομο ή ομάδα έχει πολύ δύσκολη και έχει αποφασίσει να αντισταθεί. Κάποιες φορές αποδεικνύεται εύκολη μέθοδος και αποτελεσματική, μπορεί όμως να γίνει πολύ ακριβή όταν και άλλες ομάδες ή άτομα αποφασίσουν να χρησιμοποιήσουν τη διαπραγμάτευση.

- **Επιβολή.** Η επιβολή είναι κατάλληλη στην περίπτωση που η αλλαγή είναι επείγουσα και ο φορέας της αλλαγής έχει μεγάλη δύναμη. Έχει γρήγορα αποτελέσματα, αλλά δεν είναι συνήθως αποτελεσματική, αφού δημιουργεί έχθρα κατά των ανθρώπων που πρότειναν και υλοποιούν αλλαγές. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα και αρνητικό κλίμα, με άμεσο αντίκτυπο στον τρόπο υλοποίησης της αλλαγής και στα αποτελέσματά της.

- **Υποστήριξη.** Κάποιες φορές η αντίσταση εμφανίζεται, γιατί οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν κάποια προβλήματα προσαρμογής στην καινούργια κατάσταση. Με την υποστήριξη, που σημαίνει την ανοιχτή επικοινωνία, την άμεση επίλυση προβλημάτων, τη σταδιακή υλοποίηση των αλλαγών, τη συνεχή ενημέρωση και την εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ασφαλείς ως προς τη νέα κατάσταση. Η μέθοδος αυτή είναι ακριβή και χρονοβόρα και οι πιθανότητες αποτυχίας είναι σχετικά πολλές.

Οι καλύτερες πρακτικές στη διοίκηση αλλαγών δείχνουν ότι η συμμετοχή και η επικοινωνία, που επικεντρώνονται κυρίως στο να εξηγήσουν τα οφέλη που θα προκύψουν από τις αλλαγές, αποτελούν επιτυχημένες στρατηγικές αντιμετώπισης της αντίστασης κατά της αλλαγής. Οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν προτείνουν λύσεις και αισθάνονται ότι 'η γνώμη τους μετράει', αναπτύσσουν υπευθυνότητα προς τις προτεινόμενες αλλαγές, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνησή τους και να μειώνονται οι αρνητικές αντιδράσεις. Η επιβολή των αλλαγών θεωρείται αποτελεσματική μέθοδος σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, που όμως μπορεί να προκαλέσει θύελλα αντιδράσεων όταν δεν συνοδεύεται από αποτελεσματική επικοινωνία.

Το παρόν κείμενο στηρίζεται στο βιβλίο 'Οργανωσιακή Συμπεριφορά και Ψυχολογία', Βακόλα Μ., και Νικολάου Ι., (2011), Εκδόσεις Rossili

Corporate Scandals – Time to Face the FACTS

Will corporate scandals ever end? Do a few bad apples cause the scandals to fill our headlines or is the barrel rotten? What do we do if it is down to individuals or the system as a whole?

US corporate scandals dogged the early 2000s. More recently scandals plagued the global economy particularly in the banking sector since the financial crash. Here are some 2013 news stories:

- KPMG resigned as the auditor of Herbalife after one of its senior partners engaged in insider trading in Herbalife stock - The Guardian 10 April 2013.

- Pope Francis on Thursday strengthened monitoring of the Vatican bank to prevent money laundering or the financing of terrorism as part of his campaign to clean it up after decades of scandal. - The Telegraph by Reuters 8 August 2013.

- More than 20 City workers face being investigated in relation to the alleged conspiracy to fix the Libor interest rate. - The Telegraph 21 October 2013.

- Police have arrested Paul Flowers, the former chairman of the Co-operative Bank who is at the centre of a drug, expenses and impropriety scandal that has plunged the group into crisis. - The Guardian 22 Nov.

- RBS has been accused by government adviser Lawrence Tomlinson of pushing struggling small firms into its "turnaround" unit, so it could charge higher fees and interest, and take control of their assets. - The Telegraph 27 November 2013

These are just a few examples, there are many more. So what is causing these scandals? One reason is that personal interests outweigh the interests of the system as a whole. Individuals seek to maximise their own needs, not considering the knock on effects and long term consequences. This has been, and still is reinforced by personal bonuses. Andrew Rawnsley in The Observer newspaper said on 24 November, "City bonuses

are still structured in a way that they reward and incentivise short-term risk-taking. The law lacks serious penalties for reckless or fraudulent trading."

Here's another quote about corporate scandals: "Let me set the context by using my "apples and barrel" metaphor. We have seen many attempts to explain what happened, and they fall into two broad classes. One puts primary responsibility on a few bad apples and sees the solution as catching them, prosecuting them, putting them in jail, fining them whatever is appropriate. That's one pole of the continuum. At the other pole, you have people who really believe there's something extremely wrong with the barrel. Thus it's not just a matter of a few bad apples; what we really need is a wholesale revamping of the systems of governance and the web of laws and regulations." What is interesting is that these remarks were made by the Harvard Business School Dean Kim B. Clark on February 26 2003! Ten years on, what has changed?

So what can we do? Do we just accept that these things happen and wait for the next scandal, or do we try to make a change? I'm reminded of the famous quote by Margaret Mead: "Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens can change the world; indeed, it's the only thing that ever has."

We can all play a role; we can change the system one conversation at a time. We can challenge the status quo, we can speak our truth, we can say that the Emperor has no clothes, and we can deal with the 'elephant in the room'. We can provide feedback on the organisational system. This takes courage and conviction. As coaches we work with coachees to raise their awareness. We can specifically raise awareness relating to the interconnectivity of our lives and the system we inhabit. Through awareness comes action and change. As John Whitmore said "coaching is bigger than coaching". How true, let's set the example and change the world.



IAN DAY

Ian Day is an executive coach, facilitator and speaker working at board and management level for blue chip international clients to create sustained individual and business change. Ian is co-author of "Challenging Coaching: Going beyond traditional coaching to face the FACTS" a highly acclaimed book published in 2012 and regularly speaks at coaching conferences. Following a 20 year career in HR, Ian now works as a consultant specialising in individual and team development within an organisational context.

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, Natali Mastoroudes 	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 Strovilos 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, 1641 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 	DELTAISOFT LTD Address: P.O.Box 16152, 2086 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22375254 Fax: +357 22519369 Skype: deltasoft_ltd Website: www.deltasoft.eu Email: apapagiou@deltasoft.eu Contact Person: Andreas Papagiapiou 	DIAPO LTD Address: P.O.Box 12764, 2252 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22507900 Fax: +357 22515846 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@ecdl.com.cy Website: www.ecdl.com.cy Contact Person: Christina Papamiliadiou 
E.C. EXECUTIVE CONNECTIONS LTD Address: P.O. Box 56616, 3309, Limassol, Cyprus Tel: +357 22387600 Fax: +357 25373795 Email: vacancies@executiveconnections.eu Website: www.executiveconnections.eu Contact Person: Elena Vassileiadou 	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, Aliki 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: info@hrm.com.cy Website: www.hrm.com.cy Contact Person: Nicos Stylianou 	HUMAN ASSET LTD Address: 41-49 Ayiou Nicolaou, Nimeli Court, Block C, 2408 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22600191 Fax: +357 22600001 Email: christiana.christofi@humanasset.com Website: www.humanasset.gr Contact Persons: Christiana Christofi 	I.E. MUHANNA & CO. Address: P.O. Box 24949, 1355 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22456045 Fax: +357 22456046 Email: renne.luciani@muhanna.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@audenh-group.com Website: www.audenh-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 81.15.300 Fax: +30 210 81.15.309 Email: hr@kariera.gr Website: www.karierakypros.com Contact Person: Alexandros Fournis 	K. A. STAVRINOS CONSULTANTS LTD Address: P.O.Box 23404, 1683 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22468300 Fax: +357 22468303 Email: kypros@kas-cy.com 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 Palunen 	MYCVPRO.COM Address: P.O. Box 42550, 6500 Lamaca, 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 Mousseou, 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@ocepr.org.cy Website: www.ocepr.org.cy Contact Person: Neophytos Papadopoulos 

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

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 	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, Amaral 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 Hadjiannou 
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 22660006 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@pandpiececream.com Website: www.pandpiececream.com Contact Person: Jovanna Papaphilippou 	PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) LIMITED Address: P.O. Box 21612, 1591 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22555000 Fax: +357 22555029 Email: charis.anastassiadou@cy.pwc.com Website: www.pwc.com/cy Contact Person: Charis Anastassiadou (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 	TRICAN WELL SERVICE (CYPRUS) LTD Address: P.O.Box 25728, 1311 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22513835 Fax: +357 22515441 Email: aspyrou@trican.ca Website: www.trican.ca Contact Persons: Anna Spyrou 	TSYS 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 Lamaca, 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 Skoufa, 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 Papadopolou on info@cyhrma.org with your correct contact and/or professional details.

**ΜΕΤΑΚΟΜΙΣΑΤΕ ΣΕ ΝΕΟ ΣΠΙΤΙ;
ΑΛΛΑΞΑΤΕ ΕΡΓΑΣΙΑ / 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:

- Updates on current industry trends and issues
- Networking opportunities
- Continuous education and training programs
- Free subscription to "People& Work", the bi-annual journal of the Association
- Free subscription to 'Human.Net', the HR Newsletter of the Association
- Participation in the various Committees of the Association which contribute to the overall work of the CyHRMA
- Privileged access to restricted content on the website of the Association (discussion forum, articles, surveys, HR Publications from worldwide, and other)
- Reduced fees for participation in seminars, conferences, and other events
- Right to vote for a new Board of Directors at the Annual General Meeting
- Right to write after the name the relevant designation (FCyHRMA, MCyHRMA, ACyHRMA)

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

- Free listing in a special page in the journal "People and Work"
- Free listing in a special page on the website
- 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)
- Discounts on email distributions to the members of the Association
- Discounts on advertisements in "People and Work"

NEA ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ / NEW ASSOCIATION MEMBERS

ΕΤΑΙΡΙΚΑ / ASSOCIATE

Όνοματεπώνυμο / Name

Aliki Antoniadou
Katerina Leonidou
Panayiotis Sentonas
Eleana Christoforou
Lydia Charilaou
Theodoros Giovanni
Adonis Anastasiou
Michalakis Michaelides
Elena Hanna
Constantinos Georgiades
Anna-Maria Petsides Michael
Valentin Mavrinac
Costas Taliadoros
Demetris Vassilakkas

ΠΛΗΡΗ / FULL

Όνοματεπώνυμο / Name

Constantinos Kassapis
Elena Constantinidou

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ / ORGANIZATIONS

Όνοματεπώνυμο / Name

HUMAN ASSET LTD
TRICAN WELL SERVICE (CYPRUS) LTD

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 Ανδρέου	Treasurer Ταμίας
Vicky Charalambous Βίκυ Χαραλάμπους	Publications and Communications Representative Υπεύθυνη Εκδόσεων και Ενημέρωσης/Επικοινωνίας
Charis Anastassiadou Χάρις 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 Αρτέμης Αρτεμίου	Honourary Chairperson Επίτιμος Πρόεδρος
--------------------------------------	--

"People and Work"

JOURNAL OF THE CYPRUS HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT ASSOCIATION

"Ανθρώπος και Εργασία"

ΤΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΟΥ ΚΥΠΡΙΑΚΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ