

ΑΝΘΡΩΠΟΣ & ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΕΥΧΟΣ 39

Ετήσιο Συνέδριο
ΚυΣυΔΑΔ 2014

Size doesn't matter:

How small countries
lead the way on Talent
Competitiveness

Temporary Workers: A Flexible Workforce

Το Coaching και η
Ανάπτυξη Κουλτούρας
Coaching στους Οργανισμούς

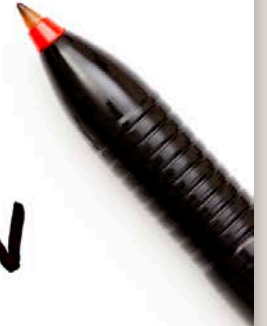


Επιμορφωτικές
Δράσεις του
ΚυΣυΔΑΔ
14/2 - 30/4
2014



Ετήσια Γενική Συνέλευση ΚυΣυΔΑΔ 2014 / Ποτά με το Διοικητικό Συμβούλιο
και τη Συντονιστική Επιτροπή Λεμεσού-Πάφου

STRATEGY
RESEARCH
ANALYSIS
DEVELOPMENT
GROWTH
INNOVATION
PARTNERSHIP
MARKETING



**ΑΝΘΡΩΠΟΣ
& ΕΡΓΑΣΙΑ**
ΤΕΥΧΟΣ 39

Ετήσιο Συνέδριο
ΚυΣυΔΑΔ 2014

**Size doesn't
matter:**
How small countries
lead the way on Talent
Competitiveness

**Temporary
Workers:**
A Flexible
Workforce

Επιμορφωτικές
Δράσεις του
ΚυΣυΔΑΔ
14/2 - 30/4
2014

Το Coaching και η
Ανάπτυξη Κουλτούρας
Coaching στους Οργανισμούς

Ετήσια Γενική Συνέλευση ΚυΣυΔΑΔ 2014 / Παρά με το Διοικητικό Συμβούλιο
και τη Συντονιστική Επιτροπή Λεμεσού-Πάφου

CyHRMA

ΤΕΥΧΟΣ 39 / ΑΥΓΟΥΣΤΟΣ 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>

Περιεχόμενα | Contents

Σελίδες / Pages

04 - 05	Από τη Σύntαξη Editor's Note
06 - 07	Ποτά με το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Συντονιστική Επιτροπή Λεμεσού-Πάφου
08 - 15	Επιμορφωτικές Δράσεις του ΚυΣυΔΑΔ
16 - 17	Ετήσια Γενική Συνέλευση ΚυΣυΔΑΔ
18 - 19	Ο Θεσμός των Management Trainees στον Όμιλο Σιακόλα
20	HR confessions and stories
21 - 23	Size doesn't matter: How small countries lead the way on Talent Competitiveness
24 - 25	Group Project: Issues and solutions of deviant behaviour in professional services environment
26 - 29	Ετήσιο Συνέδριο ΚυΣυΔΑΔ 2014
30	Secrets of Human-Capital Management: Does survival of the fittest apply to business?
31 - 32	Interview with an HR professional
33	Virtual remote work
34	Temporary Workers - A Flexible Workforce
35 - 40	Investors In People Gold - PwC and Deloitte
41 - 45	Employee Assistance Programs (EAP)
46 - 47	Κροίσσοι στην Κρίση: Η δύναμη των Θετικών Συναισθημάτων στον Εργασιακό Χώρο και οι ευεργετικές επιδράσεις τους στην απόδοση, την παραγωγικότητα και το Well Being των εργαζομένων.
48 - 49	How to keep your employees motivated in difficult times
50	To Coaching και η Ανάπτυξη Κουλτούρας Coaching στους Οργανισμούς
51	Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας
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 Χαράλαμπος
Γιώτα Τσιόκρη

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΩΝ ΚΑΙ
ΜΕΤΑΦΡΑΣΕΙΣ
Κική Καλλή
Κώστας Παπακυριακού
Άντρια Αντωνιάδου

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



Αγαπητοί αναγνώστες,

Είναι με μεγάλη χαρά που σας παρουσιάζω την τελευταία έκδοση του περιοδικού μας. Στις σελίδες αυτού του τεύχους, θα διαβάσετε τις λεπτομέρειες του Ετήσιου Συνεδρίου του Συνδέσμου μας το οποίο διεξήχθη στις 18 Ιουνίου μετά από διάλειμμα ενός έτους, καθώς επίσης και της Ετήσιας Γενικής Συνέλευσης που έλαβε χώρα δύο εβδομάδες νωρίτερα και συγκεκριμένα στις 4 του ίδιου μήνα.

Το δραστήριο κοινωνικό προφίλ του Συνδέσμου συνεχίστηκε με τη διοργάνωση 11 εκδηλώσεων και εργαστηρίων από την έκδοση του προηγούμενου τεύχους του περιοδικού. Σκοπός ήταν η επιμόρφωση κυρίως του πιο νέου εργατικού δυναμικού και των φοιτητών οι οποίοι σύντομα θα κάνουν το ξεκίνημα της καριέρας τους. Έγινε μια προσπάθεια να προσφέρουμε μια ευρεία γκάμα πηγών εκμάθησης και σε πρακτικό επίπεδο, που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της νέας γενιάς επαγγελματιών. Δράσεις αυτού του είδους υπογραμμίζουν τη δέσμευση του Συνδέσμου προς τις κοινότητες που απευθυνόμαστε.

Σε αυτή την έκδοση του «Άνθρωπος και Εργασία» θα βρείτε επίσης και χρήσιμες πληροφορίες αναφορικά με τα Προγράμματα Βοήθειας Προσωπικού (Employee Assistance Programs) τα οποία πρόσφατα επέκτειναν τη δράση τους και σε εγχώριες επιχειρήσεις. Πρόκειται για ένα εργαλείο που η χρήση του αποτελεί επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο βελτιώνοντας το ηθικό και την απόδοση των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα μπορεί ν' αποδειχτεί μια εξαιρετική πηγή πληροφοριών για τους επαγγελματίες της ΔΑΔ σχετικά με τις αδυναμίες της εταιρικής τους κουλτούρας.

Συχαρητήρια στις εταιρείες Deloitte και PwC, τις δύο πρώτες εταιρείες που απέκτησαν τη χρυσή πιστοποίηση του Investors in People!

Ξέρω ότι θα διασκεδάσετε με την ανάγνωση των περιστατικών που μοιράστηκαν μαζί μας συνάδελφοι του χώρου όταν έκαναν προσλήψεις ή όταν οι ίδιοι προσλαμβάνονταν.

Μη χάσετε το διορατικό άρθρο του Δρ. Evans και της Martina Mettenberg για το πώς μικρές χώρες κατέχουν ηγετική θέση στον παγκόσμιο χάρτη αναφορικά με την ανταγωνιστικότητα, αξιοποιώντας τα talenta που διαθέτουν. Στο άρθρο γίνεται αναφορά στους αποτρεπτικούς παράγοντες που εμποδίζουν την Κύπρο να προσελκύσει και να χρησιμοποιήσει το πολύ καλά σπουδασμένο ανθρώπινο δυναμικό του τόπου. Με τρεις λέξεις: «η έλλειψη αξιοκρατίας». Επιπλέον, μέσα από το άρθρο του Κώστα Παπακυριακού θα διαπιστώσουμε από μόνοι μας τα αίτια αλλά και τις λύσεις της κυπριακής ύφεσης: απώλεια των αξιών μας, της ηθικής μας, εκπτώσεις στους θεσμούς σε συνδυασμό με μια τάση οικογενειοκρατίας αλλά και εγωισμού απέναντι στην κοινωνία.

«Τίποτα καινούργιο» θα σκεφτείτε και ορισμένοι ίσως να κρυφτούν πίσω από τη συνηθισμένη ερώτηση/ επιχείρημα: «εγώ θα σώσω την Κύπρο;» Η απάντηση είναι ναι! Η Κύπρος είναι ένα μικρό νησί, επομένως κανένας άλλος εκτός από εμένα κι εσένα δε φέρει ευθύνη γι' αυτή τη νοοτροπία που έχει καθορίσει πλέον την κουλτούρα αυτού του τόπου. Ας γίνουμε λιγότερο εγωιστές, λιγότερο κακομαθημένοι και πιο ώριμοι για να αντιμετωπίζουμε τις συνέπειες των πράξεών μας. Εάν πράγματι θέλουμε να εξέλθουμε από αυτή τη δύσκολη και σκληρή εποχή, πρέπει ο τρόπος σκέψης μας να κάνει μεταστροφή. Γι' αλλαγή, ας προσπαθήσουμε να είμαστε πιο θετικοί, πιο γενναιόδωροι απέναντι στους υφισταμένους μας και στους συναδέλφους μας, όπως αναφέρει χαρακτηριστικά στο άρθρο του ο Μιχάλης Γαλανάκης. Άλλωστε, κάποτε μπορεί να βρεθούμε ή να ήμασταν στη θέση τους.

Σας εύχομαι καλή ανάγνωση και Καλό Καλοκαίρι!

Γιώτα Τσιόκλη

Συντονίστρια Επιτροπής Εκδόσεων και Επικοινωνίας/Ενημέρωσης

Dear readers,

It is with great pleasure I introduce the latest publication of our magazine. In the pages of this 39th issue, you will read the details of the Association's Annual Conference which was held on the 18th of June after a year's break, as well as the Annual General Meeting, that took place a few weeks earlier, on the 4th of the same month.

The active social profile of the Association continued; since our last issue, 11 events and workshops were organized. The aim was to educate mostly the younger workforce and students who soon will start out in their careers. There was an effort to offer a wide range of learning and practical resources and help in the development of a new generation of credible professionals. Such actions outline the Association's commitment to the communities we cater.

In this edition of "People and Work" you will also find great information in our oblation concerning the Employee Assistance Programs which are recently being introduced in local companies. This is a tool the employers can use to invest in their human capital and improve employee morale, whilst at the same time it can prove a grand source of vital information for the human resource professionals to understand the flaws of the company culture.

Congratulations to Deloitte and PwC, the first two companies who obtained the Gold IIP certification!

I know you will enjoy reading some of our colleagues' stories while they were recruiting or being recruited themselves!

Don't miss Dr Evan's and Martina Mettenberg's very insightful piece on how small countries lead the way to talent competitiveness. In the article, there is reference to the preventative factors which block Cyprus from attracting and utilizing the country's well educated workforce. In three words, lack of meritocracy. Moreover, through the article of Costas Papakyriacou we will discover ourselves the causes of and the solutions to the Cyprus recession: loss of our values, of our morals, statutory setbacks along with nepotism and egoistic approach towards society.

Nothing new you will think and some may hide behind the usual question/ argument "will I change the world"? The answer is yes, you will! Cyprus is a small island, so it's you, me and no-one else who hold responsibility for the mentality which defines our culture. Let's be less selfish, less spoilt and mature enough to accept the consequences of our actions. If we really want to get out of this tough era, we need a shift in our mindset. For a change, let's all try and be more positive, more generous towards our subordinates, our colleagues, as referred in Michalis Galanakis' article. We might have been or will be in their place.

Enjoy this issue and I wish you all have a great summer!

Yota Tsiokri
Coordinator of the Publications and Communication Committee

Ποτά με το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Συντονιστική Επιτροπή Λεμεσού-Πάφου

Το βράδυ της Πέμπτης, 24 Απριλίου του 2014, στα πλαίσια μιας κοινής προσπάθειας του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνδέσμου και της Συντονιστικής Επιτροπής Λεμεσού- Πάφου, ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. διοργάνωσε εκδήλωση δικτύωσης για τα μέλη του στην περιοχή Λεμεσού και Πάφου.

Η εκδήλωση «Ποτά με το Διοικητικό Συμβούλιο και τη Συντονιστική Επιτροπή Λεμεσού-Πάφου» είχε σκοπό να δώσει την ευκαιρία στα μέλη του συνδέσμου μας στη Λεμεσό και Πάφο να συναντηθούν με συναδέλφους και συνεργάτες από τον τομέα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, αλλά συνάμα και να παρέχει μια πλατφόρμα για αυτά τα μέλη να μοιραστούν απόψεις, ανησυχίες, ιδέες και εισηγήσεις απευθείας με τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. και τη Συντονιστική Επιτροπή Λεμεσού - Πάφου. Όλα αυτά φυσικά σε ένα ευχάριστο περιβάλλον, απολαμβάνοντας ωραίο κρασάκι με καλή παρέα.

Η εκδήλωση φιλοξενήθηκε από το μπαράκι/κάβα CavArt, στην οδό Αγίου Ανδρέου στην καρδιά της Λεμεσού. Ήταν το τέλειο μέρος για ένα χαλαρωτικό απόγευμα με καλούς φίλους και συνεργάτες, αυθεντικό Ιταλικό μεζέ και καλό κρασί!

Τα μέλη του Συνδέσμου μας που συμμετείχαν είχαν την ευκαιρία να εκφράσουν τις εισηγήσεις τους για μελλοντικές δραστηριότητες και πρωτοβουλίες που θα μπορούσε να αναλάβει ο Σύνδεσμος προς όφελος όλων των μελών του.

Η προσέλευση ήταν εξαιρετική. Ο Γιώργος Παντελίδης, Πρόεδρος του Συνδέσμου μας, καλωσόρισε όλους τους συμμετέχοντες στην εκδήλωση, και επαίνεσε τη σκληρή δουλειά που γίνεται από όλους, επιβεβαιώνοντας παράλληλα τη δέσμευση του Διοικητικού Συμβουλίου και του Συνδέσμου να συνεχίσουν την προσπάθεια και τις ενέργειες που αποσκοπούν στην προώθηση του επαγγέλματος μας και στην στήριξη των επαγγελματιών στον τομέα αυτό. Τόνισε την ανάγκη και τη σημασία του να είναι ο Σύνδεσμος κοντά στα μέλη του στα πλαίσια της επίτευξης των στρατηγικών του στόχων και ως προς τούτο, χαιρέτησε τη συνεργασία των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και της Συντονιστικής Επιτροπής Λεμεσού Πάφου.

Μια επιτυχημένη βραδιά που έκλεισε με θετικά σχόλια από όλους.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνδέσμου για την υποστήριξή τους, σε όλα τα μέλη της Συντονιστικής Επιτροπής Λεμεσού Πάφου που εργάστηκαν για την επιτυχία της βραδιάς, σε όλους όσους συμμετείχαν, και φυσικά στο CavArt, για τη φιλοξενία!

Ευχαριστούμε τον συνάδελφο και μέλος της επιτροπής μας Ανδρέα Σαββίδη για τις υπέροχες φωτογραφίες τις οποίες μπορείτε να δείτε και στην ιστοσελίδα μας, www.cyhrma.org



Drinks with the Members of the Board and the Limassol-Paphos Coordinating Committee

On the evening of Thursday, 24 of April 2014, through a joint effort between the Association's Board of Directors and the Limassol-Paphos Coordinating Committee, the CyHRMA sought to re-engage with its Limassol and Paphos members.

"Drinks with the Members of the Board and the Limassol-Paphos Coordinating Committee" was organised to provide an opportunity to the Association's Limassol & Paphos members to catch up with colleagues from the HR community. It also served as a forum for these members to share their opinions, concerns and ideas directly with members of the CyHRMA Board and the Limassol - Paphos Coordinating Committee. And of course to have a relaxing drink in good company.

The event was hosted by CavArt, in the very centre of Limassol, in St. Andrews Street. It was the perfect venue to enjoy a relaxing evening with good friends and colleagues, along with authentic Italian finger food and good wine.

Members in the Limassol and Paphos region were encouraged to use the event to voice directly to the CyHRMA Board, their suggestions for future CyHRMA activities and initiatives that would help them get the most out of their membership.

It was pleasing to see that the turnout was excellent. George Pantelides, the Association's President, welcomed everyone to the event, and encouraged the hard work to continue while reaffirming the Board's and the Association's commitment to continue the effort to reach out to all the members of the association with value adding activities and initiatives that aim to promote our profession and towards supporting the professionals in this industry. He stressed the importance of the association being close to its members in achieving its strategic goals and to this end, he congratulated the cooperation between the members of the Board and the Limassol-Paphos Coordinating Committee.

Overall, a thoroughly good time was had by all.

A big thank you goes out to the Association's Board members for their support and for making it happen, to all the members of the Limassol - Paphos Coordinating Committee for the organisation of the event, to everyone who attended, and of course to CavArt, for their hospitality!

Thanks for the photos, courtesy of our resident photographer, committee member and colleague, Andreas Savvides. Also available on our website at www.cyhrma.org.



14.02.2014

Επαγγελματικό Πρόγευμα: Εξορθολογισμός της Επιχείρησης σε Καιρούς Κρίσης

Ανταπόκριση από τη Νατάσα Ιακωβίδου

Μετά την επιτυχή διεξαγωγή του επαγγελματικού προγεύματος με τίτλο “Εξορθολογισμός της Επιχείρησης σε Καιρούς Κρίσης” που έλαβε χώρα στις 26 Νοεμβρίου 2013 στο Κέντρο Κατάρτισης του Ομίλου Εταιρειών Παπαελλίνας στη Λευκωσία, ο Σύνδεσμος διοργάνωσε το ίδιο εργαστήριο στις 14 Φεβρουαρίου 2014 στα Γραφεία της Deloitte στη Λεμεσό.

Το εργαστήριο 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 εργαστήριο 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 εργαστήριο 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.

Business Breakfast: Rightsizing the Business in Times of Crisis

Correspondence by Natasa Iacovides

After the great success of the Business Breakfast on “Rightsizing the Business in Times of Crisis” which was conducted on the 26th of November 2013, at the Training Centre of Papaellinas Group of Companies, in Nicosia, the Association organized the same workshop on the 14th of February 2014 at Deloitte's Offices in Limassol.

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.



19.02.2014

Διάλεξη: Βιογραφικά και Συνοδευτικές Επιστολές

Ανταπόκριση από τις Άννα Χαραλαμπίδου
και Λίζα Χαραλάμπους

Στη σημερινή κοινωνία, όπου ο δείκτης ανεργίας είναι πάρα πολύ ψηλός και ο ανταγωνισμός αυξάνεται με γοργούς ρυθμούς, είναι πολύ σημαντικό οι υποψήφιοι να διαθέτουν ένα ελκυστικό βιογραφικό και συνοδευτική επιστολή ούτως ώστε να τραβήξουν το ενδιαφέρον και την προσοχή των υπεύθυνων πρόσληψης των εταιρειών. Έχοντας αυτό υπόψη, ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Κύπρου, διοργάνωσε διάλεξη για το πώς οι υποψήφιοι μπορούν να ετοιμάσουν το βιογραφικό τους και τη συνοδευτική επιστολή.

Οι ομιλητές έδωσαν στους συμμετέχοντες συμβουλές και χρήσιμες πληροφορίες για την καλύτερη πιθανή παρουσίαση του βιογραφικού τους με στόχο να αυξήσουν τις πιθανότητές τους για πρόσληψη. Είναι ένα γεγονός που πιθανώς προκαλεί έκπληξη, αλλά οι υπεύθυνοι πρόσληψης ξοδεύουν μόλις 20 με 30 δευτερόλεπτα για να μελετήσουν ένα βιογραφικό! Άρα το να έχει κάποιος ένα καλά δομημένο, κατανοητό και εντυπωσιακό βιογραφικό αυτές τις μέρες είναι επιτακτικό!

Κατά τη διάρκεια της διάλεξης παρουσιάστηκαν στο κοινό τρεις από τους πιο δημοφιλείς και ευρέως διαδεδομένους τύπους βιογραφικών. Επίσης, οι ομιλητές έδωσαν περαιτέρω καθοδήγηση για το ποιο είδος βιογραφικού είναι καταλληλότερο για τους νέους αποφοίτους, που αποτελούσαν και την πλειοψηφία του ακροατηρίου. Επίσης, δόθηκαν στους συμμετέχοντες εξαιρετικές συμβουλές για το πώς να παρουσιάσουν το βιογραφικό τους και ποια γλώσσα να χρησιμοποιήσουν, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι και η εμφάνιση του βιογραφικού είναι επίσης ζωτικής σημασίας.

Οι κύριοι ομιλητές της διάλεξης ήταν η Λίζα Χαραλάμπους, HR Manager στο Εσωτερικό Τμήμα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού της KPMG και η Άννα Χαραλαμπίδου, HR Manager της BDO Ltd Κύπρου.

Lecture: CV and Cover Letters

Correspondence by Anna Charalambidou
& Liza Charalambous

In today's world, where the unemployment rate is really high and the competition is rapidly increasing, it is essential that candidates have a very attractive CV and cover letter in order to stimulate the recruiter's interest and attention. With this in mind, the CyHRMA in cooperation with the University of Cyprus, had organized a lecture on how candidates could prepare their CV and cover letter.

The lecturers gave participants tips and useful information for the best possible presentation of their CV so they could increase their possibility of being hired. It is perhaps a very surprising fact, but recruiters spend only 20 to 30 seconds reading through a CV! Therefore, having a well-structured, comprehensive and impressive CV these days is imperative!

During the presentation, 3 of the most popular and widely used types of CV were introduced to the audience. In addition, the lecturers gave further guidance on which type of CV is more appropriate for newly graduates which was the majority of the audience. Also, great tips were given to the participants on how to present their CV and what language to use considering that the appearance of their CV is also vital.

The main speakers of the lecture were: Liza Charalambous, HR Manager in the Internal Department of KPMG Cyprus and Anna Charalambidou, HR Manager of BDO Ltd, Cyprus.



Έκθεση: “ΕΡΓΑΣΙΑ 2014”

Ανταπόκριση από τον Κρίστη Πλαστήρα

Τεράστια επιτυχία σημείωσε η πρωτοποριακή Έκθεση με θέμα «ΕΡΓΑΣΙΑ 2014», που διοργάνωσαν από κοινού το Cyprus International Institute of Management (CIIM) και η ιστοσελίδα www.ergodotisi.com, στις 21 και 22 Φεβρουαρίου με την υποστήριξη του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στο χώρο της Διεθνούς Κρατικής Έκθεσης στη Λευκωσία.

Στη διάρκεια της έκθεσης, εκατοντάδες άνεργοι αλλά και άτομα που ψάχνουν για καλύτερη θέση εργασίας, είχαν την ευκαιρία να παρουσιάσουν ζωντανά το ηλεκτρονικό αντίγραφο του βιογραφικού τους μέσω της υπηρεσίας Seek4U της ιστοσελίδας Ergodotisi.com, σε μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο.

Σκοπός της έκθεσης ήταν πρωτίστως να δοθεί η ευκαιρία σε άτομα που αναζητούν μια θέση εργασίας να μιλήσουν με εταιρείες, να λάβουν κάποια αξιολόγηση σχετικά με το βιογραφικό τους και να συμπεριληφθούν στις λίστες των εταιρειών με τους πιθανούς υποψηφίους για εργοδότηση. Παράλληλα όμως, μέσω της εκδήλωσης δόθηκε και η ευκαιρία στους εργοδότες να αξιολογήσουν καλύτερα και πιο αποτελεσματικά τους χιλιάδες υποψηφίους των θέσεων εργασίας των εταιρειών τους, κατά την διάρκεια μιας σύντομης γνωριμίας μαζί τους.

Exhibition: “WORK 2014”

Correspondence by Christis Plastiras

The innovative Exhibition titled “WORK 2014” that was co-organised by the Cyprus International Institute of Management (CIIM) and the website www.ergodotisi.com at 21 and 22 February, with the support of the Cyprus Human Resource Management Association in the International State Fair in Nicosia was a huge success.

During the exhibition hundreds of unemployed as well as people looking for a better job, had the opportunity to show live an electronic copy of their curriculum vitae through the service Seek4U of the Ergodotisi.com website, to large organisations operating in Cyprus.

The main purpose of the exhibition was to provide job seekers the chance to speak with companies, receive an evaluation of their CV and to be included in the candidate shortlists. In parallel, however, the event gave employers the opportunity to better and more effectively assess the thousands of candidates for their vacancies, during a short meeting with them.



Διάλεξη: Επιτυχία στη Συνέντευξη Πρόσληψης

Ανταπόκριση από τη Βαλεντίνη Τουμανίου

Πραγματοποιήθηκε με μεγάλη επιτυχία στις 5 Μαρτίου 2014, στο Πανεπιστήμιο Κύπρου στη Λευκωσία, διάλεξη με θέμα «Επιτυχία στη Συνέντευξη Πρόσληψης». Η διάλεξη που απευθυνόταν σε φοιτητές, συνδιοργανώθηκε από το Γραφείο Σταδιοδρομίας του Πανεπιστημίου Κύπρου και τον Κυπριακό Σύνδεσμο Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σημειώνεται ότι η συγκεκριμένη εκδήλωση διοργανώθηκε στα πλαίσια συνεργασίας που υλοποιείται με σειρά διαλέξεων από μέλη του Συνδέσμου προς τη φοιτητική κοινότητα του Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ομιλητές ήταν τα μέλη του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, Βαλεντίνη Τουμανίου και Ζαχαρίας Ιωάννου. Στόχος της παρουσίασης ήταν η καθοδήγηση των φοιτητών και η ενημέρωσή τους για τα βασικά συστατικά μιας πετυχημένης παρουσίασης σε συνεντεύξεις πρόσληψης. Η πρακτική εμπειρία των ομιλητών ενίσχυσε με παραδείγματα τα στοιχεία στα οποία πρέπει να επικεντρωθούν οι φοιτητές για να κερδίσουν τις εντυπώσεις αλλά και πώς να αντιμετωπίσουν επιτυχώς δύσκολες ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, όπως για παράδειγμα ερωτήσεις που έχουν να κάνουν με το μισθό, κενά στο βιογραφικό σημείωμα, κλπ. Ιδιαίτερη σημασία δόθηκε από τους ομιλητές στην προετοιμασία των υποψηφίων πριν από κάθε συνέντευξη πρόσληψης.

Με το πέρας της παρουσίασης, δόθηκε αρκετός χρόνος για ερωτήσεις τον οποίο οι συμμετέχοντες αξιοποίησαν για να θέσουν σημαντικές ερωτήσεις για ένα ευρύ φάσμα ζητημάτων σχετικά με τις συνεντεύξεις πρόσληψης. Επίσης, ακούστηκαν ενδιαφέρουσες απόψεις για το πώς οι φοιτητές βιώνουν την οικονομική ύφεση και τη σημερινή κατάσταση στην αγορά εργασίας.

Συνολικά τη διάλεξη παρακολούθησαν ογδόντα φοιτητές.

Lecture: How to succeed in a job interview

Correspondence by Valentina Toumaniou

On the 5th of March 2014 the lecture on "How to succeed in a Job Interview" took place with great success at the University of Cyprus in Nicosia. The lecture was addressed to students and was co-organized by the Career Office of the University of Cyprus and the Cyprus Human Resource Management Association. The event was one of a series of events organized in the framework of the established collaboration between the University of Cyprus and the Cyprus Human Resource Management Association.

Mr Zacharias Ioannou and Mrs Valentina Toumaniou, members of the Cyprus Human Resource Management Association, presented the key elements that make a lasting positive impression in a job interview and discussed in detail the different stages of the hiring procedure. The lecturers referred to several real life examples and suggested ways of dealing successfully with difficult job interview questions such as salary-related, curriculum vitae gaps, etc. Furthermore, both lecturers emphasized that preparation prior to a job interview is the key to success. Conclusively, the participants had the opportunity to ask questions on various issues of their concern and demonstrated interesting views on how they experience the economic downturn and the current situation in the labour market.

The lecture was attended by a total of eighty students.



Διάλεξη:

Πρώτες εντυπώσεις -

Επαγγελματισμός στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά πριν και μετά την πρόσληψη

Ανταπόκριση από τις Μαρία Αντωνιάδου και Κρις Μαθά

Στις 12 Μαρτίου 2014 ο ΚυΣυΔΑΔ σε συνεργασία με το Γραφείο Σταδιοδρομίας της Υπηρεσίας Σπουδών και Φοιτητικής Μέριμνας του Πανεπιστημίου Κύπρου, διοργάνωσε στο χώρο της Πανεπιστημιούπολης παρουσίαση με θέμα «Πρώτες εντυπώσεις/επαγγελματισμός στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά πριν και μετά την πρόσληψη».

Αρχή στην παρουσίαση έκανε η κα Μαρία Αντωνιάδου, Administration Assistant Accounts & Administration στη Columbia Shipmanagement Ltd, δίνοντας συμβουλές για το πώς μπορούν οι υποψήφιοι να προετοιμαστούν κατάλληλα για μια συνέντευξη τόσο στην επαγγελματική εμφάνιση όσο και στη συμπεριφορά που θα πρέπει να δείξουν στον μελλοντικό εργοδότη.

Η κα. Αντωνιάδου τόνισε τη σημασία της πρώτης εντύπωσης και της αυθεντικότητας και έδωσε συγκεκριμένες εισηγήσεις που μπορούν να υιοθετήσουν οι παρευρισκόμενοι ώστε να βελτιώσουν την επίδοσή τους στις συνεντεύξεις. Οι εισηγήσεις αφορούσαν μεταξύ άλλων: προετοιμασία ερωτήσεων/απαντήσεων, την επαγγελματική εμφάνιση, χειραψία κλπ.

Τη σκυτάλη πήρε η κα Κρις Μαθά, Ιδρύτρια και Διευθύνουσα Σύμβουλος της εταιρείας Let's Talk! Human Potential Ltd, η οποία τόνισε ότι η επαγγελματική επιτυχία στηρίζεται μεταξύ άλλων στην ικανότητά μας να δημιουργήσουμε φανατικούς οπαδούς στο χώρο εργασίας μέσα από την ευγένεια, τη συνεργασία, την αποφυγή κουτσομπολιού, των «πολιτικών παιχνιδιών» και την ποιοτική επίδοση. Επίσης, επισήμανε ότι όταν δε μπορούμε να μεγιστοποιήσουμε το χρηματικό όφελος μας, πρέπει να μεγιστοποιήσουμε την μάθηση (if you can't earn, learn!). Η ικανότητά μας να επιζητούμε και να αξιοποιούμε ευκαιρίες συνεχούς μάθησης στο χώρο εργασίας είναι καθοριστικός παράγοντας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός μας ως επαγγελματίες.

Στο τέλος, οι φοιτητές είχαν την ευκαιρία να μοιραστούν τις σκέψεις και τις ανησυχίες τους σχετικά με τα θέματα της παρουσίασης, στα πλαίσια μιας φιλικής, διασκεδαστικής και άκρως παραγωγικής συζήτησης.

Lecture:

First Impressions -

Professional Appearance and Behavior before and after the recruitment process

Correspondence by Maria Antoniadou and Chris Matha

On March 12th 2014 the CyHRMA in collaboration with the Career Office of the Academic Affairs and Student Welfare Services of the University of Cyprus organized a presentation: "First Impressions – Professional Appearance and Behavior before and after the recruitment process", at the University Campus.

Mrs. Maria Antoniadou, Administrative Assistant Accounts & Administration at Columbia Shipmanagement Ltd started the presentation giving advice on how candidates can effectively prepare for an interview, both in terms of professional appearance and in terms of the behaviors that should be displayed to future employers.

Mrs. Antoniadou gave examples like: preparation of possible questions/answers, guidelines for appropriate professional appearance (dress code, personal hygiene etc.), the importance of nonverbal signals like the handshake and of course the need for being yourself. Through these examples participants were able to get a clear understanding of what they can do to improve their performance in interviews and increase their chances of success.

In the second part of the presentation, Mrs. Chris Mathas, Founder and Managing Partner of Let's Talk! Human Potential Ltd stressed that one of the core elements of a successful career path is our ability to create raving fans out of each and every one of our colleagues and customers, by being positive, polite, helpful, cooperative team players and avoiding gossip and negative organizational politics. She also stressed that at times in our professional career where we are unable to maximize our earning potential, we must ensure that we are maximizing our learning potential (If you can't earn, learn!). Our ability to seek and exploit opportunities of continuous learning in the workplace is a key to our competitive advantage as professionals.

At the close of the presentation, students were given the opportunity to share thoughts and concerns regarding the various issues highlighted in the presentation, within the context of a friendly and highly productive discussion.



Διάλεξη: Αποτελεσματικές Παρουσιάσεις

Ανταπόκριση από τον Πάμπο Στυλιανού

Στις 19 Μαρτίου, 2014 ο ΚυΣυΔΑΔ σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Κύπρου, διοργάνωσε διάλεξη για τους φοιτητές του Πανεπιστημίου με τίτλο «Αποτελεσματικές Παρουσιάσεις». Εισηγητής της διάλεξης ήταν ο κ. Πάμπος Στυλιανού, Εκπαιδευτής/ Σύμβουλος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Σκοπός της διάλεξης ήταν να δώσει στους συμμετέχοντες χρήσιμες συμβουλές για το Σχεδιασμό, Οργάνωση και Υλοποίηση αποτελεσματικών παρουσιάσεων που θα έχουν τη μέγιστη θετική επίδραση στο ακροατήριο. Σε αυτή δόθηκε έμφαση και αναλύθηκαν τα κύρια συστατικά μιας πετυχημένης παρουσίασης, τα οποία, σύμφωνα με τον εισηγητή, είναι ο Ενθουσιασμός, ο σωστός Προγραμματισμός και η Εξάσκηση. Συγκεκριμένα, επεξηγήθηκαν στους παρευρισκομένους, βήμα προς βήμα, τα διάφορα στάδια μιας πετυχημένης παρουσίασης, ξεκινώντας από το σχεδιασμό του περιεχομένου, την ετοιμασία των σχετικών οπτικών βοηθημάτων, την οργάνωση του χώρου, τη σημασία που πρέπει να δοθεί στο ακροατήριο και τελικά τις τεχνικές που πρέπει να ακολουθηθεί ο/η παρουσιαστής/ρια την ώρα της παρουσίασης.

Τη διάλεξη παρακολούθησαν με ενδιαφέρον πέραν των 120 φοιτητών, οι οποίοι στο τέλος, είχαν την ευκαιρία να επιλύσουν, μέσω ερωτήσεων, τις απορίες τους.

Lecture: Effective Presentation Skills

Correspondence by Pambos Stylianou

On March 19th 2014 the CyHRMA in collaboration with the University of Cyprus organized a lecture for the University students titled "Effective Presentations". The lecture speaker was Mr. Pambos Stylianou, Trainer – HR Consultant.

The lecture purpose was to give participants useful tips about Planning, Organising and Implementing effective presentations that have the maximum positive impact on the audience. The presentation focused on and analysed the main ingredients of a successful presentation, which according to the presenter are Enthusiasm, correct Planning and Practice. Specifically, the participants were taken through every step of the various stages of a successful presentation, starting from the planning stage of the content, the preparation of the relevant visual aids, organizing the venue, paying attention to the audience and finally the techniques the presenter needs to follow during the presentation.

More than 120 students attentively followed the lecture and they had the opportunity at the end to resolve their queries in a Q & A session.



Έκθεση:

Σταδιοδρομία και Επιχειρηματικότητα 2014

Ανταπόκριση από τον Δημήτρη Βασιλάκκα

Το Γραφείο Σταδιοδρομίας της Υπηρεσίας Σπουδών και Φοιτητικής Μέριμνας σε συνεργασία με τον Οργανισμό Νεολαίας Κύπρου, και το Πρόγραμμα MBA του Πανεπιστημίου Κύπρου, διοργάνωσε την «Έκθεση Σταδιοδρομία και Επιχειρηματικότητα 2014».

Η εκδήλωση πραγματοποιήθηκε στις 9 και 10 Απριλίου 2014 στην Πανεπιστημιούπολη.

Οι δύο βασικοί στόχοι της εκδήλωσης ήταν η παρουσίαση προοπτικών και ευκαιριών σταδιοδρομίας και η ανάδειξη της σημασίας της επιχειρηματικότητας ως μία συνειδητή επιλογή διεξόδου από την κρίση. Επιπλέον, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να ενημερωθούν για κενές θέσεις εργασίας, ευκαιρίες τοποθετήσεων, προγράμματα κατάρτισης, προγράμματα νεολαίας, και ευκαιρίες συμμετοχής σε ευρωπαϊκά προγράμματα.

Οι φοιτητές είχαν επίσης την ευκαιρία να βελτιώσουν το βιογραφικό τους, στην «Κλινική Βιογραφικών». Μέλη του Συνδέσμου μας συμμετείχαν δίνοντας συμβουλές και κατευθύνσεις στους νέους σχετικά με τις απαιτήσεις της μοντέρνας αγοράς εργασίας.

Τα μέλη του Συνδέσμου που στήριξαν την εκδήλωση αυτή με αλφαβητική σειρά είναι: Αντρέας Ματσάγκος, Δήμητρα Μαρκουλά, Δημήτρης Βασιλάκκας, Μάριος Χριστοφόρου και John Παπαχρίστος.

Στην Έκθεση συμμετείχαν συνολικά 48 επιχειρήσεις και οργανισμοί.

Exhibition:

2014 Career and Entrepreneurship Fair

Correspondence by Demetris Vassilakkas

The Careers Office of the Academic Affairs and Student Welfare in collaboration with the Youth Board of Cyprus and the MBA Programme of the University of Cyprus organized the 2014 Career and Entrepreneurship Fair. The event took place on the 9th & 10th of April 2014 in Panepistimioupoli.

The two main goals of the event were to present the career perspectives and opportunities and to show the importance of entrepreneurship as a conscious choice for a way out of crisis. Additionally, participants had the opportunity to be informed on vacant job positions, placement opportunities, training programs, youth programs, and participation in European programs.

Moreover, the students had the opportunity to improve their CV at the "CV Clinic" initiative. Members of our Association participated in the activity by giving advice and providing guidelines to young people on the requirements of the modern labour market.

The members of the Association that actively participated in the event were (in alphabetical order): Andreas Matsangos, Demetra Markoula, Demetris Vassilakkas, John Papachristos and Marios Christoforou.

In total 48 businesses and organizations participated in the Career Fair.



Ημερίδα Ενημέρωσης για Θέματα Παιδείας και Επαγγελματικής Ανάπτυξης

Ανταπόκριση από τον Ανδρέα Ματσάγκο

Event on educational and professional development topics

Correspondence by Andreas Matsangos

Στις 30 Απριλίου 2014 διοργανώθηκε από τον Κυπριακό Σύνδεσμο Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και τον όμιλο Ρόταρακτ Λάρνακα Κίτιον Ημερίδα Ενημέρωσης για Θέματα Παιδείας και Επαγγελματικής Ανάπτυξης με τίτλο «Ξεκίνα το όνειρό σου» στο ξενοδοχείο Atrium Zenon στη Λάρνακα.

Συμμετείχαν και στήριξαν την εκδήλωση Πανεπιστήμια από όλη τη Κύπρο τα οποία πρόσφεραν υποτροφίες και έδωσαν όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στους παρευρισκομένους. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες (με αλφαβητική σειρά) ήταν: Ανώτερο Ξενοδοχειακό Ινστιτούτο Κύπρου (ΑΞΙΚ), Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, Πανεπιστήμιο Κύπρου, Πανεπιστήμιο Λευκωσίας, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού, Alexander College, Atlantis College, C.D.A. College, Cyprus Computer Society (CCS), ECDL (European Computer Driving Licence), Frederick University, Intercollege Λάρνακα, και UCLAN Cyprus.

Μέλη του ΚυΣυΔΑΔ συμμετείχαν ενεργά προσφέροντας συμβουλές για τη δημιουργία ενός καλού βιογραφικού. Επίσης, παρευρέθηκαν εκπρόσωποι του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού καθώς και από την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο στόχος ήταν να βοηθηθούν λίγες βοηθήματος από το Κοινωνικό Παντοπωλείο Λάρνακας και άλλων φιλανθρωπικών οργανώσεων ώστε να σπουδάσουν με μειωμένα διδάκτρα ή υποτροφίες από τα πιο πάνω ακαδημαϊκά ιδρύματα. Χορηγοί της εκδήλωσης με αλφαβητική σειρά ήταν: CA Papaellinas & Co Ltd, Deloitte, Deltasoftware, Grantxpert, Hellenic Bank, Lithotechnic Printers, Petrolina, Rotary International, SMC JV και Studio Bagno.

Την εκδήλωση στήριξαν με την παρουσία τους ο Δήμαρχος Λάρνακας κ. Ανδρέας Λουρουτζιάτης, ο Επίτροπος Εθελοντισμού κ. Γιάννης Γιαννάκης και το μέλος του κοινοβουλίου κ. Αριστοτέλης Μισός.

Όλοι οι συμμετέχοντες συνέβαλαν στην ενίσχυση της ελπίδας και αλληλεγγύης για τους νεαρούς φοιτητές, τους αυριανούς ενεργούς πολίτες!

On the 30th of April 2014 a joint educational project by the Cyprus Human Resource Management Association and Rotaract Club of Larnaca Kition titled "Start your dream" took place at Atrium Zenon Hotel in Larnaca.

Universities from all around Cyprus gathered and supported the event by offering scholarships and giving advice to the attendees. The following is a list with the academic Institutions that participated (in alphabetical order): Alexander College, Atlantis College, CDA College, Cyprus Computer Society (CCS), European Computer Driving Licence (ECDL), Higher Hotel Institute Cyprus, Cyprus University of Technology, Frederick University, Intercollege Larnaca, UCLan Cyprus, University of Cyprus, University of Nicosia.

Members of the CyHRMA participated actively in the event by giving advice on how to create a good CV. Additionally, representatives of the Ministry of Education and Culture and the Human Resources Authority of Cyprus were there in order to assist the attendees.

The goal was to gather money which will be used to get a tuition fee reduction from an Academic Institution. The beneficiaries were young people who are supported by the Municipal Welfare Store of Larnaca and other similar charitable organizations. Sponsors of the event (in alphabetical order) were: CA Papaellinas & Co Ltd, Deloitte, Deltasoftware, Grantxpert, Hellenic Bank, Lithotechnic Printers, Petrolina, Rotary International, SMC JV and Studio Bagno.

Mr Andreas Louroutziatis, the Mayor of Larnaca, Mr Yiannis Yiannaki, Volunteer Commissioner, and Mr Aristotelis Misos, Member of Parliament supported the event with their presence.

All the participants created an amazing spirit of hope and solidarity for the young students and tomorrow's active citizens!



Ετήσια Γενική Συνέλευση ΚυΣυΔΑΔ 2014

Ανταπόκριση από τον Αρτέμιο Αρτεμίου

Την Τετάρτη 4 Ιουνίου διοργανώθηκε η 23η Ετήσια Γενική Συνέλευση του Συνδέσμου μας στη Δημοσιογραφική Εστία στη Λευκωσία. Πέραν από τα διαδικαστικά θέματα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον είχε ο Ετήσιος Απολογισμός του Διοικητικού Συμβουλίου από τον Πρόεδρο του Συνδέσμου κ. Γιώργο Παντελίδη. Ο κ. Παντελίδης αναφέρθηκε στους πρωταρχικούς στόχους που έθεσε το Συμβούλιο και αναφέρονται:

- Στην ενίσχυση της επικοινωνίας με τα μέλη,
- Στοχευμένες πρωτοβουλίες,
- Ενέργειες με αποτέλεσμα,
- Ενίσχυση συνεργασίας με σημαντικούς φορείς και
- Συμβολή στη διαχείριση των εκάστοτε προκλήσεων.

Μέσα στα πλαίσια αυτά, την περίοδο Ιουνίου 2013-Ιουνίου 2014, το Συμβούλιο διοργάνωσε σειρά εκδηλώσεων όπως εννέα ανοικτές διαλέξεις, δύο προγεύματα εργασίας, εκδηλώσεις δικτύωσης και συμμετοχές σε διεθνή συνέδρια και εκθέσεις σταδιοδρομίας. Οι πλείστες από τις εκδηλώσεις αυτές ήταν στοχευμένες να βοηθήσουν τα μέλη με διάφορους πρακτικούς τρόπους, συστήματα και διαδικασίες, για να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις της δύσκολης οικονομικής περιόδου και έγιναν σε διάφορες πόλεις της Κύπρου, ικανοποιώντας με τον τρόπο αυτό τη δέσμευση του Συμβουλίου να είναι κοντά στα μέλη σε όλες τις επαρχίες.

Στα επιτεύγματα της περιόδου, ο Πρόεδρος μίλησε, ανάμεσα σ' άλλα, για τη δημιουργία της νέας ιστοσελίδας του Συνδέσμου, τη γενικότερη τεχνολογική αναβάθμιση, τη νέα βάση δεδομένων των μελών και τις συνεργασίες με την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού και το Πανεπιστήμιο Κύπρου. Στην περίπτωση της ΑνΑΔ, τονίστηκε η πάγια θέση, δέσμευση και οι προσπάθειες του Συμβουλίου για εκπροσώπηση ex-officio μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνδέσμου στο Διοικητικό Συμβούλιο της ΑνΑΔ. Σ' ότι αφορά το Πανεπιστήμιο Κύπρου ενημερώθηκαν οι παρευρισκόμενοι ότι βρίσκεται σε εξέλιξη μεγάλο έργο μελέτης και εισαγωγής επαγγελματικών προσόντων του τομέα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνεργασία με την καθηγήτρια του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων και Δημόσιας Διοίκησης Δρ Ελένη Σταύρου Κωστέα.

Μετά τον οικονομικό απολογισμό από τον Ταμία κ. Κυριάκο Ανδρέου, ακολούθησε παρουσίαση του προγράμματος του Ετήσιου Συνεδρίου του Συνδέσμου (που διοργανώθηκε στις 18/06/14) από την κα. Έλενα Σταυρινού.

Οι παρευρισκόμενοι είχαν την ευκαιρία να ανταλλάξουν απόψεις για τους στόχους και τις δραστηριότητες του Συνδέσμου με τα μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου και μεταξύ τους, τόσο κατά τη διάρκεια της εκδήλωσης, όσο και στη μικρή δεξίωση που ακολούθησε.



CyHRMA Annual General Meeting 2014

Correspondence by Artemis Artemiou

On Wednesday June 4th, the 23rd Annual General Meeting of our Association was organized at the Journalists' House in Nicosia. Apart from the procedural issues, of particular interest was the Annual Report of the Board presented by the President of the Association, Mr. George Pantelides. Mr. Pantelides referred to the primary goals set by the Board as being:

- Enhancing communication with members,
- Targeted initiatives,
- Results-oriented actions,
- Strengthening of cooperation with relevant institutions and
- Contribution to the management of different challenges.

In this context, during the period June 2013-June 2014, the Council organized a series of events such as nine lectures open to the public, two breakfast workshops, networking events and participation in international conferences and career fairs. These events were targeted to assist members in various practical ways, presenting proven systems and processes to meet the challenges of the current difficult economic period and were organized in different cities of Cyprus, satisfying in this way the Council's commitment to be close to members in all the districts.

Talking about the said period's achievements, the President mentioned, among other things, the creation of the new website of the Association, the technological upgrade of the systems, the new member database and the partnerships with the Human Resource Development Authority (HRDA) and the University of Cyprus. In the case of HRDA, the President emphasized the Council's ongoing position, commitment and actions for the ex-officio representation of a member of the Board of the Association to the Board of HRDA. In regards to the University of Cyprus, the attendees were informed of the ongoing project to introduce HR professional qualifications in collaboration with Professor Dr. Eleni Stavrou Kostea of the Department of Business and Public Administration.

After the financial reporting from the Treasurer Mr. Kyriakos Andreou, Mrs. Elena Stavrinou presented the program of the Annual HR Conference of the Association.

Participants had the opportunity to exchange views on the objectives and activities of the Association with the Board members and amongst them, both during the event and also during the small reception that followed.



Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΩΝ MANAGEMENT TRAINEES ΣΤΟΝ ΟΜΙΛΟ ΣΙΑΚΟΛΑ

Εκπαιδεύοντας τους μελλοντικούς διευθυντές

της Έλενας Χάννα

Πιστός στους θεσμούς του, ο Όμιλος Σιακόλα προσέλαβε και φέτος απόφοιτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι μετά από εννέα μήνες εκπαίδευσης ως Management Trainees θα αναλάβουν υπεύθυνες θέσεις στις Εταιρείες του Ομίλου. Όπως ανέφερε η κα. Χρυσάνθη Δανού, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της Cyprus Trading Corporation Plc, «το 2014 αποφασίσαμε να συμβάλουμε στην καταπολέμηση της αυξανόμενης ανεργίας, κι έτσι αυξήσαμε τον αριθμό των εκπαιδευόμενων, προσλαμβάνοντας 23 Management Trainees».

Θεσμός των Management Trainees

Οι Management Trainees καλούνται μέσα από την εκπαίδευση να αποκομίσουν εμπειρίες από όλο το φάσμα των εργασιών του Ομίλου (εμπορική διεύθυνση, λογισμικά συστήματα, πωλήσεις, αλυσίδα τροφοδοσίας, τεχνική εξυπηρέτηση κ.ά.). Η εκπαίδευση γίνεται με διάφορους τρόπους: συμμετοχή στην καθημερινή δουλειά διαφορετικών τμημάτων αλλά και διαφορετικών εταιρειών του Ομίλου, συμμετοχή σε εταιρικά projects και παρακολούθηση σεμιναρίων εντός και εκτός της Εταιρείας. Με το πέρας της εκπαίδευσης, οι Management Trainees αναλαμβάνουν μια συγκεκριμένη θέση στον Όμιλο, σύμφωνα με τα προσόντα και την εργασιακή τους απόδοση.

Εμπειρίες των Management Trainees

Από την πρώτη μέρα που γίνανε κομμάτι του Ομίλου Σιακόλα, είμαστε δέκτες γνώσεων και εμπειριών. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από εμπλοκή στις καθημερινές εργασίες αλλά και τη συμμετοχή στην εκπόνηση projects σε συνεργασία με στελέχη της εκάστοτε εταιρείας. Παράλληλα με τη διαδικασία εκπαίδευσης, πραγματοποιούμε συναντήσεις με το άτομο που παρακολουθεί την πρόδοό μας, τον Coach. Πρόκειται για μια διαδικασία ανάπτυξης, όπου λαμβάνουμε καθοδήγηση για να πετύχουμε προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους. Το πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι διαμορφωμένο με τρόπο που να δημιουργήσει τους σωστούς επαγγελματίες, οι οποίοι διαθέτουν τόσο τις γνώσεις όσο και τις δεξιότητες για να υποστηρίξουν νευραλγικούς τομείς του Ομίλου.

Πιστεύω πως οι στόχοι του προγράμματος, όπως αυτοί τέθηκαν πριν την έναρξή του, έχουν επιτευχθεί σε μεγάλο βαθμό. Η διαδικασία εκπαίδευσης αποτελεί το θεμέλιο της επαγγελματικής μας πορείας εντός του Ομίλου. Εάν προσλαμβανόμουν από την αρχή για ένα συγκεκριμένο ρόλο και δεν είχα περάσει από διάφορα τμήματα και εταιρείες, θα ήταν δύσκολο να



αντιληφθώ εις βάθος τον κύκλο εργασιών, αλλά και τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι κάτοχοι κάθε θέσης. Μέσα από την εναλλαγή αυτή μαθαίνω, παρατηρώ και εισηγούμαι, αναπτύσσοντας περαιτέρω πολύτιμες ιδιότητες όπως π.χ. ο εμπορικός προσανατολισμός. Κατανοώ την αλληλεξάρτηση των διαφόρων τμημάτων και την συνεισφορά του καθενός στο τελικό αποτέλεσμα. Όσο περνάει ο καιρός, μαζεύω τα κομμάτια και συμπληρώνω το puzzle, τη σφαιρική, δηλαδή, εικόνα της εμπορικής μας δραστηριότητας.

Παραθέτω λόγια άλλων συναδέλφων, οι οποίοι περιγράφουν τη δική τους εμπειρία ως Management Trainees στον Όμιλο Εταιρειών Σιακόλα.

Στέλιος Μούσουρος: Ο Όμιλος Σιακόλα μας έδωσε την ευκαιρία μέσω του προγράμματος Management Trainees να εκπαιδευτούμε σε διάφορες Εταιρείες του Ομίλου και να συγκεντρώσουμε εμπειρίες και δεξιότητες από ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Μέσω του προγράμματος και της καθοδήγησης που τυγχάνουμε, μας δίνεται η ευκαιρία να αντιμετωπίσουμε διάφορες προκλήσεις και να βάλουμε σε πράξη τις θεωρητικές γνώσεις που αποκτήσαμε στο πανεπιστήμιο. Η εμπλοκή στο πρόγραμμα ανώτατων στελεχών του Ομίλου και ο επαγγελματικός τρόπος με τον οποίο διεκπεραιώθηκε η διαδικασία προσλήψεων δείχνει τη βαρύτητα που δίνει η διοίκηση του Ομίλου στη σωστή στελέχωση των Εταιρειών. Θα περιέγραφα το πρόγραμμα ως ένα ταχύρυθμο δεύτερο πτυχίο.

Μισιέλ Μασούρα: Ο θεσμός των Management Trainees επιτρέπει σε νεαρούς επαγγελματίες να ξεκινήσουν την καριέρα τους στο μεγαλύτερο εμπορικό οργανισμό της χώρας, να γνωρίσουν νέους ανθρώπους και να μεταφέρουν τις ακαδημαϊκές τους γνώσεις στο χώρο εργασίας. Θεωρώ ότι η εμπειρία αυτή με βοήθησε να αναπτύξω τις ικανότητές μου μέσω του συστήματος rotation, με το οποίο είχα την ευκαιρία να εργαστώ σε διάφορες Εταιρείες του Ομίλου.

Ανδρέας Χριστοδουλίδης: Με το θεσμό των Management Trainees δίνεται η δυνατότητα σε νέους πτυχιούχους να εφαρμόσουν και αναπτύξουν τις τεχνικές και πνευματικές τους ικανότητες. Το rotational training μας επιτρέπει να γνωρίσουμε τις εταιρείες του Ομίλου Σιακόλα, του μεγαλύτερου εμπορικού οργανισμού στην Κύπρο, και μέσα από αυτή την εμπειρία να αναγνωρίσουμε τις επαγγελματικές μας προτιμήσεις. Το πρόγραμμα μάς προσφέρει ένα εξαιρετικό πλεονέκτημα καθώς μας επιτρέπει να δούμε στην πράξη τα διάφορα επιχειρηματικά μοντέλα, να κτίσουμε το δικό μας δίκτυο επαφών μέσα από την εργασία, και να αποκτήσουμε μια ευρύτερη εικόνα της αγοράς. Οι συμβουλές και η βοήθεια από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς και το καλά δομημένο πρόγραμμα των ατομικών και ομαδικών projects, μας επιτρέπουν να αποδείξουμε μέσω της συνεισφοράς και της δημιουργικότητάς μας το επίπεδο των ικανοτήτων μας. Η εμπειρία, καθώς και οι γνώσεις που αποκομίζουμε μπορούν να θεωρηθούν το διαβατήριό μας σε μια επιτυχημένη καριέρα.



HR confessions and stories

We asked our members to share with us (anonymously) interesting and funny real life stories from their recruitment experiences (both as hiring managers or candidates themselves). Here are some of their confessions:

I had applied for an administrator position and the job interview was held at the MD's house which also served as the company's temporary offices. (The Company was working temporarily from his home as they had not set up yet). He asked me to go upstairs (to his office) for the interview. After half an hour into the interview he told me I got the job as his Personnel and Administration Manager for their head office to help him set up the company, and recruit staff for all their offices within Cyprus. As it turns out he felt I was over qualified for the administrator's job.

Moral of the story: not all upstairs invites are bad ???!!!

The following is a hiring incident that happened to me as the HR Manager about 14 years ago while working for an established multinational with best practices in place. Management candidates had to go through an Assessment Centre whereby they were evaluated in solo and group exercises for a whole day by a number of trained assessors against very specific globally-aligned competencies. The company's policy was to respectfully provide extensive verbal feedback to all the participating candidates (successful or not). This one particular candidate who proved to be overconfident was very polite when I gave him the detailed feedback (which I had to sugar-coat somewhat to not make it sound that we really didn't like his attitude during the Assessment Centre). He did say he did not agree with our criteria but I explained to him that these were the global criteria used by all the group's companies around the world.

A week later he dropped me an email as long as an essay where he told me that he believed that we did not know what we are doing and he continued to write in detail the kind of criteria he thought were the correct ones and why he was the best candidate for the job! Needless to say that I did not find it appropriate to continue the dialogue with someone who clearly could not take constructive criticism.

Many years ago I interviewed for a position within a major banking organisation. It was evident from the first moment that the position was already promised to a specific candidate. (I am not saying this out of bitterness but the individual who was eventually hired was allowed to sit the exam after he arrived more than half an hour late AND was caught cheating on the math exam the very same day, yet was not disqualified!)

At the final interview, one of the interviewers was trying to find an excuse to exclude me as a potential candidate by insisting that I was overqualified for the position. I tried to explain politely that my credentials and qualifications were known to the bank from the moment I applied, yet I was allowed to proceed until the very last stage of the interviewing process, let alone the fact that it was my postgraduate degree that qualified me to apply in the first place. The interviewer insisted I was overqualified in which case I asked him in justified frustration:

"Sir, if you were pregnant who would you rather help you give birth for the same cost; a midwife or an obstetrician?"

"Why, an obstetrician of course" he replied.

"Obviously the obstetrician is overqualified!" I said, and then I got up, thanked them for their time and left the room.

12 years ago whilst working for a recruitment agency, I received the following job application form. All the fields of the form were filled out and the candidate was verified in person. The applicant was deadly serious about his needs:

Name: X

Age: 35

Marital Status: Average to Bad

Sex: 2-3 times a week

Qualifications: Bachelor in Business Administration, Master in Business Administration (MBA)

Position applying for: Any position related to my studies as long as the company you will recommend is close to Y Street in order to eat lunch at my mum's house and not at my wife's.

Do you or someone you know have an unforgettable (and true) HR moment you would like to share anonymously with our readers? We'd love to read it so please send us your HR life stories at info@cyhrma.org.



Size doesn't matter:

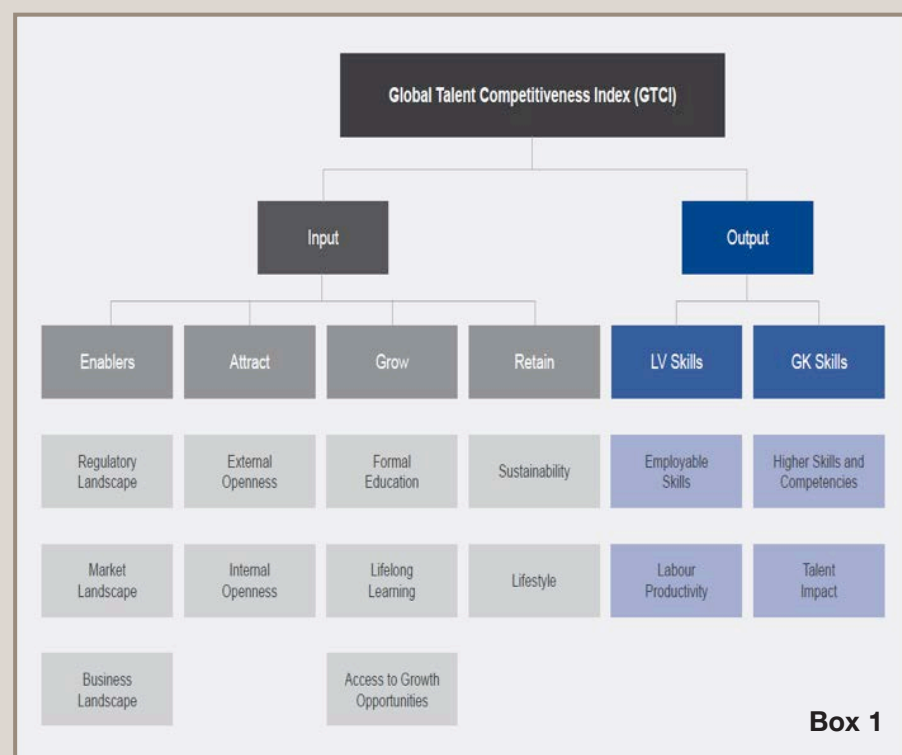
How small countries lead the way on Talent Competitiveness

by Paul Evans & Martina Mettgenberg Lemièr
(INSEAD, Fontainebleau and Singapore)

Talent is critical for companies' performance and nations' development. The Global Talent Competitiveness Index (GTCI) is a new diagnostic developed by the global school INSEAD in partnership with Singapore's Human Capital Leadership Institute and the leading multinational HR solutions provider, Adecco. It assesses critical factors to enable, grow, attract and retain talent and also measures the output of vocational and global knowledge skills of 103 countries. Cyprus occupies the 33rd position. Professor Paul Evans and Dr Martina Mettgenberg Lemièr share what talent competitiveness means, what are success strategies of the world leaders, and how Cyprus can learn from these talent competitive powerhouses.

What does it mean to be talent competitive? For companies, annual reports and profit and loss statements are indications of their success or failure. Nations can estimate their success through GDP, though GDP has been increasingly under fire for its failure to measure broader well-being. If a nation is not well endowed with natural resources such as oil and minerals (that typically only offer temporary well-being, often focused on an oligopolistic few), what produces GDP and well-being if not people? The Global Talent Competitiveness Index is a diagnostic measure that explicitly connects talent with national competitiveness (see Box 1, outlining the conceptual model).

The conceptual model for Talent Competitiveness



The GTCI's 48 variables are clustered into 6 pillars: Enablers, Grow, Attract and Retain as well as Labour/Vocational and Global Knowledge Skills.

The **enablers** are government and business policies and practices – the regulatory, business and market landscape – that are crucial to facilitate talent. In terms of **attraction**, external and internal openness are important factors (internally closed economies do not tap into the potential talent pool, closing the doors to women, immigrants, and those who are born with less privileged backgrounds). Formal education is the obvious aspect of **growing** talent, but equally important in an age of constant change and innovation are access to lifelong learning and to challenging growth opportunities. And one of the laws of human capital theory is that talent will move to more attractive environments if there is not attention to the lifestyle and sustainability factors of **retention**. This is more and more obvious in our increasingly globalized world.

On the output side, two kinds of talent are relevant on a national level: on the one hand, the **technical and vocational skills**, and on the other **Global Knowledge Skills** that are associated with management, innovation and leadership. Both are assessed by the quantity of employable and higher skills/competencies respectively as well as labour productivity and talent/innovation impact.

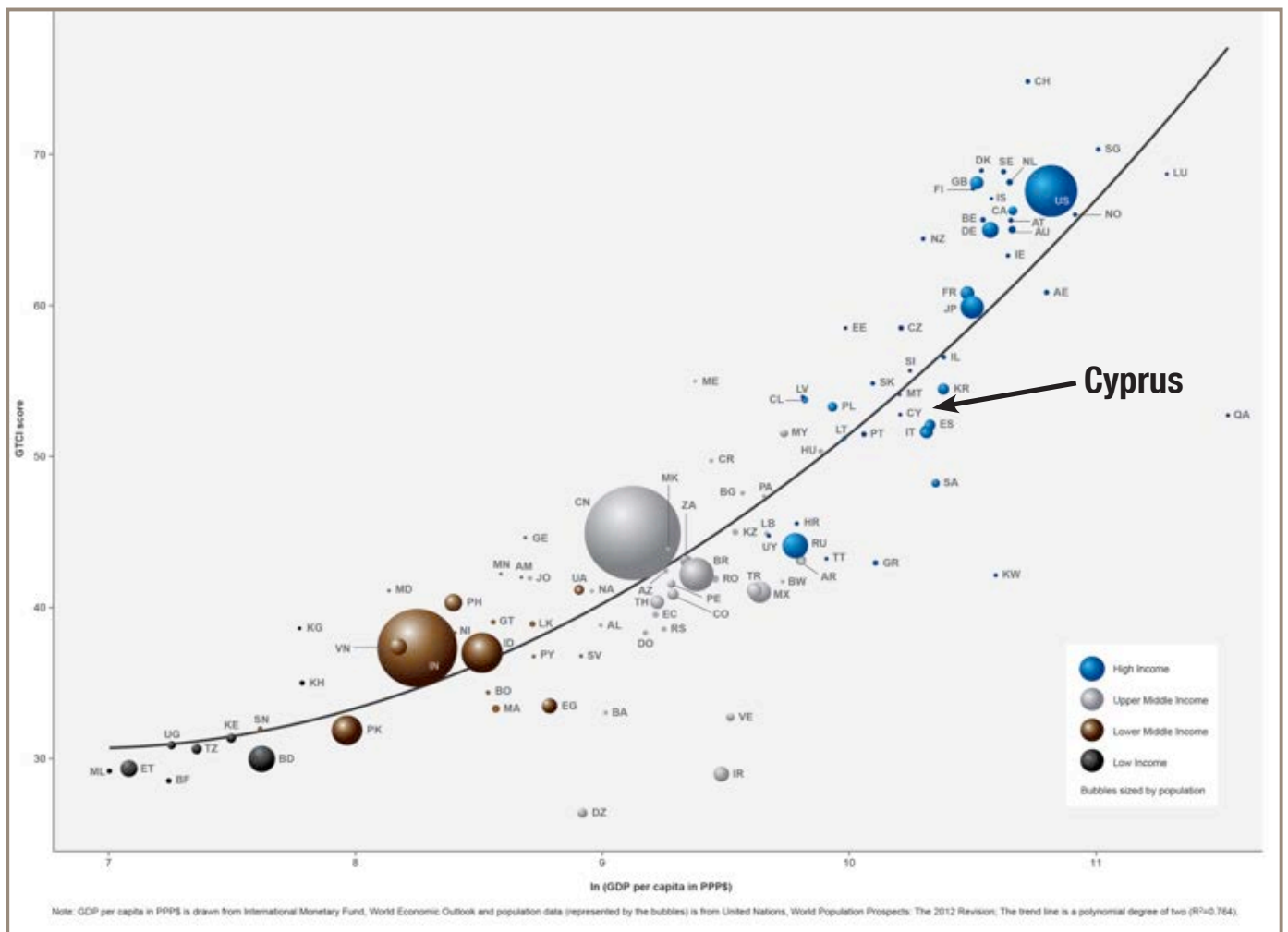
The GTCI's Top 20

1 - Switzerland	11 - Canada
2 - Singapore	12 - Norway
3 - Denmark	13 - Belgium
4 - Sweden	14 - Austria
5 - Luxembourg	15 - Australia
6 - Netherlands	16 - Germany
7 - United Kingdom	17 - New Zealand
8 - Finland	18 - Ireland
9 - United States	19 - United Arab Emirates
10 - Iceland	20 - France

Take a look at the Top 20 in the world on Talent Competitiveness, shown in Box 2. Dominated by European countries, there are two points to make that are relevant to Cyprus. The first is that these are all high-income countries, among the highest in the world aside from oil and resource rich nations. In fact, the first medium-income country Montenegro appears at Rank 26. There is a clear relationship between talent competitiveness and national income. Indeed the relationship between GDP per capita and talent competitiveness is shown in Box 3. At low levels of income per capita, the relationship between GDP and talent competitiveness is significant but moderate – it is above all low costs and natural resources that help get a developing nation onto the start line to growth, combined with entrepreneurship. But among the richer countries, the line gets steeper and steeper. Growth among high income countries is clearly dependent on innovation, leadership and high level technical as well as managerial skill – in other words on talent.

Box 2

GTCI Scores vs Gross Domestic Product per Capita for 103 countries (Cyprus highlighted)



Bubbles sized by population.

For the original graphic, visit <http://Global-indices.insead.edu/gtci/documents/gtci-report.pdf> (pages 24-25).

Second, the top three nations and a majority of the top 20 are all small countries – just like Cyprus. The top three - Switzerland, Singapore and Denmark – are countries that have long recognized that they have no other resources except for their people. National policies have historically been oriented around attracting, developing and retaining talent, anchored in close partnership between the government and business communities that in the case of Switzerland and Denmark have historical roots that go back a century in time, while obviously only 50 years in the case of Singapore.

The top three nations head the global ranking because they pursue all angles of talent competitiveness in a balanced way – careful government policies that ensure open competition and reasonable labour market flexibility; attraction of talent both from abroad and internally, with open talent markets so that women and immigrants can have access to opportunity; developing talent through education and experience;

retention of talent since otherwise the best will leave for opportunities elsewhere. In our model, these are the levers of talent competitiveness, the parameters that a country can employ to increase both the opportunities for people and their nation's economic growth: enabling, attracting, growing and retaining.

Switzerland's advantage next to tourism is its strong financial industry as well as craftsmanship in precision engineering such as watches. Singapore has managed to lift its population out of poverty in less than 50 years through a strict roadmap focusing on education and advancement. Initially national policies emphasized low costs, then technical skills. More recently, the educational system was reformed to introduce more choice and the creative thinking that is necessary for innovation. The world's best universities were invited to set up Asian satellites in sectors from the biosciences to management, including our own business school INSEAD. Today Singapore is a leader and trailblazer in Asia, enjoying one of the highest levels of economic prosperity in the world. Among the Scandinavian countries that all are in the top 10, Denmark is a small country with a strong culture of meritocracy. Its policies of "flexicurity", balancing the freedom of enterprises to hire-and-fire with social support for workers on the dole, are a model for labour market reform in much of the rest of Europe. All three countries (and all of the top 10) have a healthy balance between strong technical and vocational skills and what the World Economic Forum calls "global knowledge skills", the managerial and creative skills associated with innovation and entrepreneurship.

What about Cyprus at #33?

Let us examine Cyprus's rank of 33 in that light and see what Cypriots can learn about the path to success from these leaders in talent competitiveness. Cyprus ranks consistently in the 30s on the seven pillars of the Index, slightly behind the average for the high-income nations of the world.

Cyprus scores best on growing or developing talent, stronger than its position on attraction of talent from abroad (which is a major focus of many countries concerned with recruiting the best and brightest from the global market place). Its strong position on growing talent can be attributed to formal education, where Cyprus is particularly attractive to foreign students (here Cyprus' 1st place positions it on a par with the GTCI leader Singapore) but with a lower performance on access to growth opportunities and lifelong learning. As Cypriots know well, many top students go abroad to the UK and elsewhere for part of their education, but they are not necessarily attracted back to the island.

Why? Whereas leading countries like Singapore, Denmark and Switzerland strive to enable innovative and entrepreneurial talent through sturdy regulatory policies, easy business and vibrant market landscapes, the Cypriot business and political landscape constitutes a major challenge for the nation. The key indicator here is reliance on professional management, where Cyprus rates #91, near the bottom of the scale of 103 countries, alongside countries such as Bolivia, Ethiopia, and Bangladesh and Mali and Algeria. In the view of informed executives, those who hold senior management positions in Cyprus are more usually "friends and relatives regardless of merit" rather than professional managers chosen for merit and qualifications.

The reasons are well known to Cypriots – a heritage of patronage in the political system, a tradition of appointing relatives and friends to business management posts rather than competent entrepreneurs who will grow the business. This contrasts with our other three top GTCI nations, where meritocracy is far more clearly anchored in the culture.

This is clearly the biggest challenge for Cyprus, and without progress on this front it will in all likelihood prove to be difficult to attract entrepreneurial Cypriot expatriates back to the nation, to keep the best of those students who study locally, and to profit from the opportunities that Cyprus has in the near Middle East.

A related problem is that Cyprus needs to fight against the small firm culture where top managers take all decisions, delegating little authority to others. The research of Paul Evans convinced him that people grow above all through challenge (together with the necessary coaching and training to avoid making mistakes). Yet Cypriots are clearly less willing than our top nations to delegate authority and challenge. Cyprus at #56 on willingness to delegate authority is one of the poorest scoring nations in Europe, on the same level as China and India. In contrast, our top 3 nations of Switzerland, Singapore and Denmark are all at the head of the pack in providing challenge through delegation of authority – despite a predominance of small enterprises as in Cyprus.

There is a Spanish saying in Latin America that says that if you want to get ahead in life, find a big tree to sit under. There is a parallel Scandinavian aphorism: "Strong plants don't grow under big trees". Guess which region scores best on both talent competitiveness as well as economic prosperity?

Crisis is a Time of Opportunity

The banking crisis has hit Cyprus hard. But the Chinese symbol for crisis has two sides to it, one signifying the difficulties of crisis and the other the opportunities that it presents for change. **Crisis is a time of opportunity for the necessary changes in the Cypriot landscape, bringing more meritocracy into the system.** One of the strategic roles of human resource management is to fight for this.

The strength of smaller countries is that they can be more nimble, as the examples of the global top three show. For Cyprus, there may be grounds for optimism as it emerges from the banking crisis – if it confronts its own cultural roadblocks.



Paul Evans is the Shell Chaired Professor of Human Resources and Organizational Development Emeritus and Emeritus Professor of Organizational Behavior at INSEAD. He is Academic Director of INSEAD's Global Talent Competitiveness Index. With his many books on leadership and HRM, he is described in the press as one of the world's most influential people in the field of international human resource management, joining in 2013 the UK list of Most Influential Thinkers in HR. His PhD in Management and Organizational Psychology is from the Sloan School at M.I.T., and he has an MBA from INSEAD, graduating in law from Cambridge University.



Martina Mettgenberg Lemièr is the Lead Researcher of the Global Talent Competitiveness Index (GTCI) in Singapore. She leads the team in terms of the data analysis, project delivery and stakeholder collaboration since the GTCI's inception in August 2012. She has a PhD from Manchester Business School and over 7 years of work experience in business research and consulting focusing on financial services and human capital. Dr Mettgenberg Lemièr brings expertise on human capital/talent, financial services to her current role and is passionate about emerging markets, impact investing and social entrepreneurship. Next to her PhD, she holds an MSc in Anthropological Research Methods from the University of Sussex and a BA (Hons) Comparative Religions and Social Anthropology from the University of Manchester.

Group Project:

Issues and solutions of deviant behaviour in professional services environment

Submitted by:

Agathangelos Mytillos
Elena Kazamia
Tatijana Nekazakova
Yana Raevskaya

Submitted to:

Dr. Eleni Stavrou-Costea
Associate Professor
University of Cyprus

Academic and professional publications on deviant behaviour

Deviant behaviour in the workplace is a very hot topic for organizations of any kind and it has been broadly analysed in academic and professional research and studies. Deviance can have both positive and negative impact on the organizations, but this report is focused on the problem of negative deviant behaviour, thus the deviant behaviour is defined as “voluntary behaviour that violates significant organizational norms and in so doing threatens the wellbeing of an organization, its members, or both. (Kidwell, Kochanowski, 2005).

The four types of workplace deviance are as follows:

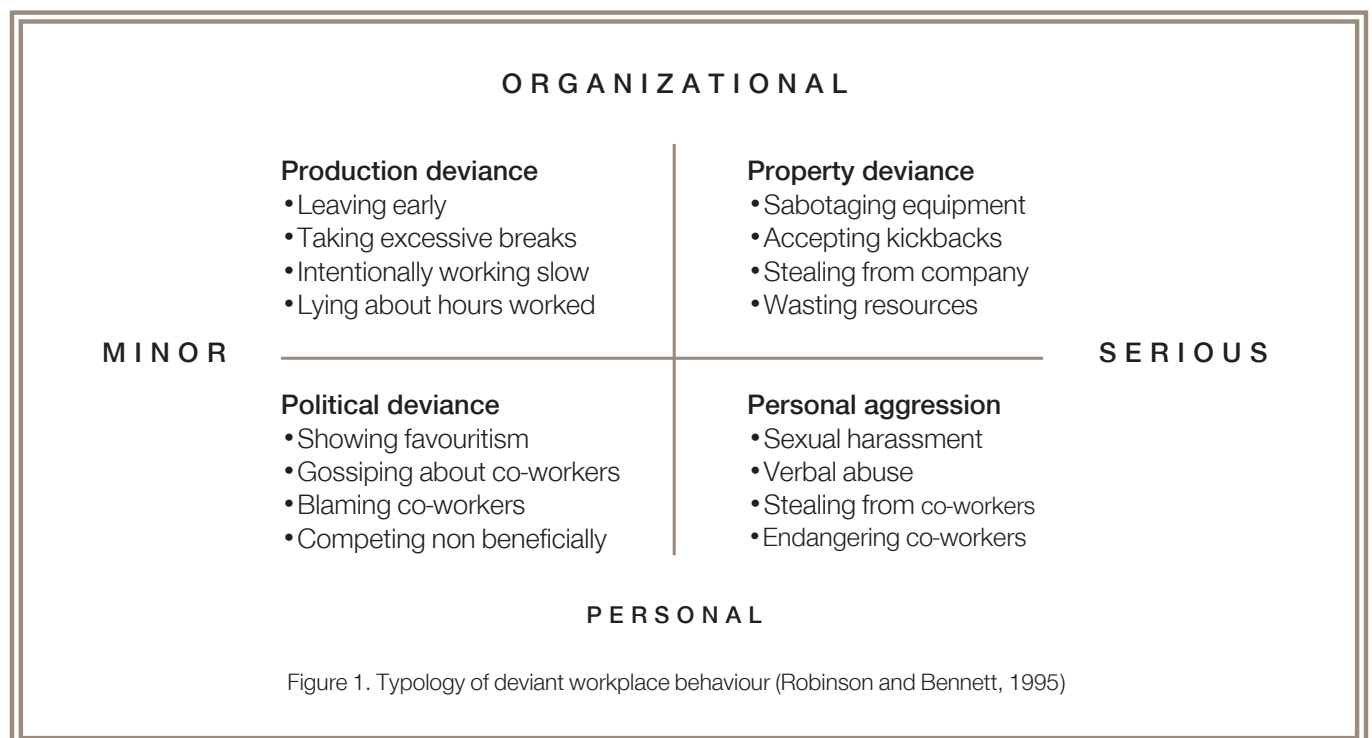
- Production deviance: violation of organizational norms on quality and quantity of work to be done;
- Political deviance: social interaction with others which negatively affects their status, productivity or psychological wellbeing;
- Property deviance: unauthorized manipulation or damage of company's property or assets;
- Personal aggression: aggressive or hostile behaviour towards others.

The relevant examples are presented in the figure below. (Robinson and Bennett, 1995)

The factors contributing to deviant workplace behaviour could be grouped into three major categories:

1) Individual, which include factors affecting individuals' behaviours such as character and personal values, demographics (sex, age, social status, and religion), education and training, etc.

2) Organizational, which include factors defining organizational environment such as industry and relevant regulations, exposed and imposed culture, ethical standards and values, organizational size, structure and hierarchy, risk management and internal control activities, job structures and characteristics, reward policies and decision-making algorithms, employee integration and turnover etc.



3) Situational, which encompass all the rest uncontrollable neither by individual nor by organization factors, such as force majeure situations, changes in work scope or deadlines due to suppliers, subcontractors or customers, changes in the political, social or economic environment due to crisis or conflicts, etc.

In order to minimize deviant and counterproductive behaviour the organizations should understand the exact reasons behind it and use specifically designed solutions for minimization and elimination of these reasons in order to reduce it. Besides, the employees' behaviour is congenitally multiple, and requires theoretical as well as empirical consideration (Wilkerson, 2008) for decision making and problem solving.

Through scanning of the academic and professional research reports and studies, the following general steps were recommended in order to prevent and/or reduce workplace deviant behaviour:

1) Define and promote an ethical organizational culture

Organizations must define a clear and comprehensive ethical framework aligned with their business strategy. This should be based on the analysis of what kinds of behaviours could adversely affect achieving organizational goals and each one of the potential reasons should be addressed with the set of rules and policies constraining and guiding the employees in a way favourable to the company. Moreover the ethical framework must be communicated via different channels (electronically, documentary or personally) to all the levels of employees so they receive clues about the behaviours that are expected from them. By making people aware of what is right and what is wrong in the context of the organization, the company makes the big step towards engaging them in the behaviours which are in its favour.

2) Promote procedural transparency and justice

People, more specifically employees in this context, want to understand the substance behind decisions affecting them and they need evidence of fair justice because all these provide signals about the extent to which they are respected by organizational authorities and their standing within groups. It has been found, that when procedural transparency and justice are low, employees are more likely to engage in deviant behaviour as they seek for "revenge", which could be expressed through not doing any work or doing it at a low quality, or through spreading adverse attitude to the company as a whole or to specific co-workers. (Jones, 2009).

Thus it is important to provide the employees with as much information and feedback as possible to help them understand the actions of the organization/individuals affecting them directly or indirectly. Two-way dialogue should be established in order for the organization to be aware of the employees' opinion and judgement, and for the employees – about the company's.

3) Communicate consequences of deviant behaviour

It usually helps to minimize the risk of deviance behaviour, if the employees recognize and understand what the outcomes of their deviant behaviour are, and how it will affect them in the course of time. Therefore the organization should make employees aware of the costs associated with all kinds of deviance, and how these types of indiscretion chip away at organizations' profits as well as some of the employees' benefits. (Litzky, 2006).

4) Ethical Leadership

According to the social information processing approach, individuals use information from their immediate social environment to interpret events, develop appropriate attitudes, and understand expectations concerning their behaviour and its consequences. Moreover, if individuals work in the environment that includes others who serve as a role model (for instance, management team or direct supervisor) for deviant behaviour, these individuals are more likely themselves to get engaged in such behaviour. (Robinson, 1998).

Thus leaders/managers at all levels of the organization have to take responsibility for shaping work group dynamics and focus on developing a positive ethical climate. They need to model ethical behaviour and take a firm stance against deviant behaviour if they expect the same from their employees. When they set an example by behaving ethically, the employees are much less likely to feel tempted or pressured to engage in deviant acts. (Litzky, 2006).

5) Toxic handlers

Toxic handlers are the individuals within the organization, who should identify deviant behaviour in the workplace, investigate the reason and take actions (together with organizational leaders/managers) to prevent its occurrence in the future (Appelbaum, 2005). Any employee should be able to become a toxic handler regardless of their position and the organization must make sure this is the case. Deviant behaviour could occur to anyone, anytime and anywhere, thus all employees should be trained and empowered to deal with such cases if they face them at their workplace. Such approach ensures maximization of the coverage of all the employees and their actions and thus it leaves less space for employees to engage in deviant behaviour because they know it could be discovered and addressed accordingly.

6) Build psychological contracts within the team

The psychological contract is a form of commitment which can be built between co-workers and/or team members. This commitment is based on mutual trust, respect, support and recognition. Employees which feel untrusted, or treated with no respect or equality, are not appreciated nor recognized, are more likely to get engaged in deviant behaviour as they are not committed to their job and are misaligned with organizational goals. But the situation changes for the better when the management team build trusting psychological contracts where everyone has equal rights for being treated with dignity and respect, everyone's efforts are recognized and rewarded, everyone gets support and feedback when needed. Further, employees who engage in positive relationships with their supervisor are expected to react harsher to a violation of trust, than the employees who do not have a trusting relationship in the first place. It is thus imperative that the organization takes care of equal distribution of trusting relationships and psychological contracts.

7) Design and implement internal control activities and individual performance monitoring

Internal control activities play the two main roles in the organization: preventing and detecting errors or intentional deviant activities (usually called fraudulent). The main limitation of internal controls: they are effective when it comes to measurable or "tangible" deviances (e.g. theft, financial data manipulations, falsification of the documents, unauthorized access to confidential information, etc.), but they cannot deal with highly interpersonal "intangible" issues (e.g. fair treatment and respect, whistle-blowing and badmouthing, etc). Besides, the internal control systems are broadly used by organizations in order to assure that employees do not engage in deviant activities or at least to reduce the occurrence of those activities.

Organizations should also develop individual performance monitoring, as it can deter employees' deviant behaviour by providing explicit evidence that it is not accepted and tolerated by the organization (Smithikrai, 2008). But there is one thing the organizations should be careful with. The performance monitoring could be perceived by some employees as an act of abusive supervision. Abused subordinates believe that their employer cares little about their well-being and are unlikely to identify with or develop a sense of attachment to their organization (Tepper, 2008). Therefore, a balanced approach should be followed.

The above solutions list to the problem of deviant behaviour at the workplace represent the general principles of addressing individual and organizational factors causing it. There is no unified prescription for the companies to address this issue and so organizations should take the sense of general principles and adapt them to the specific circumstances they are dealing with to find ways to eliminate or reduce deviant behaviours they are faced with.



Ετήσιο Συνέδριο ΚυΣυΔΑΔ 2014

Ανταπόκριση από τη Μόνικα Πότσου

Με πλήρη επιτυχία πραγματοποιήθηκε φέτος το Ετήσιο Συνέδριο του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΚυΣυΔΑΔ). Το Συνέδριο έλαβε χώρα στις 18 Ιουνίου 2014 στο συνεδριακό κέντρο «Φιλοξενία» στη Λευκωσία. Το φετινό Συνέδριο ξεχώρισε ιδιαίτερα λόγω του ότι ήταν καινοτόμο, πρωτότυπο και διαδραστικό, αλλά και λόγω των ξένων ομιλητών και προσκεκλημένων του.

Συμμετέχοντες, μέλη του Συνδέσμου αλλά και μη, από όλες τις πόλεις της Κύπρου, ξεκίνησαν την προσέλευση τους στον χώρο του Συνεδρίου από τις 08:15 όπου και γίνονταν οι εγγραφές οι οποίες κύλησαν ομαλά.

Γύρω στις 09:00 και αφού μαζεύτηκαν σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες, το Συνέδριο ξεκίνησε με καλωσόρισμα από τον Πρόεδρο του Συνεδρίου και Γραμματέα του Διοικητικού Συμβουλίου Κο. Παναγιώτη Θρασυβούλου, ο οποίος με ιδιαίτερο ενθουσιασμό έκανε μία γενική εισαγωγή για τον Σύνδεσμο και το Συνέδριο. Ακολούθησε χαιρετισμός από τον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου Κο. Γιώργο Παντελίδη, ο οποίος επίσης καλωσόρισε τους συμμετέχοντες και τους ευχαρίστησε για την παρουσία τους σε αυτό το σημαντικό για τον Σύνδεσμο γεγονός.

επίπεδα). Ανέφερε ακόμη ότι δεν θεωρεί πλέον αναγκαίο να υπάρχουν βαθμολογικές κλίμακες αξιολόγησης της απόδοσης (Performance Management Ratings). Θα μπορούσε να δίνεται ένας προϋπολογισμός στους διευθυντές των τμημάτων τον οποίο οι ίδιοι θα κατανέμουν στο τμήμα τους, σύμφωνα με την δική τους κρίση αλλά και μέσω των ετήσιων αξιολογήσεων. Σύμφωνα με αυτές, θα πρέπει να γίνονται οι αναθεωρήσεις μισθών και να δίνονται ανάλογως τα Bonus. Με αυτόν τον τρόπο, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζεται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις και δεν είναι πλέον ένα τμήμα το οποίο ακολουθεί και εφαρμόζει μόνο διαδικασίες. Το να δίνεται επίσης ευελιξία στο προσωπικό είναι πολύ σημαντικό. Έδωσε ως παράδειγμα ότι, στο δικό του οργανισμό μπορεί οποιοσδήποτε εργαζόμενος να ζητήσει άδεια άνευ απολαβών για τέσσερις (4) συνεχόμενες εβδομάδες χωρίς να πρέπει να δώσει κάποια αιτιολογία. Παρουσίασε επίσης το μοντέλο «Agile Working Map», το οποίο παρομοίασε με το χάρτη του Μετρό του Λονδίνου, όπου παρουσιάζονται κάποιες κατευθυντήριες γραμμές στα προβλήματα τα οποία μπορεί να παρουσιαστούν κατά τη διαδικασία της δημιουργίας και ανάπτυξης στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού. Με



Ο Πρόεδρος έπειτα, κάλεσε στο βήμα τον κο Ανδρέα Ασιώτη εκπρόσωπο της Υπουργού Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων Κας. Ζέτας Αιμιλιανίδου ο οποίος, μέσα από μία σύντομη αλλά περιεκτική ομιλία, μίλησε για τον ρόλο που καλείται να αναλάβει σήμερα το Γραφείο Εργασίας και τις πρακτικές τις οποίες εφαρμόζει καθώς και τις διάφορες προκλήσεις που αντιμετωπίζει.

Ο πρώτος κύριος ομιλητής του Συνεδρίου ήταν ο Δρ. Stevan Rolls, Επικεφαλής του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού της Deloitte Ηνωμένου Βασιλείου. Ο Δρ. Stevan Rolls μίλησε για το πώς οι αναδυόμενες τάσεις στην αγορά εργασίας, στην οικονομία και στις πρακτικές Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού επηρεάζουν τη δημιουργία και ανάπτυξη στρατηγικών Ανθρώπινου Δυναμικού στους οργανισμούς, καθώς η παγκόσμια οικονομία εξέρχεται από την ύφεση. Πρόσφερε στο ακροατήριο τις δικές του πρακτικές εμπειρίες δίνοντας επίσης και κάποια παραδείγματα, τα οποία ο ίδιος εφαρμόζει στο χώρο εργασίας του. Αναφέρθηκε στην τάση που υπάρχει για Outsourcing και ποιες χώρες θεωρούνται πλέον «υψηλού κόστους», όπως για παράδειγμα η Ινδία, καθώς και για το πόσο σημαντικό είναι να δημιουργούνται και να υπάρχουν ηγέτες σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας σε έναν υγιή οργανισμό (δημιουργία ηγετών σε όλα τα



όλα αυτά είπε πως μπορεί κάποιος να κάνει ένα μεγάλο οργανισμό να φαίνεται μικρός και αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω των ανθρώπινων σχέσεων.

Μετά το πέρας της ομιλίας ακολούθησε η πρώτη συνεδρία ευεξίας με Yoga γραφείου. Η κα. Έλενα Κωνσταντινίδου, Business and Personal Results Coach, Coach Me 2 Excellence και Operations Manager Dias Group, μίλησε για το πως η ίδια έχει συνδέσει την καλή ζωή και ευεξία ως μέρος του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και βοήθησε τους συμμετέχοντες να χαλαρώσουν μέσω κάποιων ασκήσεων Yoga οι οποίες, όπως ανέφερε, είναι σημαντικό να γίνονται και στο γραφείο κατά την ώρα εργασίας. Εξήγησε πως έχοντας καθαρό μυαλό, ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να γίνει πιο παραγωγικός και αποδοτικός στην εργασία του. Οι συμμετέχοντες χαλάρωσαν και διασκέδασαν με το συγκεκριμένο μέρος του Συνεδρίου.

Δεύτερος κύριος ομιλητής του συνεδρίου ήταν κος. Simon James Day, Επικεφαλής Ανάπτυξης Ηγεσίας και Σχεδίων Διαδοχής της Qatargas, ο οποίος μίλησε για το πώς μπορούμε να αναπτύξουμε ηγεσία και ποια είναι η πρακτική διάσταση που πρέπει να ακολουθηθεί. Παρουσίασε το μοντέλο αλλαγής που ο ίδιος εφάρμοσε σε διάφορους οργανισμούς και το οποίο περιλαμβάνει δώδεκα (12) στάδια που οδηγούν στην αλλαγή

(The Burke-Litwin Model), καθώς επίσης και ένα νέο μοντέλο για τη μέτρηση της αποδοτικότητας της απόδοσης μέσω των κύκλων απόδοσης (Four Performance States Circles). Αναφέρθηκε επίσης στους τρόπους διαχείρισης αλλά και διατήρησης των ταλέντων και στο πόσο σημαντικό στοιχείο είναι για την συνεχή επιτυχία ενός οργανισμού, αλλά και καθήκον κάθε ηγέτη να ξέρει πώς να διαχειριστεί τα δικά του ταλέντα.

Το δεύτερο μέρος ευεξίας αφορούσε διατροφικές συμβουλές από την Κλινική Διαπολόγο και Διατροφολόγο κα. Άντρια Χριστοφή. Η κα. Χριστοφή μας παρουσίασε κάποιες μικρές και χρήσιμες συμβουλές τις οποίες μπορεί κάποιος να ακολουθήσει στο γραφείο, ούτως ώστε να έχει μία ισορροπημένη διατροφή πλούσια σε θρεπτικά συστατικά αλλά και ενέργεια. Εξήγησε τη σημασία των μικρών και συχνών γευμάτων και το πώς μπορεί κάποιος να μην ξεφύγει από μία ισορροπημένη διατροφή ακόμη και κάτω από ένα πολύ βεβαρημένο και πιεστικό πρόγραμμα εργασίας.

Οι συμμετέχοντες έπειτα χωρίστηκαν σε τέσσερις (4) διαφορετικές ομάδες ανάλογα με την δική τους προτίμηση και συμμετείχαν στα ακόλουθα παράλληλα εργαστήρια:

1. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού προσθέτει αξία μέσω της χρήσης συστημάτων μέτρησης (metrics), με συντονιστή τον κ. Δημήτρη Δημητρίου, Διευθύνων Σύμβουλο, Deltasoft.
2. Αποτελεσματικότητα Διευθυντικών Στελεχών, με τον κ. Κώστα Χόππα, Προϊστάμενο Υπηρεσίας Ανθρώπινου Δυναμικού, ΤΕΠΑΚ.
3. Μέτρα Λιτότητας. Τι ακολουθεί για τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού; με την κα. Κρις Μαθά, Διευθύνων Σύμβουλο, Let's Talk! Human Potential Ltd.

2. Η εικόνα και τοποθέτηση της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στον εταιρικό χάρτη, με την κα. Γιώτα Τσιόκλη, Λειτουργό Ανθρώπινου Δυναμικού, LGS Handling Ltd.

3. Κροίσοι στην Κρίση – Η σημασία των θετικών συναισθημάτων στο χώρο εργασίας σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο, με τον Δρ. Μιχάλη Γαλανάκη, Human Resource Executive.

4. Διαχείριση της διαφορετικότητας στο χώρο εργασίας, με τον κ. Νικόλα Ανδρέου, Associate, Centre for Organisational Health and Development, UK.

Τα δεύτερα παράλληλα εργαστήρια έκλεισαν επίσης με επιτυχία με τους συμμετέχοντες να δίνουν ενεργά το παρόν τους στις συζητήσεις, διεξάγοντας συμπεράσματα και ανταλλάσσοντας πρακτικά παραδείγματα.

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες συγκεντρώθηκαν ξανά στην κεντρική αίθουσα του Συνεδρίου και οι οκτώ (8) συντονιστές / ομιλητές των εργαστηρίων παρουσίασαν τα ευρήματα και συμπεράσματά τους και μοιράστηκαν τις απόψεις τους με όλους τους παρευρισκόμενους μέσω ενός απολογισμού. Ακολούθησαν κάποιες ερωτήσεις προς τους συντονιστές που είχαν αρκετό ενδιαφέρον.

Τέλος, το συνέδριο έκλεισε με μία συναρπαστική ομιλία με τίτλο «Ακολουθήστε τα όνειρά σας!» από τον κ. Στυλιανό Λάμπρου, ο οποίος είναι ο Ιδρυτής και Ανώτερος Εκτελεστικός Σύμβουλος της εταιρείας Social Airways καθώς επίσης και Συν- ιδρυτής της Heart Cyprus. Η ομιλία του αν και σύντομη ήταν πολύ ενθουσιώδης και περιεκτική. Εξήγησε πως ο ίδιος ξεκίνησε από το μηδέν και πως ακολουθώντας



4. Καινοτόμοι τρόποι εφαρμογής μιας ισχυρής στρατηγικής και μεθοδολογίας εκπαίδευσης και ανάπτυξης, με τον κ. Μιχάλη Βιράρη, Inspirational Coach & Author, MRV Simple Techniques Ltd.

Όλοι οι συμμετέχοντες γνώριζαν από προηγουμένως τα θέματα των εργαστηρίων και δήλωσαν οι ίδιοι σε ποιό ήθελαν να συμμετάσχουν, σύμφωνα με τις ανάγκες και τα θέματα που τους ενδιέφεραν. Όλα τα εργαστήρια είχαν ικανοποιητικό αριθμό συμμετεχόντων και μέσα από αυτά είχαν την ευκαιρία να συζητήσουν σε μικρότερες ομάδες θέματα τα οποία τους αφορούσαν.

Το πρώτο μέρος του Συνεδρίου έκλεισε ευχάριστα και έπειτα ακολούθησε ελαφρύ γεύμα για τους συμμετέχοντες δίνοντας και την ευκαιρία για δικτύωση. Πριν την έναρξη του δεύτερου μέρους λήφθηκε επίσης ομαδική φωτογραφία.

Το υπόλοιπο του συνεδρίου ξεκίνησε και πάλι με το δεύτερο μέρος των παράλληλων εργαστηρίων που είχαν την εξής θεματολογία:

1. Εναλλακτικές μορφές παρακίνησης εργαζομένων μέσω της παροχής μη οικονομικών αμοιβών με την κα. Χρυσάνθη Δανού, Διευθύντρια Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, Cyprus Trading Corporation Plc.

τα όνειρά του, κατάφερε στην πολύ νεαρή ηλικία των μόλις 23 χρονών να έχει επιτύχει πολλά, έχοντας ήδη στο βιογραφικό του δύο δικές του εταιρείες οι οποίες τυγχάνουν διεθνούς αναγνώρισης.

Το συνέδριο έκλεισε δίνοντας θετικά μηνύματα για καλή ζωή, για το πώς μπορούμε να ακολουθούμε τα όνειρά μας αλλά και πώς οι επαγγελματίες στον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορούν να εξελιχθούν μέσα από διάφορα μοντέλα και πρακτικές. Το Συνέδριο αξιολογήθηκε με πολύ θετικά σχόλια τόσο όσον αφορά στην οργάνωσή του αλλά και το περιεχόμενο των ομιλιών και εργαστηρίων του καθώς και την ποιότητά του.

Η Επιτροπή Συνεδρίου και το Διοικητικό Συμβούλιο ευχαριστούν όλους τους παρευρισκόμενους για τα θετικά τους σχόλια και υπόσχονται να συνεχίσουν με ακόμη πιο επιτυχημένα Συνέδρια στο μέλλον!

CyHRMA Annual Conference 2014

Correspondence by Monica Potsou

The CyHRMA Annual Conference was concluded once again with great success. The conference took place on the 18th June 2014 at the 'Filoxenia Conference Centre' in Nicosia. This year's conference was really special first and foremost due to its original, innovative and interactive nature and due to the participation of foreign speakers and guests.

Many participants, members and non-members of the Association and other guests arrived at the conference area from all parts of Cyprus at around 8:15am and the participants' registration started.

At around 09:00am, participants gathered at the conference room where proceedings began with a warm welcome by the Conference Chairperson and Secretary of the Board, Mr. Panagiotis Thrasyvoulou, who made an introduction about CyHRMA and this year's Conference with great enthusiasm. The President of the Board, Mr. George Pantelides also welcomed the participants and thanked them for being present in this special event. The President then invited to the podium the representative of the Minister of Labour, Welfare and Social Insurance Mr Andreas Assiotis, who on behalf of the Minister, Mrs. Zeta Emilianidou made a brief but comprehensive speech and spoke about the role of the Labour Office, the practices that are applied and the various challenges the Ministry currently faces.

manager who could then allocate their resources based on their own judgment, understanding and annual evaluations. Annual salary increases and bonuses can then be distributed accordingly based on this. In this way, the HR department will give more emphasis on the human relationships and will no longer be a department which will only follow and implement standard procedures.

He also pointed out that another important aspect is to be able to provide flexibility to your employees. For example, in his own organization any employee may request for an unpaid leave for up to four consecutive weeks without having to give any reasoning. He also presented a model called «Agile Working Map», which he compared to the London Tube Map, and also presented some guidelines of facing problems that may arise during the process of creating and developing human capital strategies. Having said all that, we can make a large organization seem small, and this is achieved mainly through good human relations.

After the speech, a Yoga Wellness session was followed by Mrs. Elena Constantinidou, Business and Personal Results Coach of the company Coach Me 2 Excellence and Operations Manager at Dias Group, who spoke about how well-being can be part of the HR



The first main speaker of the conference was Dr. Stevan Rolls, Head of Human Resources at Deloitte UK. Dr. Rolls explained how emerging labour market trends affect the economy and also how HRM practices influence the creation and development of strategic HR organizations as the global economy emerges from recession. In addition, he spoke about his own practical experiences and also gave some good examples which he personally applies in his work. He referred to the trend towards 'Outsourcing' and mentioned the countries that are now considered to be of "high cost", such as India. Furthermore, he also spoke about the importance of creating and having leaders at all levels of the hierarchy in healthy organizations (creating leaders at all levels). Amongst others, he pointed out that he does no longer consider the existence of rating scales in performance appraisal systems as necessary (Performance Management Ratings). He believes that it would be effective if a budget was given to each line

department's role. Mrs Constantinidou helped participants relax through some Yoga exercises which she explained that are important for employees to actually perform them in the office during working hours. She explained that by having a clear mind, employees can become more productive and efficient at work. This part of the conference was very relaxing and the participants enjoyed themselves.

The second key speaker of the conference was Mr. Simon James Day, Head of Leadership Development and Succession Planning of Qatargas, who spoke about leadership development and what is the practical dimension that should be followed. He presented the model of change which he applied to several organizations, which includes twelve (12) steps that lead to change (The Burke-Litwin Model), as well as a new model for measuring the efficiency of performance through performance cycles (Four Performance States Circles). He also referred to ways of managing and maintaining talent and how

important it is to sustain the success of the organization. He also spoke about the responsibility of every leader to know how to manage their talents.

The second part concerned some wellness nutritional advice which was presented by Mrs. Andria Christofi, a Clinical Dietitian. Mrs Christofi gave some useful tips that someone can follow in the office in order to keep a balanced diet which is rich in nutrients and energy. She talked about the importance of having small and frequent meals and explained how people can keep a balanced diet even when they have a very tight and busy schedule.

Participants were then divided into four (4) different groups according to their own preference and participated in the following parallel workshops:

1. Proving the Power of HR to add value using metrics with Mr. Demetris Demetriou, Managing Director, Deltasoft.
2. Line Management Effectiveness with Mr. Costas Hoppas, Director of Human Resources Services, Cyprus University of Technology.
3. Austerity measures. What's next for HR? with Mrs. Chris Matha, Managing Partner, Let's Talk! Human Potential Ltd.
4. Innovative ways to implement a powerful learning strategy & methods and development, with Mr. Michael Virardi, Inspiration Coach & Author, MRV Simple Techniques Ltd.

All participants were informed about each workshop's subject well in advance and hence, they had the opportunity to choose a subject of their interest based on their current needs and personal working experiences. All groups consisted of an adequate number of participants and all of them had the opportunity to discuss various issues in smaller groups.

The first part of the session was completed with success and followed by a short lunch where the participants had the opportunity to network. Before the start of the second part, group photographs were also taken.

The second part of the conference started with four additional workshops which were the below:

1. Engaging People through non-financial rewards, with Mrs. Chrysanthi Danou, Human Resource Manager, Cyprus Trading Corporation Plc

2. HR 'Branding' within the Organisation, with Mrs. Yota Tsiokri Human Resources Officer, LGS Handling Ltd.

3. Psychological Wealth in rough economic "waters". The importance of positive emotions in the working environment at the individual and organizational level, with Dr. Michael Galanakis, Human Resources Executive.

4. Managing diversity in the workplace, with Mr. Nicholas Andreou, Associate, Centre for Organisational Health and Development, UK.

The second parallel workshops were also completed with great success as participants were actively having fruitful discussions that led to interesting conclusions and practical examples for sharing.

Following this, participants gathered again in the main hall of the Conference area and then eight (8) coordinators / speakers presented their findings and conclusions and shared opinions with all the attendees. A 'Questions and Answers' section then followed.

Finally, the conference ended with the fascinating speech: "Follow your dreams!" which was made by Mr. Stylianos Lambrou, Founder and C.E.O of Social Airways as well as Co-founder of Heart Cyprus. His speech was short but very enthusiastic and inspirational. He explained that his career has started from scratch but he followed his dreams and managed to have two internationally recognized companies under his ownership at the very young age of just 23 years old.

The conference closed with positive messages about the importance of having a good and healthy life, how we can follow our dreams as well as how Human Resources professionals can progress further through various models and practices. All participants gave very positive feedback about the conference both in terms of organization and content of speeches and workshops.

The members of the Committee and the Board thanked all attendees for giving such positive comments and feedback and promised to offer even more successful conferences in the near future!



Secrets of Human-Capital Management

by David Creelman

Does survival of the fittest apply to business?

It is an article of faith in economics that good businesses survive while bad ones fail. Consider a highly competitive business like restaurants: if a restaurant is inefficient or not in tune with customer needs, surely it will die while the good restaurants survive.

This line of thinking leads us to believe that only well-managed companies will survive. Hence by now, after 150 years of industrial capitalism, the vast majority of companies must have excellent management practices.

In your experience, are most companies models of excellent management?

Arguing in the affirmative

If we are brave we can make the argument that most companies display excellent management. For example we can argue that complaints about bad management are misguided because people only see the flaws and not the strengths. Canadians complain endlessly about the incompetence of their governments, whereas objectively it is one of the better governed countries in the world. So maybe, companies like some countries are well run but we just don't know it.

There is probably some truth to the notion that complaints about management are overblown. Still I am not convinced that most organizations are well managed.

So while survival of the fittest is a force for good management, the general chaos of organizational life, the pursuit of self-interest and the difficulty of knowing what is good limit its power.

Where evolution fails

The theory of evolution is so simple and so successful in biology that it is tempting to see it as a universal phenomenon. However, when we look at management the evidence seems to stand against the hypothesis that bad management is becoming extinct. How is it that bad management not only survives, it thrives?

One reason is that organizations are not very stable. The staff is always changing and so a good practice is easily destroyed. We have all seen carefully crafted processes thrown out when a new leader comes on board. We have all seen bad practices implemented by new managers.

Another reason is that employees do not always work to ensure the organization is well managed, they strive to do well themselves. Even if a manager knows a certain practice would make the organization more effective, if it erodes their own power, or makes them work harder, or is just less fun, then they are unlikely to pursue it.

It is also simply true that it is very hard to know what a good practice is. Organizations are very complex. Every practice has a multitude of pros and cons, short-term and long-term effects, and unexpected consequence both good and bad. Practices that appear inefficient may serve some subtle purpose; practices that seem effective may undermine an important capability. We may not know which practices should be reproduced.

So while survival of the fittest is a force for good management, the general chaos of organizational life, the pursuit of self-interest and the difficulty of knowing what is good limit its power.

Organizations are different from organisms. The structures within an organism are much more stable than in an organization. In organizations ideas can reproduce, but there is no good parallel to the gene. While we might expect to some hint of progress, there is no overwhelming force to presume good practices will survive in light of the forces that encourage bad practices.



David Creelman is CEO of Creelman Research, providing writing, research and speaking on human-capital management. He works with a variety of academics,

think tanks, consultancies and HR vendors in Canada, the U.S., Japan, Europe and China. Mr. Creelman can be reached at: dcreelman@creelmanresearch.com

Will things get better?

A biologist would point out that 150 years is no time at all in evolution (unless you are a bacterium). Perhaps if industrial capitalism lasts for a hundred thousand years we will find that the fittest really have survived and you won't be able to walk into a firm that is not beautifully managed.

However, if change does come it will probably be by design rather than blind evolution. Maybe between academics, consultants and practicing managers we will find reliable ways to identify and maintain good practices while avoiding bad ones. There is no reason to assume this will happen. Consultants are driven first by what they can sell, not what is objectively best practice. If companies prefer to buy unrealistic quick fixes and simple formulas then that is what consultants will provide.

Where does this leave us? The important thing to recognize is that the idea that evolution automatically means businesses are getting better and better is at best a half-truth. We cannot count on evolution to create good organizations for us; if we want a mechanism to improve management we need to create it ourselves.

Interview with an HR professional

της Μαρίας Ευσταθίου

1) Όνομα, Εταιρεία, Τίτλος εργασίας

Κ. Αντρέας Λοΐζου, Four Seasons Hotel, Human Resource and Quality Director

2) Ιστορικό Μόρφωσης

Μετά από την συμπλήρωση των στρατιωτικών υποχρεώσεων μου, σπούδασα Μαγειρική στο Ανώτερο Ξενοδοχειακό Ινστιτούτο, και ακολούθως παρακολούθησα μαθήματα Γερμανικής Γλώσσας στο Πανεπιστήμιο της Βιέννης. Συνέχισα τις σπουδές μου στο Πανεπιστήμιο του Surrey στο Ηνωμένο Βασίλειο από όπου πήρα το πτυχίο μου (bachelor's Degree in Hotel Management) ενώ ολοκλήρωσα τις μεταπτυχιακές σπουδές μου στο πανεπιστήμιο του Leicester (European Management and Employment Law). Κατά την διάρκεια της εργοδότησής μου στο ξενοδοχείο Four Seasons, απέκτησα τον επαγγελματικό τίτλο Certified Human Resource Executive (CHRE) μετά από εξετάσεις του American Hotel and Lodging Association.

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

Μάλλον συμπτωματικά. Μετά από μια περίοδο στην Ελλάδα όπου εργαζόμουν ως Assistant F&B Manager σε ξενοδοχείο της Γερμανικής Αλυσίδας Robinson Club, επέστρεψα στην Κύπρο το 1992 και ανέλαβα εργασία ως καθηγητής food & Beverage Operations στο Κολέγιο Τουρισμού στη Λευκωσία. Την ίδια περίοδο η κατασκευή του ξενοδοχείου "Four Seasons" ήταν προς εξέλιξη και η τότε διεύθυνση της Εταιρείας άρχισε τη διαδικασία προσλήψεων της διευθυντικής ομάδας. Μετά από αίτησή μου και σειρά προσωπικών συνεντεύξεων, μου προσφέρθηκε η θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού. Αποδέχτηκα τη θέση αν και δεν είχα προηγούμενη πρακτική εμπειρία στον κλάδο αυτό και μπορώ να πω ότι αισθάνομαι τυχερός γιατί ο τότε διευθυντής του ξενοδοχείου κ. Τσεριώτης, εκτός από την στήριξη του, μετέδωσε σε μένα πολλές από τις γνώσεις και εμπειρίες του αναφορικά με την ΔΑΔ. Αυτές οι γνώσεις και εμπειρίες με συνοδεύουν μέχρι σήμερα. Επίσης, το γεγονός ότι είχα εμπλακεί από την αρχή στο άνοιγμα ενός ξενοδοχείου ήταν σημαντική εμπειρία που με βοήθησε στην κατοπινή πορεία μου. Το ότι παρέμεινα στον τομέα της ΔΑΔ, έπαιξε καταλυτικό ρόλο και η φιλοσοφία του ιδιοκτήτη κύριου Χρίστου Μουσκή και η έμφαση που δίδει στο ανθρώπινο του δυναμικό.

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

Οι προκλήσεις ήταν πολλές και πολυδιάσπατες αλλά καμία δεν συγκρίνεται με την πρόκληση που αντιμετωπίζουμε τους τελευταίους μήνες στην Κύπρο, βλέποντας δεκάδες οικογενειάρχες και αξιόλογα νεαρά άτομα με γνώσεις και όρεξη να ζητούν μια θέση για να καλύψουν τα προς το ζην και να επιβιώσουν. Είναι από τις ελάχιστες φορές που αντιλαμβάνεσαι ότι δεν μπορείς να ασκήσεις κανένα έλεγχο στα γεγονότα, ούτε να αλλάξεις την κατάσταση. Η γενιά των 20-25 χρόνων είναι στην πιο δύσκολη θέση από το 1974 και μετά, αφού παρά την μόρφωση τους, οι ευκαιρίες που υπάρχουν για να αποδείξουν την αξία τους, είναι περιορισμένες. Είναι φανερό ότι μια μεγάλη φουρνιά ταλέντων χάνεται, αφού πολλοί παραμένουν άνεργοι για μεγάλο διάστημα ενώ άλλοι αναγκάζονται να απασχοληθούν σε άσχετες ειδικότητες ή ακόμα και να ξενιτευτούν. Είμαι όμως αισιόδοξος ότι σύντομα τα δεδομένα θα αλλάξουν φτάνει να σταματήσουμε να κάνουμε τα λάθη του παρελθόντος, το βόλεμα και τις «αρχαίες» και να προσθέτουμε καθημερινά αξία στις καθημερινές μας συναλλαγές, είτε αυτές είναι στην δουλειά, είτε είναι στην προσωπική μας ζωή.

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

Για μένα, η καριέρα δεν σημαίνει τίποτα αν δεν συνοδεύεται από δύο στοιχεία. Το πρώτο στοιχείο είναι η δυνατότητα που σου δίνει να εξελίσσεσαι πνευματικά, όχι μόνο από πλευράς εργασιακής μάθησης ή εμπειρίας, αλλά γενικά ως άνθρωπος. Αν σου δίνει την ευκαιρία να συντηρείς τις αρχές και αξίες σου και να μην παραβιάζεις τα πιστεύω σου, αν δεν σου θέτει συνεχώς συνειδησιακά διλήμματα, αν σου επιτρέπει να βλέπεις θετικά την ζωή και τις σχέσεις σου με τους άλλους. Το άλλο στοιχείο, που είναι αναντίλεκτα και προέκταση του πρώτου, είναι η ποιότητα ζωής που σου προσθέτει. Αν δηλαδή, εξασκώντας το επάγγελμά σου, μπορείς να απολαμβάνεις αυτά που για σένα έχουν πραγματική σημασία είτε είναι υλικά, είτε είναι χρόνος με τους ανθρώπους που αγαπάς ή οτιδήποτε άλλο. Με βάση τα πιο πάνω, ναι, πιστεύω ότι είμαι ευχαριστημένος με την «καριέρα» μου και είμαι ευγνώμων για όσα έχω.



Marianna Efsthathiou holds a BSc in Business Administration from the University of Macedonia in Thessaloniki and a MSc in HR Management from the University of Surrey in UK. She is an Associate Member of the CIPD as well as full member of the CyHRMA. Marianna has an in-depth knowledge and experience in a variety of HR management and development aspects. In June 2009, she started her professional career as a HR and Payroll Officer and then as a HR Administrator at Aphrodite Hills Resort Ltd which is one of the premier and most prestigious five star Resorts in Europe. Since June 2014, Marianna is currently working at the Commonwealth War Graves Commission, an International Organization as a HR Advisor of the Mediterranean Area. She is also undertaking part-time MBA studies at CILM where she was honored with a partial scholarship. Marianna is an active member of CyHRMA and she has been involved in various HR projects including EU funded programmes and publications. Marianna is a reliable person, strong team player and has excellent people's skills and a positive approach. She is a self-motivated and target-oriented HR professional with great passion and enthusiasm about her field.

6) Πρόσφατα, το Ξενοδοχείο Four Seasons βραβεύθηκε σαν ο καλύτερος εργοδότης προτίμησης στην Κύπρο (Best Workplace in Cyprus - Employer of Choice) μέσω των In Business magazine Awards 2014. Καταρχήν θα θέλαμε να σας συγχαρούμε και να σας ευχηθούμε να συνεχίσετε ανοδικά την μέχρι σήμερα επιτυχή πορεία σας. Ποιό πιστεύετε είναι το μυστικό που βρίσκεται πίσω από την πολύχρονη επιτυχία του οργανισμού σας και ποιοι πιστεύετε είναι οι κύριοι παράγοντες διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που συνετέλεσαν στην σημαντική αυτή βράβευση;

Πιστεύω ότι δεν υπάρχει συγκεκριμένη φόρμουλα. Κάθε επιτυχία ή αποτυχία είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων. Στη δική μας περίπτωση η έμφαση στον πελατοκεντρισμό παίζει σημαντικό ρόλο διότι για να κτίσεις μια πελατοκεντρική κουλτούρα και να νιώθει ο υπάλληλος απόλυτα τον πελάτη, θα πρέπει πρώτα να επενδύσεις στον ανθρωποκεντρισμό, να είσαι κοντά και να φροντίζεις για τους ανθρώπους σου, να εμπνεύσεις την εμπιστοσύνη αλλά και ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Επίσης, ρόλο παίζει η σταθερότητα. Η διευθυντική ομάδα είναι κατά 80% ίδια από τον καιρό που άνοιξε το ξενοδοχείο και αυτό έχει δημιουργήσει ένα φιλικό και ομαδικό κλίμα μεταξύ μας. Το όραμα του ιδιοκτήτη, οι συνεχείς ανακαινίσεις και η ασφάλεια εργοδότησης εκπέμπουν μια ηρεμία που διοχετεύεται στο προσωπικό και από εκεί στον πελάτη. Δεν στοχεύουμε άμεσα στην επιτυχία αλλά στους τρόπους εκείνους και τον τρόπο εργασιακής ζωής που θα την εξασφαλίσουν.

Ο πιο σημαντικός πόρος, που μάλλον είναι «ανανεώσιμος» και δεν κοστίζει τίποτα, είναι το ειλικρινές ενδιαφέρον για τους άλλους.

7) 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;

Μου είχε κάνει εντύπωση μια μικρή ιστορία που αναφερόταν, αν δεν απατώμαι στον Dostoyevsky. Ένας ζητιάνος που περιφέρεται χρόνια στους δρόμους της Μόσχας αναμνηστικά και παραδέχεται πως η πιο συγκλονιστική του στιγμή είναι όταν κάποιος περαστικός, στο αίτημα του ζητιάνου για βοήθεια, του απάντησε «Αδελφέ, δεν έχω ψωμί ή λεφτά να σου δώσω αλλά θα σου προσφέρω μια αγκαλιά». Για το προσωπικό, έχει μεγάλη σημασία, αυτό που κάνεις, αλλά έχει και γιατί το κάνεις. Αν δηλαδή ενδιαφέρεσαι, αν νοιάζεσαι, ή αν το κάνεις γιατί σου το επιβάλλουν οι γραμμές της εταιρείας, η νομοθεσία, ή ο προϊστάμενος σου. Άλλωστε αυτό δεν ξεχωρίζει και τον πελατοκεντρισμό από τα ψηλά επίπεδα υπηρεσιών? **Το να κάνεις κάτι καλά δεν είναι αρκετό, πρέπει να γνωρίζεις γιατί το κάνεις καλά και να το πιστεύεις.** Συνεπώς, είναι αρκετό να αρχίσουμε με τα απλά γιατί πολλοί διευθυντές προσωπικού παραπονιούνται ότι η εταιρεία δεν τους διαθέτει πόρους για να κάνουν την δουλειά τους. **Ο πιο σημαντικός πόρος, που μάλιστα είναι «ανανεώσιμος» και δεν κοστίζει τίποτα, είναι το ειλικρινές ενδιαφέρον για τους άλλους.** Αν ενδιαφέρεσαι, θα βρεις τρόπους να προσθέσεις αξία στην δική τους ποιότητα ζωής, αρχίζοντας από το τί τους δημιουργεί πρόβλημα και τί τους υποκινεί και βοηθώντας τους να εκτιμήσουν το υφιστάμενο εργασιακό περιβάλλον αλλά και τις προσπάθειες για την συνεχή του βελτίωση, να συμβάλλεις ούτως ώστε να εξελίσσονται ως επαγγελματίες και ως άνθρωποι και να φροντίζουν ούτως ώστε οι αρχές και αξίες που προβάλλει η εταιρεία, εφαρμόζονται. Δεσμευμένο και υποκινημένο προσωπικό δεν εξασφαλίζεται απαραίτητα με περισσότερα λεφτά ή με εξεζητημένα και ακριβά προγράμματα. Μια καλή αρχή, και ακόμα καλύτερη συνέχεια είναι να τα συνοδεύεις και να τα υπογράφεις με την αγάπη σου.

8) Πιστεύετε ότι η ανθρώπινη διοίκηση πρέπει να εμπλακεί με το «line management»;

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι υποστηρικτικό και εμπλέκεται ως ένα βαθμό στο line management αλλά σίγουρα ο ρόλος μας δεν πρέπει να είναι παρεμβατικός. Ο παρεμβατισμός σκοτώνει την πρωτοβουλία και τη δημιουργικότητα. Ο αρχικός μας στόχος είναι να εκπαιδεύσουμε τους συνεργάτες μας σε άλλα τμήματα, να κατανοήσουν το φάσμα λειτουργίας της ΔΑΔ, και να τους πείσουμε ότι η εφαρμογή μιας σωστής Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στο τμήμα, προσθέτει αξία στις δικές τους διεργασίες. Πρέπει να μπορούμε να προσφέρουμε σωστή στήριξη, να πείθουμε εκεί που κρίνεται απαραίτητο, να έχουμε τα αυτιά μας ανοικτά, να προωθούμε τη δημιουργικότητα και την κριτική σκέψη και να προσφέρουμε σωστή καθοδήγηση εκεί που χρειάζεται, όχι όμως να επιβάλλουμε.



9) Ποιος ρόλος πιστεύετε αρμόζει στην ανθρώπινη διοίκηση μέσα σε μια εταιρεία; Συμβουλευτικός, στρατηγικός ή διοικητικός;

Όπως και στις πλείστες των άλλων περιπτώσεων έτσι και το τμήμα ΔΑΔ δεν μπορεί να ασκεί ένα και μόνο ρόλο. Ένα σωστό και επιτυχημένο αποτέλεσμα προϋποθέτει το συνδυασμό και των τριών ρόλων όπου αυτοί χρειάζονται και κρίνονται αναγκαίοι. Υπάρχουν στιγμές που η προώθηση διοικητικών εφαρμογών έχει προτεραιότητα, άλλες στιγμές που ο συμβουλευτικός χαρακτήρας της ΔΑΔ είναι πολύ πιο αναγκαίος από θέματα στρατηγικής, ενώ και η χάραξη και εφαρμογή στρατηγικής πρέπει να είναι αναπόσπαστο μέρος των καθηκόντων μας. Όλα έχουν την θέση τους και όλα έχουν την ώρα τους. Εδώ είναι που πρέπει να συμβιώσουμε την κουλτούρα, τις καθημερινές συνήθειες των ανθρώπων της εταιρείας, με την στρατηγική. Κανένας ρόλος δεν υπερέρχει του άλλου στην δική του ώρα. Δεν πρέπει να ξεχνάμε άλλωστε ότι χωρίς ευελιξία και προσαρμοστικότητα δεν πάμε πουθενά. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία μιλάμε συχνά για moments of truth. Τέτοιες «στιγμές αλήθειας», καθημερινά ζούμε δεκάδες, και καμία δεν είναι ίδια με την άλλη. Οι ρόλοι που διαδραματίζει κάποιος εναλλάσσονται συνεχώς, και έτσι άλλωστε πρέπει να γίνεται.

Virtual remote work

by Maria Georgiou

As workforce becomes more global, remote work has become increasingly prevalent. Global organisational challenges such as the attraction and retention of employees across the world have strengthened the need for promoting the model of virtual remote work.

The benefits of remote work for organizations and employees are manifold. By reducing the number of employees on site, organizations will increase their savings, reduce turnover, increase their talent pool and improve their ability of working with other nations (Jason Friend, 2013). Remote work provides virtual employees with personal flexibility and autonomy over their time, place and mode of work while increasing productivity.

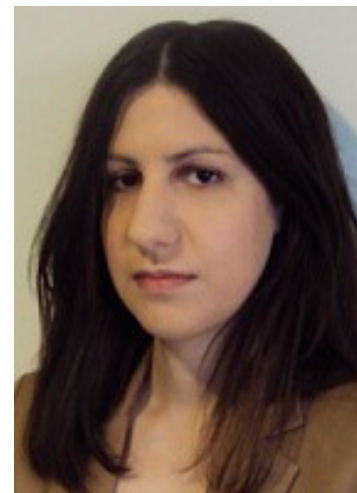
While the benefits of remote work are multiple, organizations and virtual workers should also be aware of the challenges associated with employee commitment, internal communication, productivity and satisfaction.

The ability to maintain a corporate culture becomes more complex when managers have no face-to-face interactions with their workforce. Technology advancements, such as social networking and instant messaging, have provided alternative mediums of communication to some face-to-face interactions assisting employees and managers to both social and professional communication.

In some cases, virtual workers may develop isolation perceptions as they have no direct contact with their colleagues. They might feel that they do not have the same opportunities for advancement or that they do not get enough support from management. In some other cases, their perceptions might decrease their motivation to work or might make them feel the need to work more hours than their office co-workers.

To confront the challenges and maximize the potential of remote work arrangements, companies should prepare a comprehensive system for managing virtual employees.

- **Formulate a work plan.** Managers and employees should work together to establish personal plans for work based on the time they have available, the nature of work, and type of communication. Management should have informal check-ins to understand employees' issues and concerns and encourage them to communicate the challenges they face.
- **Provide Feedback.** Management should provide feedback regularly to enable workers to handle their work.
- **Be aware of the nature of remote work.** Managers should be aware of the potential differences between traditional office space work and virtual work. They should know how much time or resources are needed to perform specific tasks.
- **Provide a supporting environment.** Organizations should create a supporting and understanding environment that encourages informal communication.
- **Train the managers.** The managers that will assume the role of managing remote staff should be trained about the potential challenges that remote work might entail.



Maria Georgiou has a BSc in Sociology from Panteion University of Greece and an MSc in Human Resource Management and Organizational Behavior from the Cyprus International Institute of Management. She participated in training seminars and workshops both in Cyprus and abroad and worked on the development and implementation of initiatives to increase youth participation in the society. Her experience includes organizing workshops, training seminars and other events and she helped in the coordination of Structured Dialogue workshops. She currently serves as a Project Coordinator at Future Worlds Center (Cyprus Neuroscience and Technology Institute).



As the world becomes more complex and diverse, organizations will seek strategies to provide workers with a greater amount of flexibility. The cost benefits and the flexible arrangements of the virtual workplace will be more in demand. The virtual workplace will become stronger as management tries to find ways to build trusting relationships and utilize the technological advances effectively.

Reference

J., Fried., 2013.
Remote: Office Not Required

Temporary Workers – A Flexible Workforce

by Steve Slocombe



Steve Slocombe
Co-founder & Director

Steve graduated in Law before joining one of the UK's leading recruitment firms where he set up and headed their property recruitment division in central London. He then moved on to work for a boutique London financial recruiter specializing in placing senior finance professionals with FTSE top 50 companies. Steve moved to Cyprus to establish a new office for an international consultancy, before establishing GRS with his co-founder Donna Stephenson and turning GRS into the market leader in Cyprus for recruitment and payroll services.

Recruitment agencies supply Temporary Workers to Employers to either replace or supplement a client's existing labour force on a short term basis. In a lot of European countries it is a big business. For example, in the UK 1.6 million people work in temporary positions (6.4% of the UK workforce) in an industry which is worth £31 billion a year. With labour/salaries often amongst the biggest fixed and variable costs for employers, minimising human capital expenses is a goal of many Human Resources Managers and this can be achieved by supplementing staff with temporary personnel to sustain production and service demands during peak periods.

Almost any position can now be filled on a temporary basis and this flexibility is tremendous for companies that need to respond to changing market conditions, which releases them from the costly burden of over hiring permanent employees especially when the economic outlook is uncertain.

*By engaging an individual
on a temporary basis it
allows the company to test
the individual's talents
before committing to
a permanent contract in
the long term.*

For countless organisations, there are many benefits to using temporary staffing. The most obvious is that you can reduce overall payroll expenses by adding staff only when needed and as you pay for a temporary worker by the hour or the day it is very easy to monitor and see the value that a temporary worker can bring to an organisation. Today there are temporary workers in all sectors of the economy including Accounting, HR, Marketing, Logistics, and Administration - companies in almost every sector can use temporary workers to reduce costs and remain competitive.

The major advantages of hiring temporary workers are usually the cost savings that an employer might realize. To gain these advantages, an employer must compare temporary employees with the alternative of part-time and full-time regular employees. If an employer does not need regular labour, then the major advantage is scalability,

conveniently being able to add or reduce the worker payroll per business needs. It also allows the Employer to 'try before you buy' with a potential permanent employee. By engaging an individual on a temporary basis it allows the company to test the individual's talents before committing to a permanent contract in the long term.

Temporary employees offer distinct advantages for companies when their employees are either off on maternity leave, holidays, sabbaticals, and sickness or there is a requirement for assistance in ad-hoc projects of a short duration. As a flexible resource, temporary workers are a cost efficient way of covering all of these eventualities without burdening existing employees with a colleague's work. All too often employers just pass the work load of an absent employee on to their co-workers which can lead to lower morale, additional employee stress and burn-out all of which ultimately cost the company more in the longer term. There are serious implications for a business being understaffed as it will lower the probability of a department meeting its productivity and profit targets, which in turn can have an impact on other inter-related departments and ultimately the whole company.

While employers have to provide salaries and overtime pay to temporary workers you only pay for the hours that the temporary workers work, so there is no down time. Cost savings are also made on medical/dental benefits, sick pay, bonuses, 13th salaries and provident fund costs and other income benefits reserved for full-time and part-time workers. In addition, temporary workers can help reduce costs further for the employer by saving on overtime costs which they would ordinarily pay to their permanent employees at time and a half or double time.

Finally, one of the other cost savings temporary workers provide, is that it allows Human Resources Managers to focus on their core activity by shifting the administrative burden and all the costs associated with the recruitment, processing and administering of payroll to the recruitment company.

In conclusion, temporary workers offer a cost efficient solution to businesses looking either to make their businesses leaner and more efficient or to cope with a sudden increase in demand for their services. The temporary worker option is particularly beneficial to employers in times of economic uncertainty, allowing companies to align their labour costs with an uncertain and changeable demand for services.

INVESTORS IN PEOPLE -

Deloitte και PwC: Οι πρώτοι οργανισμοί στην Κύπρο που έλαβαν τη διεθνή διάκριση "Investors In People Gold"

Εισαγωγή

Ολοένα και περισσότεροι Οργανισμοί, τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό, αντιλαμβανόμενοι την αξία της επένδυσης στον ανθρώπινο παράγοντα, σπεύδουν για την απόκτηση του προτύπου και πλαισίου «Investors In People», το οποίο υποδηλώνει ουσιαστικά την αποτελεσματικότητά τους στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αποτελεί πρακτικό εργαλείο το οποίο δίνει τη δυνατότητα προσδιορισμού ορθολογικών και μετρήσιμων στόχων/ κριτηρίων για την αποδοτικότερη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στην ουσία, το Investors in People βοηθά τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων μέσα από τη διαχείριση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους.

Σε αυτό το ειδικό αφιέρωμα, παρουσιάζονται περισσότερες πληροφορίες για την εφαρμογή του προτύπου στην Κύπρο από την κυρία Μαρία Στυλιανού Θεοδώρου, Quality Manager του Investors In People Cyprus στο πλαίσιο υλοποίησης του συγχρηματοδοτούμενου έργου και Προϊστάμενη του Τμήματος Μελετών και Στρατηγικού Προγραμματισμού της Ομοσπονδίας Εργοδοτών και Βιομηχάνων Κύπρου (ΟΕΒ).



Μαρία Στυλιανού Θεοδώρου,
Quality Manager του Investors In
People Cyprus και Προϊστάμενη του
Τμήματος Μελετών και Στρατηγικού
Προγραμματισμού της Ομοσπονδίας
Εργοδοτών και Βιομηχάνων Κύπρου (ΟΕΒ).

Σε τι συνίσταται το Πλαίσιο «Investors in People» και πού στοχεύει;

Το Μοντέλο Investors in People είναι ένα διεθνές πρότυπο το οποίο πιστοποιεί τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που αναγνωρίζουν τον καταλυτικό ρόλο που διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Η φιλοσοφία του Μοντέλου περιστρέφεται γύρω από τρία βασικά στάδια: την ανάπτυξη στρατηγικής για τη βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης, τις δράσεις για βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης και την αξιολόγηση της επίδρασης των δράσεων στην επίδοση της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Το Μοντέλο Investors in People στοχεύει στην πιστοποίηση των επιχειρήσεων και οργανισμών που διαχειρίζονται το ανθρώπινο τους δυναμικό στα πλαίσια μιας επιχειρησιακής κουλτούρας που

χαρακτηρίζεται από την εποικοδομητική καθοδήγηση, την καλή επικοινωνία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου τους δυναμικού με σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και κατ' επέκταση την εκπλήρωση του οράματος της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Σε ποιες επιχειρήσεις και οργανισμούς απευθύνθηκε αυτό το έργο; Ποιοι συμμετείχαν σε αυτό, με ποιους όρους και ποιες προϋποθέσεις;

Οι επιλεγμένες επιχειρήσεις και οργανισμοί συνεργάστηκαν στα πλαίσια του έργου με εγκεκριμένους Συμβούλους από την εθνική αντιπροσωπεία του Investors in People, η οποία εισήχθη στην Κύπρο το 2007 και λειτουργεί κάτω από την ομπρέλα της Ομοσπονδίας Εργοδοτών και Βιομηχάνων (ΟΕΒ).

Με την έναρξη του συγχρηματοδοτούμενου έργου από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τίτλο «Εφαρμογή του Μοντέλου Investors in People σε κυπριακές επιχειρήσεις και οργανισμούς» η ΟΕΒ προχώρησε με την ένταξη και αύξηση του εγκεκριμένου αριθμού Συμβούλων στην Κύπρο, ούτως ώστε να είναι δυνατή η εξυπηρέτηση μεγαλύτερου αριθμού επωφελούμενων επιχειρήσεων.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες εντάχθηκαν στα πλαίσια του Α' κύκλου είχαν επιλεγεί από την ΟΕΒ και το διεθνή οργανισμό Investors in People ούτως ώστε το πρότυπο να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς της οικονομίας και σε διάφορα μεγέθη επιχειρήσεων και οργανισμών.

Παράλληλα με την εκπαίδευση των Συμβούλων και της υλοποίησης του Α' κύκλου, η ΟΕΒ προσκάλεσε τις επιχειρήσεις οι οποίες ενδιαφέρονταν να συμμετάσχουν στο έργο να της αποστείλουν τα απαραίτητα συμπληρωμένα έγγραφα. Η πρόσκληση απευθύνθηκε προς όλες τις επιχειρήσεις. Εξαιρέθηκαν προβληματικές επιχειρήσεις καθώς επίσης και επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται στους τομείς της αλιείας και της υδατοκαλλιέργειας, συμπεριλαμβανομένων και της μεταποίησης και εμπορίας αλιευτικών προϊόντων.

Βασικές προϋποθέσεις για την ένταξη των επιχειρήσεων στο έργο ήταν:

- Η επιχείρηση / ο οργανισμός να μην έχει εγκριθεί για επιχορήγηση σε προηγούμενο κύκλο προκήρυξης (Α' κύκλος)
- Η επιχείρηση / ο οργανισμός να εργοδοτεί τουλάχιστο 2 άτομα
- Η έναρξη του έργου της προσαρμογής/πιστοποίησης να μην προηγείτο της ημερομηνίας υποβολής
- Η επιχείρηση/οργανισμός να δεσμευθεί ότι θα εφαρμόσει

το Πρότυπο με την υποστήριξη εγκεκριμένων Συμβούλων του Investors in People οι οποίοι είναι και εγγεγραμμένοι στον κατάλογο Συμβούλων στην επίσημη Αντιπροσωπεία του Investors in People Κύπρου (αποκλειστικός εκπρόσωπος της οποίας είναι η ΟΕΒ)

- Σε περίπτωση μη επιτυχούς πιστοποίησης της επιχείρησης, η ίδια δεσμεύεται ότι θα επωμιστεί τόσο το κόστος της Συμβουλευτικής όσο και το κόστος της Αξιολόγησης.

Με την παραλαβή των απαραίτητων εγγράφων και τη διεξαγωγή των σχετικών ελέγχων, η ένταξη των επιχειρήσεων και οργανισμών στο Β' και Γ' κύκλο του έργου έγινε βάσει της σειράς παραλαβής των αιτήσεων τους και της οικονομικότερης προσφοράς από τους ενταγμένους Σύμβουλους στο έργο.

Με την ολοκλήρωση των Συμβουλευτικών υπηρεσιών οι επιχειρήσεις προχώρησαν με την αξιολόγησή τους σε σχέση με το πρότυπο Investors In People. Η πιστοποίηση της επιχείρησης με το πρότυπο κατέστησε το κόστος της συμβουλευτικής υπηρεσίας και το κόστος της αξιολόγησης και πιστοποίησης επιλέξιμο για επιχορήγηση από το έργο. Σε αντίθετη περίπτωση, η επιχείρηση ανέλαβε εξ' ολοκλήρου το κόστος της συμβουλευτικής και της αξιολόγησης.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι οι επιχειρήσεις και οργανισμοί που εντάχθηκαν στο έργο έρχονται από διάφορους τομείς της οικονομίας, με απλές και με πολύπλοκες οργανωτικές διαρθρώσεις, με μικρό και με μεγάλο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού, με ένα και με πολλά παραρτήματα κτλ. Τα αποτελέσματα της εφαρμογής του προτύπου είναι ομοιόμορφα με την έννοια του ότι παρέχει ένα ευέλικτο πλαίσιο στο οποίο η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει τις ιδιαιτερότητες και ανάγκες της.

Οι 68 κυπριακές επιχειρήσεις που έχουν ήδη πιστοποιηθεί στο «Investors in People», παρουσιάζουν σήμερα διαφορετική εικόνα και επιδόσεις όσον αφορά το ανθρώπινο τους δυναμικό; Υπάρχουν άλλα απτά αποτελέσματα του «Investors in People» σε άλλες χώρες όπου έχει ήδη εφαρμοστεί;

Οι εν λόγω επιχειρήσεις και οργανισμοί έχουν εφαρμόσει στην πράξη τα λόγια του Αριστοτέλη «Οι άνθρωποι είμαστε αυτό που κάνουμε κατ' επανάληψη. Υπό την έννοια αυτή η Αριστεία δεν είναι μια απλή πράξη αλλά είναι συνήθεια». Η αριστεία για τους 68 οργανισμούς δεν είναι απλά μια πράξη η οποία πραγματοποιήθηκε και έφτασε στο τέλος της, αλλά ένα συνεχές ταξίδι το οποίο έγινε μέρος της καθημερινότητας τους και κατ' επέκταση καλή συνήθεια.

Επιπρόσθετα, η θέληση αυτών των επιχειρήσεων για ανταλλαγή καλών πρακτικών και για περαιτέρω ενημέρωση και ανάπτυξη οδήγησαν στη δημιουργία του Δικτύου Investors in People. Οι συναντήσεις του Δικτύου αποσκοπούν στην ανταλλαγή πληροφοριών, καλών και καινοτόμων πρακτικών και θεμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό σε εθνικό αλλά και σε διεθνές επίπεδο.

Σε σχέση με τα οφέλη που έχουν καταγραφεί από την εφαρμογή του προτύπου στο εξωτερικό, κατά καιρούς έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες, κυρίως στο Ηνωμένο Βασίλειο

από όπου και το πρότυπο προέρχεται. Συνοψίζοντας αυτές τις μελέτες, κάποια από τα κύρια οφέλη για τις επιχειρήσεις που έχουν καταγραφεί είναι η αύξηση της κερδοφορίας μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας, η βέλτιστη εξυπηρέτηση πελατών και ικανοποίηση μέσω της πελατοκεντρικής κουλτούρας, η δομημένη και αποτελεσματική προσέγγιση όσον αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ανθρώπων, η αναθεώρηση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών και ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της επιχείρησης.

Το πρότυπο ταυτόχρονα εστιάζει και στα οφέλη για τους εργαζόμενους, όπως για παράδειγμα τη βελτίωση στις πρακτικές αναγνώρισης και ανέλιξης, τη βελτίωση της ποιότητας στην εκπαίδευση και την εσωτερική επικοινωνία, την ανάπτυξη δεξιοτήτων κ.τ.λ.

Η ΟΕΒ διεξήγαγε έρευνα μεταξύ των πιστοποιημένων επιχειρήσεων και οργανισμών στην Κύπρο, η οποία αποσκοπούσε στον προσδιορισμό των αποτελεσμάτων της εφαρμογής του εν λόγω προτύπου. Τα αποτελέσματα της έρευνας ήταν διπλά θετικά καθώς τα οφέλη που έχουν καταγραφεί είναι θετικά και συγκρίσιμα με αυτά του εξωτερικού, ενώ παράλληλα, σε αντίθεση με τις έρευνες του εξωτερικού, η καταγραφή στην Κύπρο πραγματοποιήθηκε σε ένα οικονομικό κλίμα αβέβαιο και ρευστό. Αυτό αποδεικνύει τη δέσμευση των πιστοποιημένων επιχειρήσεων και οργανισμών στην Κύπρο και την ποιότητα των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών που παρείχαν οι εγκεκριμένοι Σύμβουλοι στα πλαίσια του έργου.

Τα οφέλη, οι προκλήσεις καθώς επίσης και οι τομείς βελτίωσης των επιχειρήσεων και οργανισμών που έχουν πιστοποιηθεί με το πρότυπο Investors in People στα πλαίσια του συγχρηματοδοτούμενου έργου, συνοψίστηκαν σε ειδική έκδοση την οποία οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις και οργανισμοί μπορούν να προμηθευτούν από την Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων η οποία θα συνεχίσει να στηρίζει τις προσπάθειες των επιχειρήσεων στην Κύπρο, με παρόμοιες πρωτοβουλίες και στο μέλλον.

Από τους 68 πιστοποιημένους οργανισμούς στην Κύπρο, δύο έχουν θετικά ξεχωρίσει αποσπώντας τη διεθνή διάκριση Investors in People GOLD αποδεικνύοντας έμπρακτα τη δέσμευσή τους για επιχειρησιακή αριστεία μέσα από το ανθρώπινό τους δυναμικό.

Οι Deloitte και PwC έχουν πιστοποιηθεί πληρώνοντας και τα 126 επιπρόσθετα κριτήρια του Πλαισίου Investors in People. Οι projects managers των δύο Εταιρειών, ο κύριος Παύλος Χαραλαμπίδης (Director, Human Capital Services Consulting & Human Resources Department, Deloitte Limited) και η κυρία Χάρης Αναστασιάδου (Senior Manager, Human Capital Department, PwC), μοιράζονται την εμπειρία τους αλλά και τα οφέλη που απέκμισαν από όλη την πορεία, από την προετοιμασία μέχρι την επίτευξη του στόχου που έθεσαν, παραθέτοντας χρήσιμη πληροφόρηση και έμπνευση προς όλους όσους μελλοντικά επιθυμούν να ενισχύσουν και να αναβαθμίσουν το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού τους, στη βάση του διεθνούς και αναγνωρισμένου προτύπου Investors in People.



Deloitte.

Πόσο εύκολο ήταν το ταξίδι για την απόκτηση της μέγιστης πιστοποίησης από το Investors in People; Με τι τρόπο κερδίσατε τη δέσμευση του προσωπικού ώστε να αποδεχτεί και να εφαρμόσει τις αλλαγές που προτείνατε (προκειμένου να πληρούνται όλα τα κριτήρια για την απόκτηση του Gold Accreditation?)

Η κύρια πρόκληση που αντιμετωπίσαμε καθ' όλη τη διάρκεια του ταξιδιού μας προς την πιστοποίηση ήταν ο εντοπισμός εκείνων των πρακτικών, οι οποίες αφενός να ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του Οργανισμού μας και τα δεδομένα των ημερών και αφ' εταίρου να ανταποκρίνονται στις υψηλές προσδοκίες του κόσμου μας, οι οποίες προκύπτουν τόσο από το προφίλ του προσωπικού, όσο και από τη μέχρι τώρα αξιοποίηση βέλτιστων πρακτικών από τον Οργανισμό (οι οποίες έχουν εφαρμοστεί κατά τη διάρκεια του ταξιδιού εφαρμογής του Προτύπου στο επίπεδο της ανώτατης διάκρισης).

Κερδίσαμε τη δέσμευση του κόσμου μας διασφαλίζοντας την εμπλοκή τους σε όλο το φάσμα των βελτιωτικών ενεργειών και με σωστή επικοινωνία των προσδοκώμενων οφελών, πάντοτε με κύριο γνώμονα την εστίαση στις εταιρικές αξίες και στην αναγνώριση των ατόμων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση των προτεραιοτήτων του Οργανισμού.

Το γεγονός ότι η Deloitte είναι ο πρώτος οργανισμός στην Κύπρο που πιστοποιήθηκε με την ανώτατη διάκριση Investors in People Gold το 2011, επιβεβαιώνει την υπεροχή του Οίκου μας στον τομέα Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ποιες από τις δράσεις/ πρακτικές που έχετε εκπονήσει θεωρείτε ιδιαίτερα καινοτόμες;

Η καινοτομία αποτελεί ένα από τους κύριους Στρατηγικούς Πυλώνες του Οργανισμού μας. Ως εκ τούτου, έχουν εφαρμοστεί και συνεχίζουν να εφαρμόζονται πληθώρα καινοτόμων πρακτικών, όπως για παράδειγμα έχουμε πετύχει την ευθυγράμμιση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού με τις στρατηγικές προτεραιότητες του Οργανισμού, εισάγοντας μια πρωτοποριακή και δομημένη διαδικασία προσέλκυσης, εντοπισμού, αξιολόγησης, ανάπτυξης και διαχείρισης ταλέντων με την εμπλοκή στελεχών του οργανισμού από όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Άλλη αξιοσημείωτη καινοτομία που έχουμε εισάγει στον Οργανισμό είναι η εφαρμογή στοχευόμενων πρακτικών αναγνώρισης και επιβράβευσης της απόδοσης και της όλης συνεισφοράς του προσωπικού στον Οργανισμό, οι οποίες είναι βασισμένες στη γενικότερη στρατηγική και στα αποτελέσματα του τμήματος και του οργανισμού γενικότερα. Ταυτόχρονα, υιοθετήσαμε ένα αναβαθμισμένο σύστημα αξιολόγησης το οποίο αξιολογεί τόσο την απόδοση όσο και την προοπτική ενός στελέχους

(Performance / Potential Matrix). Με την εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών, π.χ. μέσω τεχνολογικών αναβαθμίσεων ή πρακτικών για προσωπική επαφή με την Ανώτερη Διευθυντική Ομάδα, έχουμε καταφέρει να ενισχύσουμε τα επίπεδα επικοινωνίας και την εμπλοκή του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Έχουμε επίσης εφαρμόσει δομημένη στρατηγική σε θέματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, καθώς και πρακτικές εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, στη βάση του προφίλ και των αντίστοιχων αναγκών των διαφόρων κατηγοριών του προσωπικού. Επιπρόσθετα, αξιοποιούμε εναλλακτικές μεθόδους εκπαίδευσης και ανάπτυξης, βασισμένες στο πρωτοποριακό μοντέλο εκπαίδευσης που ανέπτυξε η Deloitte σε συνεργασία με το Deloitte University καθώς και στα πλαίσια του Deloitte School of Excellence. Αρκετές ενέργειες εφαρμόζονται επίσης, που στοχεύουν στην ενίσχυση της ομαδικότητας, όπως “summer events”, καθώς και διάφοροι διαγωνισμοί αναγνώρισης της επιπρόσθετης προσπάθειας π.χ. “client excellence”, “values”, “ambassadors”. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο Οργανισμός παρουσιάζει σε ετήσια βάση το πλάνο, τις προτεραιότητες και τις αναβαθμισμένες πρακτικές που υιοθετεί, σε θέματα Διαχείρισης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού, προς όλα τα στελέχη του Οίκου.

Ποια είναι τα πιο σημαντικά οφέλη/ τομείς βελτίωσης που έχετε δει στην Εταιρεία σας μετά την εφαρμογή όλων αυτών των πρωτοβουλιών; (Έχετε αξιολογήσει τόσο την επίδραση που είχαν στο προσωπικό όσο και στο σύνολο της Εταιρείας? Αν ναι, με τι τρόπο;)

- Κοινή στρατηγική κατεύθυνση και συλλογική προσπάθεια «As One»
- Αύξηση συμμετοχής του προσωπικού σε πρακτικές Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (87% συμμετοχή στο σχέδιο ‘Make an impact’)
- Εφαρμογή στοχευόμενων, στη βάση της στρατηγικής, πρακτικών σε θέματα Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης
- Βελτίωση σε θέματα εξισορρόπησης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (10.6% μείωση υπερωριών, 33% μείωση αδειών ασθενείας, 39% αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού)
- Ενίσχυση των πρακτικών Επίλογής και Πρόσληψης του Προσωπικού και της Εταιρικής Εικόνας
- Αύξηση των επιπέδων εμπλοκής του προσωπικού στη διαδικασία λήψης αποφάσεων
- Ενίσχυση των επιπέδων αυτογνωσίας και βαθμού αποτελεσματικότητας της Διευθυντικής Ομάδας
- Αντικειμενικότερη αξιολόγηση του προσωπικού, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την απόδοση με μετρήσιμους στόχους όσο και τις δυνατότητες των ατόμων
- Εστίαση σε πρακτικές διαχείρισης ταλέντων

Η εφαρμογή του Προτύπου και κατ’ επέκταση οι διακρίσεις που έχουμε λάβει, έχουν συμβάλει στην ενίσχυση του αισθήματος υπερηφάνειας του προσωπικού για τον Οργανισμό, στην ενίσχυση των επιπέδων δέσμευσης (Improved Engagement Index), αλλά και στην επίτευξη του οράματος της Deloitte που είναι να αναγνωρίζεται ως το «Πρότυπο Επιχειρηματικής Αριστείας» (to be the Standard of Excellence).

Τι συμβουλές/ tips θα δίνετε σε μία Εταιρεία η οποία στοχεύει στην απόκτηση του IIP Gold Accreditation?

Έχει διαπιστωθεί ότι οι Οργανισμοί οι οποίοι θα επιβιώσουν μέσα από τις νέες οικονομικές ανακατατάξεις, είναι αυτοί οι οποίοι επιδεικνύουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία είναι άμεσα συνδεδεμένα με την εφαρμογή του Προτύπου Investors in People. Πιο συγκεκριμένα, τα νέα δεδομένα απαιτούν όπως οι Οργανισμοί προχωρήσουν σε αναθεώρηση της στρατηγικής τους κατεύθυνσης, να επιδεικνύουν προσαρμοστικότητα και να προβαίνουν σε άμεση αξιοποίηση ευκαιριών. Επίσης, η στοχευόμενη και συνεχής ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, δύναται να συμβάλει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των Οργανισμών, που ίσως αποτελεί το ουσιαστικότερο συστατικό διαχείρισης των σημερινών προκλήσεων. Επιπλέον, το Πρότυπο συμβάλλει στον αποτελεσματικότερο προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την αξιοποίηση συνεργιών και την ενίσχυση της παραγωγικότητας, καθώς και στην ενίσχυση των ηγετικών και διευθυντικών ικανοτήτων, που αναμφίβολα δύναται να συνδράμουν θετικά στα οικονομικά αποτελέσματα των Οργανισμών. Τέλος, η έμφαση που προσδίδει το πρότυπο στα θέματα επικοινωνίας έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματική διαχείριση των εκάστοτε αλλαγών και την κατανόηση του προσωπικού στον τρόπο με τον οποίο οι ίδιοι δύναται να συμβάλουν στην επίτευξη των στρατηγικών προτεραιοτήτων του Οργανισμού.



Ο Παύλος Χαραλαμπίδης είναι Director, Human Capital Services & Human Resources Department της Deloitte.



Πόσο εύκολο ήταν το ταξίδι για την απόκτηση της μέγιστης πιστοποίησης από το Investors in People (IiP) Gold και με τι τρόπο κερδίσατε τη δέσμευση του προσωπικού ώστε να αποδεχτεί και να εφαρμόσει τις αλλαγές που προτείνατε;

Η PwC Κύπρου είναι ένας ηγετικός οργανισμός που διαθέτει ένα άρτια οργανωμένο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, που διαχρονικά έχει βραβευθεί με παγκόσμιες και τοπικές διακρίσεις για την υλοποίηση καινοτόμων πρακτικών στο συγκεκριμένο τομέα. Για το λόγο αυτό, πριν από την πιστοποίηση με το Πλαίσιο Investors in People και την Χρυσή διεθνή διάκριση, δε χρειάστηκε να προηγηθούν οποιεσδήποτε μεγάλες αλλαγές, παρά μόνο να γίνουν ορισμένες συμπληρωματικές ρυθμίσεις.

Συγκεκριμένα, πριν από την πιστοποίηση με τη διάκριση Investors in People Gold το 2012, η PwC είχε ήδη εξασφαλίσει τις πιστοποιήσεις με το Πρότυπο Investors in People το 2008 και την διάκριση με το Investors in People Silver το 2011. Τα πολύ θετικά αποτελέσματα των 2 πιστοποιήσεων έδιναν ένα πολύ δυνατό μήνυμα για το ότι ο οργανισμός ήταν έτοιμος και για το υψηλότερο επίπεδο πιστοποίησης.

Η μεγάλη πρόκληση για μας ήταν ότι στην PwC τολμήσαμε να αξιολογηθούμε για το υψηλότερο επίπεδο του Πλαισίου Investors in People μέσα στο οικονομικό έτος 2012, κάτω από πολύ δυσμενείς συνθήκες για την Κυπριακή οικονομία, αφηρώντας ουσιαστικά το πολύ αρνητικό οικονομικό κλίμα της αγοράς.

Το κλειδί της επιτυχίας μας ήταν η επικέντρωση στο στόχο μας, παρά τις δυσκολίες που τον συνόδευαν. Έτσι, η ομάδα μας στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, παρά τους δυσμενείς εξωγενείς οικονομικούς παράγοντες, οργανώθηκε προσεκτικά για να διαχειριστεί ορθά την ψυχολογία του κόσμου εν μέσω της οικονομικής κρίσης και να κυλήσουν όλα ομαλά σε σχέση με την αξιολόγηση του οργανισμού μας για την απόκτηση της διάκρισης Investors in People Gold.

Η κουλτούρα μας στην PwC Κύπρου χαρακτηρίζεται από τη συνεχή βελτίωση, ανάπτυξη και εξέλιξη. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, πραγματοποιήσαμε ανοικτές συζητήσεις με τον κόσμο μας, με απώτερο στόχο τη συνεχή βελτίωση και τον εντοπισμό εναλλακτικών και βελτιωμένων προσεγγίσεων σε διάφορα θέματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Μέσα από στενή επαφή και επικοινωνία, οι άνθρωποί μας είχαν βιώσει έμπρακτα ότι οι προτάσεις και εισηγήσεις τους είχαν μελετηθεί και ότι λήφθηκαν σοβαρά υπόψη. Στόχος μας ήταν να μιλήσουμε τον κόσμο μας στο να αισθανθεί μέρος της προσπάθειας για περαιτέρω βελτίωση και να κατανοήσει ότι οι οποιεσδήποτε αλλαγές θα ήταν προς κοινό όφελος. Με αυτό τον τρόπο καταφέραμε να κερδίσουμε τη δέσμευση του κόσμου μας προς την επίτευξη της πιστοποίησης Investors in People Gold.

Ποιες από τις δράσεις/ πρακτικές που έχετε εκπονήσει θεωρείτε ιδιαίτερα καινοτόμες;

Κατ' αρχάς, δημιουργήσαμε ένα λεπτομερές πλάνο εσωτερικής επικοινωνίας το οποίο εφαρμόστηκε σε όλο τον οργανισμό.

Αυτό βοήθησε στο να πετύχουμε ακόμα περισσότερη διαφάνεια για το πώς οι εταιρικοί μας στόχοι συνδέονται με τους ενδοτμηματικούς στόχους και τους προσωπικούς στόχους του κάθε εργαζόμενου.

Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός ότι στην PwC ενθαρρύνουμε ενεργά τη διαφορετικότητα, αναγνωρίζουμε τη μοναδικότητα του καθ' ενός και εκτιμούμε τις μοναδικές εμπειρίες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των συναδέλφων και πελατών μας. Στόχος μας είναι να διατηρούμε το υψηλό επίπεδο του επαγγελματικού περιβάλλοντός μας ανεξαρτήτως ηλικίας, εθνικότητας και φύλου, αντιμετωπίζοντας όλους τους συναδέλφους και πελάτες ως ίσους και δημιουργώντας μια κουλτούρα ενσωμάτωσης όλων των ανθρώπων ανεξαιρέτως.

Τέλος, ο βαθμός ικανοποίησης και δέσμευσης των συναδέλφων μας, ο οποίος βελτιώθηκε αισθητά κατά τα οικονομικά έτη 2012 και 2013 σε όλες τις πόλεις, υπηρεσίες και βαθμίδες, αποδεικνύει ότι οι πρακτικές που εφαρμόστηκαν ήταν αποτελεσματικές.

Ποια είναι τα σημαντικά οφέλη/ τομείς βελτίωσης που έχετε δει στην Εταιρεία σας μετά την εφαρμογή όλων αυτών των πρωτοβουλιών;

Η PwC ξεκίνησε το ταξίδι της συνεχούς βελτίωσης εδώ και πολλά χρόνια. Το 2008 αποκτήσαμε την πιστοποίηση με το Investors in People Standard, ακολούθως το 2011 πήραμε την πιστοποίηση Investors in People Silver, με τελικό προορισμό το 2012, όταν κατακτήσαμε τη διεθνή διάκριση Investors in People Gold και έκτοτε αναγνωριστήκαμε ως Investors in People Champion.

Μέσα στα πλαίσια της εφαρμογής νέων πρωτοβουλιών, ανταποκρινόμαστε επιτυχώς στην ανατροφοδότηση του κόσμου μας, αναγνωρίζουμε τομείς για περαιτέρω ανάπτυξη σε σχέση με τις πρακτικές μας σε θέματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και βάζουμε ακόμα πιο ψηλούς στόχους, τους οποίους και υλοποιούμε.

Πιο συγκεκριμένα, έχουμε δώσει ακόμα μεγαλύτερη έμφαση στη μέτρηση των αποτελεσμάτων και επενδύσεών μας σε θέματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για παράδειγμα, σε σχέση με θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, παρουσιάσαμε μια πιο

Ξεκάθαρη σχέση μεταξύ της στρατηγικής και των επιμέρους στόχων μας. Επίσης, δημιουργήσαμε επιπρόσθετες πλατφόρμες επικοινωνίας με τους ανθρώπους μας και τους ενθαρρύνσαμε να συμμετέχουν σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν.

Εξετάζοντας το επίπεδο αφοσίωσης του προσωπικού μας, τις επιτυχίες του και την απόδοση στην εργασία, ανακαλύψαμε ότι η επίδραση της διάκρισης Investors in People Gold ήταν πολύ εποικοδομητική τόσο για το προσωπικό μας, όσο και για τον οργανισμό γενικότερα. Τα εξαιρετικά σχόλια που πήραμε στο τέλος της αξιολόγησης, επιβεβαίωσαν ότι ο κόσμος μας είναι περήφανος που εργάζεται στον ηγετικό οργανισμό επαγγελματικών υπηρεσιών στην Κύπρο που επενδύει συνεχώς στην ανάπτυξη του.

Τι συμβουλές θα δίνετε σε μία Εταιρεία, η οποία στοχεύει στην απόκτηση του προτύπου IIP Gold?

Για να φτάσει κάποιος οργανισμός στην κορυφή του Πλαισίου Investors in People, χρειάζεται σεβασμός και επένδυση στον ίδιο τον άνθρωπο, καθώς επίσης και σκληρή δουλειά. Αυτή πιστεύω είναι η χρυσή συνταγή για οργανισμούς που επιθυμούν να αποκτήσουν τη διάκριση Investors in People Gold.

Το Investors in People ερευνά και λαμβάνει υπόψη τα συναισθήματα των ανθρώπων, το πώς αντιλαμβάνονται την ατμόσφαιρα ενός οργανισμού, αλλά και το πώς νιώθουν για τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έχοντας αυτό ως γνώμονα, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι το να εφαρμόζει ένας οργανισμός κάποιες βασικές πρακτικές Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, δεν είναι αρκετό ώστε να εγγυηθεί τη διάκριση. Για να επιτευχθεί αυτό, πρέπει η πλειοψηφία των εργαζομένων να αισθάνεται ότι οι πρακτικές Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού που χρησιμοποιούνται είναι όντως οι κατάλληλες και ότι μπορούν να οδηγήσουν στα επιθυμητά αποτελέσματα, με θετικό αντίκτυπο στην δουλειά τους.

Κατά συνέπεια, η σκληρή δουλειά από μόνη της μπορεί να φέρει έναν οργανισμό κοντά στην κορυφή, αλλά δεν αρκεί για να τον οδηγήσει στη σίγουρη επιτυχία. Ο οργανισμός επιβάλλεται να εξετάζει τακτικά τις πρακτικές του για να μπορεί να βελτιώνεται σε συνεχή βάση και να δίνει προσοχή σε λεπτομέρειες, οι οποίες μπορεί να αποβούν σημαντικές ως προς την βελτίωση της ποιότητας του εργασιακού περιβάλλοντος.

Επιπρόσθετα, η ομαδικότητα και η συνεργασία μπορούν να επιφέρουν ευνοϊκά αποτελέσματα σε πολλές περιπτώσεις. Η στενή και καθημερινή επικοινωνία με τον κόσμο του οργανισμού, είναι πολύ σημαντική, αφού έτσι θα μπορέσουν οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν τη λογική και τα οφέλη που κρύβονται πίσω από το Πλαίσιο Investors in People.

Η Χάρις Αναστασιάδου είναι Ανώτερη Διευθύντρια στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της PwC



Employee Assistance Programs (EAP)

Η λύση-κλειδί για τις επιχειρήσεις σε περιόδους οικονομικής ύφεσης είναι η στρατηγική επένδυση στον Άνθρωπο

Διεθνώς, οι επιχειρήσεις που επενδύουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους και εφαρμόζουν τα EAP, απέκτησαν τεκμηριωμένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, καταγράφοντας αξιοσημείωτα αποτελέσματα στην αύξηση του ηθικού και της δέσμευσης, στην ικανοποίηση από την εργασία, στην εργασιακή αποδοτικότητα, στην ποιότητα εξυπηρέτησης πελατών και κατ' επέκταση στην κερδοφορία τους. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι σε εργαζομένους που χρησιμοποίησαν τα EAP, σημειώθηκε ενίσχυση της ευεξίας τους κατά 87%, βελτίωση του ηθικού και της κινητοποίησης κατά 51%, μείωση του φαινομένου απουσίας από την εργασία κατά 32% και αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας στον εργασιακό χώρο πάνω από 25%. (Davidson Trahaire Corsych, 2012).*

Ορισμός και βασική τεχνολογία των EAP (Core EAP Technology)

Τα EAP, αποτελούν διεθνώς για περισσότερα από 40 χρόνια, ένα ολοκληρωμένο και αυτόνομο "Work Place Employee System", ένα ολιστικό πρόγραμμα υποστήριξης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ειδικά σχεδιασμένο για την προαγωγή της υγείας, της ευεξίας και της ασφάλειας και την ενίσχυση της παραγωγικότητας στον εργασιακό χώρο. Η βασική τεχνολογία των EAP, επονομαζόμενη ως "Core EAP technology", σε συνδυασμό με την εφαρμογή εξειδικευμένης γνώσης στον τομέα των συμπεριφοριστικών επιστημών και της ψυχικής υγείας αποτελούν βασικά στοιχεία του επαγγέλματος Employee Assistance (EA). Ως προγράμματα εξειδικευμένα στον εργασιακό χώρο, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση του κάθε EAP ποικίλλει και προσαρμόζεται, ανάλογα με τη δομή, την κουλτούρα και τις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού.*

Τα EAP για πολλές δεκαετίες βρίσκονται στην κορυφή της ατζέντας των CEO σε ζητήματα διαχείρισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου παράγοντα και προαγωγής ενός θετικού και υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, κυρίως σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Η ιδιαιτερότητα των EAP αλλά και η αναγκαιότητα υλοποίησής τους, έγκειται στο ότι δεν αποτελούν απλά μια κοινή υποστηρικτική παρέμβαση προς το ανθρώπινο δυναμικό, αλλά ένα δομημένο, διαδραστικό και διαχρονικό μοντέλο για την επιχείρηση που παρέχει στρατηγικές, εργαλεία και δεξιότητες για την:

- αποτελεσματική διαχείριση του ρίσκου που συνδέεται με τον ανθρώπινο παράγοντα και την εργασιακή απόδοση (Operational Risk & Performance Management)
- προαγωγή της ευεξίας (wellbeing) των εργαζομένων και του οργανισμού
- αύξηση της ανθεκτικότητας, προσαρμοστικότητας και ευελιξίας στην αλλαγή
- ενίσχυση του ηθικού, της αισιοδοξίας και της θετικής αντιμετώπισης των προκλήσεων της εργασιακής και προσωπικής ζωής
- πρόληψη και διαχείριση των ψυχοκοινωνικών και συμπεριφοριστικών κινδύνων
- δημιουργία ενός υγιέστερου και αποδοτικότερου ανθρώπινου δυναμικού

Επιπλέον, τα EAP αποτελούν τη μόνη παροχή (benefit) των επιχειρήσεων προς τους εργαζομένους που «αγγίζει» και υποστηρίζει και τα μέλη της οικογένειάς τους, δεδομένου ότι συχνά οι προσωπικές προκλήσεις των εργαζομένων, «μεταφέρονται» από το σπίτι και στον εργασιακό χώρο με σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητά τους.

Τα EAP τέλος, διδάσκονται σε μεταπτυχιακό και διδακτορικό επίπεδο σε χώρες όπως οι Η.Π.Α., ο Καναδάς, η Αυστραλία, η Νότια Αφρική αλλά και στην Ευρώπη. Ενδεικτικά πανεπιστήμια που παρέχουν μεταπτυχιακούς τίτλους σπουδών, πιστοποιήσεις, διπλώματα και εξειδικεύσεις στα EAP είναι το University of Maryland και Catholic University of America (USA), το University of Pretoria (South Africa), το Glasgow Caledonian University & Human Development (Scotland), το National University of Ireland, κ.ά.

Ο αστερίσκος (*) παραπέμπει στη βιβλιογραφία που βρίσκεται στο τέλος του άρθρου.



Η Δρ. Αναστασία Π. Rush, είναι κλινικός ψυχολόγος, ιδρυτής και Γενική Διευθύντρια της Hellas EAP, της εταιρείας που εισήγαγε τα Employee Assistance Programs (EAP) στην Ελλάδα. Διαθέτει 40 έτη διεθνούς εμπειρίας στον τομέα των EAP και ευρύτερα στον τομέα της ψυχικής υγείας. Διετέλεσε Γενική Διευθύντρια και Senior Consultant σε μεγάλο αριθμό ιδιωτικών και δημόσιων οργανισμών όπως US. Air Force (NATO), Mental Health Centers, Sheriff's Department, Department of Justice, Hospitals κ.α. Στην πολυετή επαγγελματική της πορεία έχει λάβει διακρίσεις και βραβεύσεις για την καινοτομία και το έργο της στον τομέα της προαγωγής ψυχοκοινωνικής υγείας από κυβερνητικούς και ιδιωτικούς φορείς με υψηλότερη διάκριση, την επιλογή της και συμμετοχή της στο Συμβούλιο του Κυβερνήτη της Φλώριντα σε θέματα νομοθεσίας για την προαγωγή της ψυχικής υγείας.

Οι Διεθνείς Σύλλογοι των EAP

Η ονομασία και η τεχνογνωσία των EAP έχει καθιερωθεί νομικά από το Διεθνή Σύλλογο Employee Assistance Professionals Association (EAPA Int.), ο οποίος ιδρύθηκε το 1971 στις ΗΠΑ και αποτελεί τον παλαιότερο και μεγαλύτερο σύλλογο παγκοσμίως. Ο EAPA Int., ορίζει και επιβλέπει την αυστηρή τήρηση του Κώδικα Δεοντολογίας και των Βασικών Αρχών Σχεδιασμού και Υλοποίησης των προγραμμάτων από τους EAP παροχής διεθνώς σε σχέση με την αξιοπιστία, εξειδίκευση, εμπιστευτικότητα, ανάπτυξη και εφαρμογή των EAP υπηρεσιών. * Στους μεγαλύτερους διεθνείς Συλλόγους των EAP συγκαταλέγονται ο Σύλλογος του Καναδά (Canadian Employee Assistance Association) και της Ασίας (Asia Pacific Employee Assistance Roundtable).

Οι παροχές EAP στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ίδρυσαν το 2002 το Employee Assistance European Forum (EAEF). Βασικός στόχος του Ευρωπαϊκού Συλλόγου των EAP, αποτελεί η διάχυση των πρακτικών του EAP επαγγέλματος, η δημιουργία των Βασικών Αρχών Υλοποίησης (Standards of Practice), καθώς και του Κώδικα Δεοντολογίας (Code of Ethics) και ενίσχυσης των Πολιτικών και Διαδικασιών (Policies & Procedures) για τη διασφάλιση υψηλής ποιότητας παρεχόμενων EAP υπηρεσιών στην Ευρώπη.

Μέλος του Διεθνούς EAPA Int. αποτελεί το Ελληνικό Παράρτημα, το οποίο ιδρύθηκε το 2003 και στοχεύει στην προώθηση των EAP στον ελληνικό ιδιωτικό επιχειρηματικό και δημόσιο τομέα και στην ανάπτυξη EAP προγραμμάτων που ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες κοινωνικοοικονομικές ανάγκες του ελληνικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι Διεθνείς Σύλλογοι των EAP και τα παραρτήματά τους, υποστηρίζονται και συνεργάζονται με κρατικούς οργανισμούς, πανεπιστήμια, ομοσπονδίες, σωματεία και συλλόγους, οργανώνουν μεγάλης έκτασης έρευνες σε τομείς που άπτονται της υγείας στον εργασιακό χώρο, π.χ. εργασιακό στρες, άσκηση βίας, εργασιακή απόδοση, Risk & Performance Management κ.ά. και δραστηριοποιούνται στην εκπαίδευση και την προετοιμασία του ανθρώπινου παράγοντα για την αντιμετώπιση κρίσεων και αιφνιδίων τραυματικών γεγονότων (Critical Incident Stress Response).

Τι ΔΕΝ είναι τα EAP

Όπως ενδεικτικά αναφέρεται στο EAP Buyer's Guide, * τον οδηγό που ορίζει τα κριτήρια που οφείλουν να πληρούν τα EAP. Παροχές διεθνώς, τα EAP δεν είναι:

- εφαρμογή μεμονωμένων (ad hoc) συμβουλευτικών υπηρεσιών ή ψυχοθεραπεία
- παροχή υπηρεσίας από μεμονωμένα άτομα, ομάδες/κέντρα ψυχολόγων, ψυχιάτρων ή και από ψυχιατρική κλινική
- ασφαλιστικό πρόγραμμα υγείας το οποίο συμπεριλαμβάνει μεμονωμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες ή υποτυπώδη πρόσβαση/παραπομπή σε φορείς υποστήριξης
- παροχή υπηρεσιών από εταιρείες, που η κύρια δραστηριότητά τους δεν είναι τα EAP.

Αντιθέτως, η ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου EAP προϋποθέτει τη συστηματική και επιστημονική παροχή ενός μεγάλου εύρους υπηρεσιών για το ανθρώπινο δυναμικό και τα μέλη των οικογενειών τους όπως:

- ανώνυμη και απεριόριστη πρόσβαση σε 24/7/365 Τηλεφωνική Γραμμή Υποστήριξης και Κρίσης
- εμπιστευτική αξιολόγηση της κάθε περίπτωσης και πρόσβαση σε βραχεία συμβουλευτική καθοδήγηση
- πρόσβαση σε δημόσιους ή ιδιωτικούς φορείς για μακροχρόνια υποστήριξη αν και εφόσον χρειάζεται
- συνεχή υποστήριξη και επακολούθηση της κάθε περίπτωσης που εισέρχεται στα EAP
- υποστήριξη, εκπαίδευση και καθοδήγηση στα στελέχη των επιχειρήσεων σε ζητήματα που άπτονται του ανθρώπινου παράγοντα
- υποστήριξη στη διαχείριση αιφνιδίων τραυματικών γεγονότων και κρίσεων
- δίκτυο συμβούλων συμπεριφοριστικών και κοινωνικών επιστημών
- εξειδικευμένο λογισμικό, μετρήσιμα αποτελέσματα χρήσης και αποτελεσματικότητας του προγράμματος (ποιοτικά και ποσοτικά) και στατιστικά αποτελέσματα ικανοποίησης πελατών.

Σύντομη ιστορική αναδρομή των EAP

Τα EAP πρωτοεμφανίστηκαν κατά τη διάρκεια του Β' Παγκόσμιου Πολέμου, έχοντας ως στόχο τη διατήρηση και την ενίσχυση ενός υγιούς και παραγωγικού ανθρώπινου δυναμικού. Το 1940, πολλές επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, κατόπιν έρευνας και αξιολόγησης, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι είναι περισσότερο επικερδές να επενδύσουν στην αποκατάσταση εργαζομένων με προβλήματα αλκοολισμού από το να διατηρούν μια πολιτική απασχόλησης «ανοιχτής πόρτας», με συνεχείς απολύσεις, προσλήψεις και αντικαταστάσεις εργαζομένων με εξαρτητικές συμπεριφορές. * Κάτω από αυτές τις συνθήκες εμφανίστηκαν τα EAP σε μια αρχική τους μορφή, έχοντας ως επίκεντρο κυρίως την πρόληψη, τον έγκαιρο εντοπισμό και την υποστήριξη εργαζομένων με προβλήματα αλκοολισμού. Τα συγκεκριμένα προγράμματα στον εργασιακό χώρο γνώρισαν ευρεία αποδοχή στις δεκαετίες 1950 και 1960. Τα EAP κάνουν την παρουσία τους στη σημερινή τους μορφή και αναγνωρίζονται διεθνώς από τις αρχές της δεκαετίας του '70.

Στη σύγχρονη μορφή τους, πέραν της παροχής εξειδικευμένων υπηρεσιών στον τομέα των εξαρτήσεων, διαχειρίζονται ένα μεγάλο εύρος θεμάτων που σχετίζεται με την υγεία, την ευεξία, τη συμπεριφορά, την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και την υποστήριξη των εργαζομένων και των μελών της οικογένειάς τους για τη διαχείριση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν και επηρεάζουν αρνητικά την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Από το 1980, η Ευρώπη τα υποδέχεται και τα υιοθετεί ως ένα αυτόνομο τομέα του Behavioral Health Care (BHC) διαφοροποιώντας τα από άλλες μεμονωμένες ψυχοκοινωνικές παρεμβάσεις.

Τα τελευταία σαράντα και πλέον χρόνια έχουν θεσμοθετηθεί σε πολλές χώρες αποσκοπώντας στην προαγωγή της ψυχοκοινωνικής υγείας και ασφάλειας και την αύξηση της παραγωγικότητας στον εργασιακό χώρο. Σε χώρες όπου τα EAP έχουν μακρά ιστορία,

όπως οι Η.Π.Α., η πλειοψηφία των μεγάλων επιχειρήσεων προσφέρουν στους εργαζόμενους και στις οικογένειές τους τα σχετικά προγράμματα.* Σύμφωνα με πρόσφατα ερευνητικά δεδομένα, τα EAP παρέχονται στο 89% των μεγάλων επιχειρήσεων (500+ εργαζόμενοι), στο 76% των μεσαίων επιχειρήσεων (100 - 499 εργαζόμενοι) και στο 52% των μικρών επιχειρήσεων (1 - 99 εργαζόμενοι) (Society for Human Resources Management, 2009).* Είναι αξιοσημείωτο δε, ότι το 90% των εταιρειών στο Fortune 500 και Fortune 1000 εφαρμόζει EAP υπηρεσίες. Έρευνα του Διεθνούς Συλλόγου των EAP, δείχνει ότι πάνω από το 97% των εταιρειών με περισσότερους από 5000 εργαζόμενους εφαρμόζουν τα EAP.*

Αναφορικά με τις πολύ μικρές επιχειρήσεις, η συνήθης τακτική είναι η υπαγωγή μικρών διαφορετικών επιχειρήσεων, που βρίσκονται στην ίδια γεωγραφική περιοχή ή αποτελούν μέλη του εμπορικού συλλόγου του τομέα τους, κάτω από την ομπρέλα ενός ενιαίου EAP προγράμματος. Τέλος, συναντάται και η πρακτική τα EAP να προσφέρονται στους εργαζόμενους από τα συνδικάτα (σωματεία εργαζομένων). Στην περίπτωση αυτή, το κόστος καλύπτεται αποκλειστικά από τα σωματεία ή από κοινού σε συνεργασία και επιμερισμό του κόστους μεταξύ των σωματείων και του εργοδότη.

Διεθνείς πρακτικές υλοποίησης των EAP

Ιστορικά, τα EAP έκαναν την εμφάνισή τους σε περιόδους κρίσης και στη συνέχεια συνδέθηκαν με κάθε περίοδο ανάπτυξης των επιχειρήσεων προσαρμοζόμενα σε διαφορετικές προτεραιότητες κάθε χώρας και εργασιακού περιβάλλοντος. Πέραν της Αμερικής, του Καναδά και της Αυστραλίας, όπου τα EAP υλοποιούνται από τη δεκαετία του 1970 και έχουν θεσμοθετηθεί, θα αναφέρουμε ενδεικτικά χαρακτηριστικά παραδείγματα χωρών ανά τον κόσμο, που τα υιοθέτησαν και τα θεσμοθέτησαν για την κάλυψη των συγκεκριμένων κοινωνικοοικονομικών αναγκών τους.*

- Στη Μεγάλη Βρετανία, τα EAP αποτελούν μία από τις πιο διαδεδομένες παροχές των εργοδοτών προς τους εργαζόμενους με το 71% των επιχειρήσεων σήμερα να παρέχουν EAP.* Επιτυχημένες παρεμβάσεις που έχουν εφαρμοστεί αποτελούν: έλεγχοι στρες (Stress Audits), διαχείριση χρόνιων ασθενειών (Disability Management), συμβουλευτική εντός εργασιακού χώρου (On-site Counseling) και προγράμματα ευεξίας (Wellness Programs) σε θέματα πρόληψης και διαχείρισης των ψυχοκοινωνικών κινδύνων στην εργασία.
- Στην Ιρλανδία, τα EAP έχουν θεσμοθετηθεί σε όλους τους κρατικούς φορείς και κατά ένα μεγάλο ποσοστό στον ιδιωτικό τομέα. Αρχικά εφαρμόστηκαν για την αντιμετώπιση του στρες, της βίας, της παρενόχλησης, του εκφοβισμού και της διαχείρισης κρίσεων στον εργασιακό χώρο. Σήμερα, εφαρμόζονται κυρίως για τη διαχείριση της χαμηλής αποδοτικότητας των εργαζομένων και για την ενίσχυση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων μέσα από την Απόδοση της Επένδυσης (R.O.I.) σε EAP προγράμματα.
- Στη Μάλτα και τη Φινλανδία, με πρωτοβουλία φορέων όπως τα Υπουργεία Εργασίας, Κοινωνικών Υπηρεσιών, Υγείας και το Κέντρο Έρευνας και Ανάπτυξης, Υγείας και Πρόνοιας, με τη χρηματοδότηση του Ευρωπαϊκού Κοινωνικού Ταμείου και με τη συμβολή EAP παροχών, τα EAP εφαρμόστηκαν αρχικά σε πιλοτικό στάδιο και στη συνέχεια θεσμοθετήθηκαν στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.
- Στην Κίνα, από το 2002 η κυβέρνηση με τη συμβολή του Διεθνούς Συλλόγου των EAP (EAPA Int.) έδρασε προληπτικά εντάσσοντας στην Εθνική της Στρατηγική την προώθηση των EAP σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Κύριο σκοπό αποτέλεσε η διαχείριση των επιπτώσεων της ραγδαίας οικονομικής ανάπτυξης στην ψυχοκοινωνική υγεία του ανθρώπινου δυναμικού πριν αυτές επηρεάσουν αρνητικά τους ρυθμούς ανάπτυξης.
- Στην Αργεντινή, οι πολιτικοοικονομικές και κοινωνικές συνέπειες της κρίσης, με τις μαζικές απολύσεις και τις συνεχείς αναδιρθρώσεις στον επιχειρηματικό τομέα, οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην υλοποίηση των EAP ως στρατηγική ανάκαμψης μέσα από τη διαχείριση των δυσμενών επιπτώσεων της κρίσης και της αλλαγής στο ανθρώπινο δυναμικό και κατ' επέκταση στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων.
- Στην Ελλάδα, τα αποτελέσματα διεθνών ερευνών και αξιολογήσεων, τοποθετούν ιεραρχικά αρκετά χαμηλά τη θέση της χώρας ως προς το βαθμό εφαρμογής αυτών των προγραμμάτων. Πιθανώς, αυτό οφείλεται σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του ελληνικού επιχειρηματικού κόσμου όπως η ύπαρξη πολλών μικρών και μεσαίων οικογενειακών επιχειρήσεων, η έλλειψη εξωστρέφειας, η δυσπιστία απέναντι σε μοντέλα και εργαλεία που διαφέρουν από τους παραδοσιακούς τρόπους διοίκησης, αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου. Είναι όμως θετικό, ότι ολοένα και μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων αντιλαμβάνεται το ρόλο και την επιχειρησιακή αξία των EAP και στρέφεται σε καλές διεθνείς πρακτικές αναζητώντας την καινοτομία, γνώσεις και λύσεις ενάντια στην οικονομική ύφεση και την εδραίωση κουλτούρας ανταγωνιστικότητας και θετικών αποτελεσμάτων.*

EAP και Απόδοση Επένδυσης - Return On Investment (R.O.I.)

Δεκάδες έρευνες τα τελευταία 20 χρόνια έχουν αναδείξει τα πολλαπλά οφέλη/κέρδος των EAP σε σχέση με το κόστος υλοποίησής τους.* Οι έρευνες αυτές κατέγραψαν την εξοικονόμηση χρημάτων για τις επιχειρήσεις σε τομείς όπως η μείωση του κόστους που συνδέεται με χαμηλή αποδοτικότητα, η μείωση του ιατροφαρμακευτικού κόστους, η μείωση νομικών διεκδικήσεων και κόστους αποζημιώσεων, η μείωση εναλλαγής και αντικατάστασης εργαζομένων. Ο υπολογισμός της Απόδοσης Επένδυσης (R.O.I.) υπολογίζεται σε υψηλά επίπεδα και φτάνει στην επιστροφή 3 έως και 10 δολαρίων για κάθε ένα δολάριο που ξοδεύουν οι επιχειρήσεις σε EAP.*

Έρευνα του Davidson Trahaire Corsych το 2012 έδειξε ότι μια επιχείρηση κερδίζει \$10.187,99 ετησίως για κάθε εργαζόμενο που χρησιμοποιεί τα EAP από τη βελτίωση στην παραγωγικότητά του.* Βλέπουμε δηλαδή ότι σε κάποιες περιπτώσεις το κέρδος των

επιχειρήσεων από έναν μόνο εργαζόμενο που χρησιμοποίησε τα ΕΑΡ καλύπτει το ετήσιο κόστος του ΕΑΡ προγράμματος για το σύνολο των εργαζομένων.

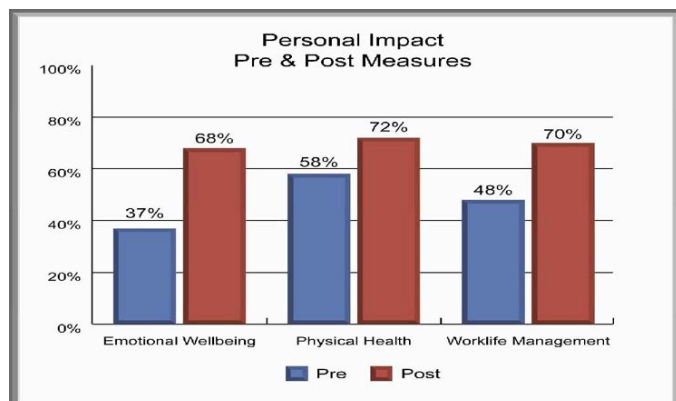
Επιπλέον στατιστικά αποτελέσματα από την υλοποίηση ΕΑΡ :

R.O.I.:

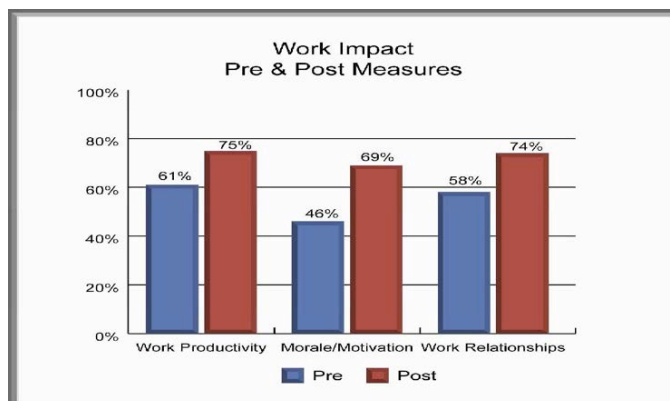
- United Airlines \$16,95: \$1,00
- Royal Bank of Canada \$14,00: \$1,00
- Bank of America \$ 6,00: \$1,00
- Citibank \$ 4,65: \$1,00
- PepsiCo \$ 3,00: \$1,00
- General Motors \$ 3,00: \$1,00
- Chevron: κατέγραψε κέρδος \$50.000 ανά περίπτωση από τη μείωση αντικατάστασης στελεχών, λόγω της εφαρμογής των ΕΑΡ
- Το 5% των εργαζομένων που χρησιμοποιούν τα ΕΑΡ μειώνουν τα έξοδα μισθοδοσίας κατά 3,45%
- Johnson & Johnson: 33,7% βελτίωση της ψυχοκοινωνικής υγείας των εργαζομένων
- 3M: το 80% των εργαζομένων σημείωσαν μείωση απουσιών από την εργασία, αύξηση παραγωγικότητας και βελτιωμένες εργασιακές σχέσεις

Στους παρακάτω πίνακες καταγράφονται οι μετρήσεις πριν και μετά την χρήση των ΕΑΡ στην προσωπική και εργασιακή λειτουργικότητα των εργαζομένων (EAP counselling: Outcomes, Impact and R.O.I. by Paul J Flanagan & Jeffrey Ots, 2012). *

Personal Functioning

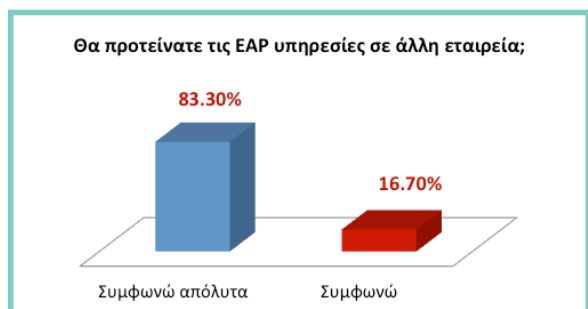
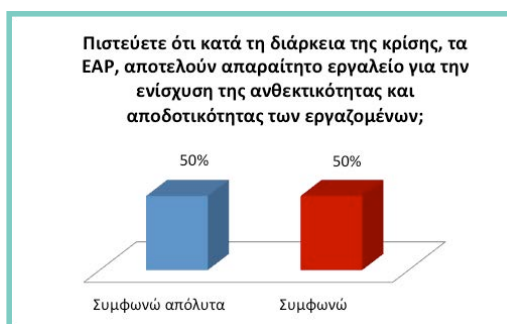
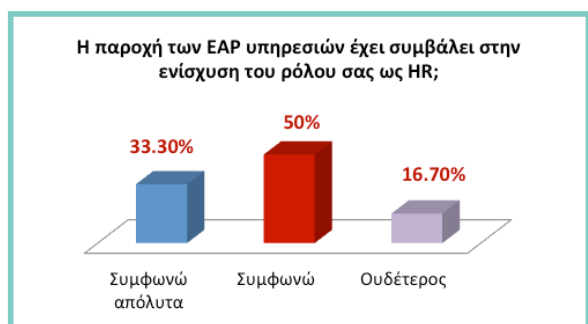


Work Functioning



Έρευνα ικανοποίησης επαγγελματιών της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού από την υλοποίηση των ΕΑΡ στην Ελλάδα

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε 11 ελληνικές και πολυεθνικές εταιρείες στην Ελλάδα, τα παρακάτω αποτελέσματα καταγράφηκαν σε σχέση με την υλοποίηση ΕΑΡ υπηρεσιών (Hellas EAP, 2012-2013). *



Επίλογος

Εξ'ορισμού λοιπόν τα ΕΑΡ είναι άμεσα συνδεδεμένα με τους όρους Performance Management και Productivity Issues ως ένα απαραίτητο στρατηγικό εργαλείο για την ενίσχυση και αύξηση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Ψυχοκοινωνικά ρίσκα όπως οι εργασιακές απαιτήσεις, ο φόρτος εργασίας, η οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και οι συνεχόμενες αναδιαρθρώσεις στον εργασιακό χώρο, επιφέρουν άμεσα αρνητικές επιπτώσεις στην ψυχοκοινωνική υγεία των εργαζομένων.* Η έκθεση των εργαζομένων σε έντονα ψυχοπρεστικές συνθήκες ιδιαίτερα στο πλαίσιο μιας παρατεταμένης οικονομικής κρίσης, έχει άμεσο αντίκτυπο στη μείωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών, επιτείνει κατακόρυφα την εκδήλωση λαθών, συμπεριφοριστικών επικινδυνοτήτων, ψυχικών ασθενειών και παραβατικών συμπεριφορών μέσα στον εργασιακό χώρο. Η σημαντικότερη λοιπόν πρόκληση για τις επιχειρήσεις σήμερα, είναι η προετοιμασία των στελεχών και του εργασιακού περιβάλλοντος για τη διαχείριση των κινδύνων που συνδέονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και αναδύονται έντονα σε συνθήκες πίεσης. Πρωταρχικής σημασίας για τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και τα υπόλοιπα στελέχη, είναι τα εργαλεία που μπορούν να έχουν στη διάθεσή τους για τη διαχείριση αυτών των κινδύνων σε ένα αρχικό στάδιο προτού οδηγήσουν σε συμπεριφοριστικά (υψηλά επίπεδα στρες, βία, εξαρτήσεις κ.ά.) και οργανωσιακά ρίσκα (χαμηλή παραγωγικότητα, απουσίες, παρουσία στη δουλειά με χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας κ.ά.), με τα επακόλουθα «ανθρώπινα» και οικονομικά κόστη για τον οργανισμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Attridge, M. (2010b). Taking the pareto path to ROI. Part 2 of 3. Journal of Employee Assistance, 40 (3), 12–15.

Attridge, M., & Amaral, T. M. (2002, October). Making the business case for EAPs with the core technology . Paper presented at the Annual Conference of the Employee Assistance Professionals Association, Boston, MA.

Blaze-Temple, D., & Howat, P. (1997). Cost benefit of an Australian EAP. Employee Assistance Quarterly, 12 (3), 1–24. doi: 10.1300/J022v12n03_01 .

Blum, T. C., & Roman, P. M. (1995). Cost effectiveness and preventive impact of employee assistance programs. Washington DC: Center for Substance Abuse Prevention Monograph No. 5, Department of Health and Human Services.

Christie, J., & Harlow, K. (2007). Presenting the business case. Journal of Employee Assistance, 37 (3), 21–23.

Dainas, C., & Marks, D. (2000). Abbott Laboratories' EAP demonstrates cost-effectiveness through two studies and builds the business case for program expansion. Behavioral Health Management, 20 (4), 34–41.

Employee Assistance Report, Volume 16, No. 11, (November 2013): Article: EAP Access can Result in Huge ROI –Study of Davidson Trahaire Corpsych, 2012. Employee Assistance Research Foundation. (2011). Employee Assistance Research Foundation announces winners of its first grant awards program. EASNA Research Notes, Vol. 2, No.2 , from: <http://www.easna.org/publications-research-notes>

Employee Assistance Professionals Association. (2010). EAPA standards and professional guidelines for employee assistance programs. Arlington, VA: Author, from <http://www.eapassn.org/files/public/EAPASTANDARDS10.pdf>

Employee Assistance Professional Association. (2009). EAPA code of ethics . Arlington, VA: Author, from: <http://www.eapassn.org/files/public/EAPAcodofethics0809.pdf>

Employee Assistance Professionals Association. (2006). EAPA standards and professional guidelines for employee assistance programs Addendum: Toward the standardization of employee assistance measures. Arlington, VA: Author, from <http://www.eapassn.org/files/public/utilization06.pdf>

Employee Assistance Professionals Association: EAP Buyer's Guide (www.eapassn.org)

Employee Assistance European Forum – EAEF: (www.eaef.org)

Employee Assistance Professional Association Hellenic Branch (www.eapagreece.org)

European Survey of Enterprises on New and Emerging Risks –ESENER (2010): Managing safety and health at work. Publication office of the European Union
Hargrave, G. E., & Hiatt, D. (2005). The EAP treatment of depressed employees: Implications for return on investment. Employee Assistance Quarterly, 19 (4), 39–49. doi: 10.1300/J022v19n04_03

Hargrave, G. E., Hiatt, D., Alexander, R., & Shaffer, I. A. (2008). EAP treatment impact on presenteeism and absenteeism: Implications for return on investment. Journal of Workplace Behavioral Health, 23 (3), 283–293. doi: 10.1080/15555240802242999 .

Hellas Employee Assistance Programs LTD (2014), EAP Provider, Athens, Greece

Jorgensen, D. G. (2007). Demonstrating EAP value. Journal of Employee Assistance, 37 (3), 24–26.

Masi, D., & Tisone, C. (2010). Fourth international employee assistance compendium . Masi Research Consultants: Boston. MA

McClellan, K. (1990). Cost-benefit analysis of the Ohio EAP. Employee Assistance Quarterly, 5 (2), 67–85. doi: 10.1300/J022v05n02_05

Mercer. (2008). Mercer 2007 national survey of employer-sponsored health plans. New York, NY: Author. Retrieved from: <http://www.mercer.com/home.htm>

Paul J Flanagan & Jeffrey Ots, (2012): EAP counseling: Outcomes, Impact and Return On Investment

Society for Human Resources Management. (2009) 2008 employee benefits , Washington, DC: Author.

The Journal of Employee Assistance. (2013). (journal@eapassn.org)

Trice, H., & Schonbrunn, M. (1981). A history of job-based alcoholism programs 1900-1955. Journal of Drug Issues, 11 (1), 171–198.

Yamatani, H., Santangelo, L. K., Maue, C., & Heath, M. C. (1999). A comparative analysis and evaluation of a university employee assistance program. Employee Assistance Quarterly, 15 (1), 107–118. doi: 10.1300/J022v15n01_05 .

Κροίσσοι στην Κρίση: Η δύναμη των Θετικών Συναισθημάτων στον Εργασιακό Χώρο και οι ευεργετικές επιδράσεις τους στην απόδοση, την παραγωγικότητα και το Well Being των εργαζομένων.

του Μιχάλη Γαλανάκη

Τα τελευταία 10 έτη ο χώρος της Θετικής Ψυχολογίας έχει γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη σε ερευνητικό και πρακτικό επίπεδο. Μεταβλητές όπως η πίστη, η αισιοδοξία, η χαρά, το ενδιαφέρον, η συνεργασία, ο αλτρουισμός, η αίσθηση νοήματος, η ανθεκτικότητα θεωρούνται πλέον όχι απλά ενδείξεις καλού εργασιακού περιβάλλοντος αλλά ουσιαστικά δομικά συστατικά και αίτια της επιτυχίας σε ατομικό και οργανωτικό επίπεδο.

Κεντρικό ρόλο στην αλλαγή θεώρησης για τις θετικές μεταβλητές έχει η θεωρία της Διεύρυνσης και Δόμησης των Θετικών Συναισθημάτων (Fredrickson, 1998, 2001, 2004). Σύμφωνα με την Θεωρία της Fredrickson η βίωση συγκεκριμένων Θετικών Συναισθημάτων όπως είναι η χαρά, η ικανοποίηση, η αγάπη, το ενδιαφέρον, η υπερηφάνεια, η ευγνωμοσύνη και η ελπίδα οδηγεί

α) σε γνωστική διεύρυνση (παραγωγή περισσότερων ιδεών και λύσεων, καινοτομία, δημιουργικότητα) και

β) στην δόμηση ισχυρών και μακροχρόνιων συναισθηματικών, γνωστικών, ψυχολογικών και κοινωνικών πόρων. Σε ένα δεύτερο επίπεδο η θεωρία υποστηρίζει ότι η βίωση θετικών συναισθημάτων αντιμετωπίζει τις συνέπειες βίωσης αρνητικών συναισθημάτων (θυμός, θλίψη, στρες) και οδηγεί μέσω κλιμακωτών μηχανισμών ανέλιξης (upward spiral) στην ψυχολογική ευημερία (psychological well being).

Τα βασικά αποτελέσματα της βίωσης θετικών συναισθημάτων πυροδότησαν πλήθος ερευνών με βάση τις οποίες σήμερα είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε ότι στοιχεία όπως το ενδιαφέρον, η χαρά, η κινητοποίηση, η θετική ηγεσία, η ενσυναίσθηση κ.ά. εξασφαλίζουν υψηλότερη απόδοση στον χώρο εργασίας, περιορισμό των συγκρούσεων, καινοτομία, λιγότερες απουσίες, δημιουργικότητα, ανθεκτικότητα σε στρεσογόνες καταστάσεις, καλύτερη συνεργασία, καλύτερα ομαδικά αποτελέσματα, μεγαλύτερη επαγγελματική ικανοποίηση, αύξηση πωλήσεων, ακόμη και καλύτερη ποιότητα ζωής, περιορισμό ασθενειών και μακροζωία.

Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση της METLIFE ALICO στην Αμερική, η οποία κατάφερε μέσα σε αρνητικό οικονομικό περιβάλλον να παρουσιάσει αύξηση πωλήσεων ασφαλιστικών προϊόντων 120% σε 2 χρόνια απλά και μόνο προσλαμβάνοντας σαν ασφαλιστές αποκλειστικά υποψήφιους με υψηλή αισιοδοξία.

Η σημερινή εποχή βρίσκει τους επαγγελματίες όλων των κλάδων πεισμένους σχετικά με την αξία των θετικών συναισθημάτων στην καθημερινή εργασιακή πρακτική αλλά ταυτόχρονα και προβληματισμένους σχετικά με το πώς μπορούν να αυξήσουν

τα θετικά συναισθήματα στον εργασιακό χώρο.

Στη σύντομη έκταση αυτού του άρθρου μπορούμε να αναφερθούμε συνοπτικά σε 10 βασικούς τρόπους με τους οποίους ο/η σύγχρονος/η manager μπορεί να επιφέρει τη Θετικότητα στον χώρο εργασίας του/ης. Συγκεκριμένα:

1) **Η τέχνη του μοιράζεσθαι.** Οι συνεργάτες δεν γίνονται συμμετοχοί στην δράση όταν αφήνονται έξω από τις εξελίξεις. Μέσα από το μοίρασμα πληροφοριών και την ανοικτή ειλικρινή επικοινωνία ο εργαζόμενος λαμβάνει το μήνυμα ότι είναι σημαντικός και ότι έχει την εμπιστοσύνη των ανωτέρων του.

2) **Ευγνωμοσύνη.** Όλοι στηρίζομαστε στους συνεργάτες μας για να φέρουμε αποτελέσματα, αλλά πόσο συχνά τους αναφέρουμε πόσο σημαντικοί είναι για εμάς; Προσθέστε στο καθημερινό σας λεξιλόγιο τις λέξεις "Ευχαριστώ", "Παρακαλώ", "Δεν θα τα κατάφερα χωρίς εσένα", "Είσαι πολύτιμος" και φροντίστε να τις εκφράζετε τακτικά με τεκμηρίωση. Σκεφτείτε το σαν την σχέση με τον/την σύζυγο σας. Γνωρίζει ότι την/τον αγαπάτε αλλά χρειάζεται να το επικοινωνείτε συχνά για να μην ξεθωριάσει.

3) **Ενδυναμώνετε τους συνεργάτες σας μέσω ανάθεσης.** Το μεγαλύτερο λάθος που μπορεί να κάνει ένας/μία manager σήμερα είναι να παραγκωνίζει τους συνεργάτες του/ης και να κάνει την δουλειά όλη μόνος του/της. Τίποτα δεν εκφράζει την πίστη του ότι οι συνεργάτες του/της είναι λίγοι, ανίκανοι και αναποτελεσματικοί περισσότερο από αυτό. Πρέπει να δείξετε εμπιστοσύνη και να βοηθήσετε τους συνεργάτες σας να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση, ικανότητες και εμπειρία. Ευνοώντας τους δεν πρόκειται ποτέ να το πετύχετε. Επίσης, μολονότι πολλές φορές υπάρχει ο κίνδυνος του λάθους θυμηθείτε ότι είναι κομμάτι της δουλειάς σας να «αναπτύξετε» τους ανθρώπους σας και ότι και εσείς βρεθήκατε κάποια στιγμή σε αυτή την θέση και κάποιος σας πίστεψε, σας εμπιστεύτηκε και σας ανέθεσε απαιτητικούς στόχους για να φτάσετε στο σημείο που είστε σήμερα.

4) **Προσαρμόστε το management style σας.** Δεν είναι όλοι οι συνεργάτες σας ίδιοι, ούτε έχουν τα ίδια χαρακτηριστικά, επιθυμίες και ικανότητες. Εσείς γιατί θα πρέπει να τους μεταχειρίζεστε σαν να ήταν όμοιοι; Χαρτογραφήστε τα θετικά στοιχεία κάθε συνεργάτη καθώς και τις μοναδικές του ποιότητες και προσανατολίστε την συμπεριφορά σας σε αυτά.

5) **Αποφορτίστε την ατμόσφαιρα.** Σε κάθε εργασία υπάρχουν εμπόδια τα οποία φαντάζουν ανυπέρβλητα. Φροντίστε με την εμπειρία σας να τα οριοθετήσετε και να τους δώσετε στα

μάτια των συνεργατών σας το σωστό μέγεθος. Η άγνοια συνήθως των συνεργατών και η έλλειψη εμπειρίας τα κάνει να φαίνονται μεγαλύτερα από ότι πραγματικά είναι.

6) **Διασκεδάστε στον χώρο εργασίας.** Σε όλους αρέσει το γέλιο. Όλοι θέλουν να περνάνε καλά. Γιατί να μην συμβαίνει αυτό και στον χώρο εργασίας; Σίγουρα δεν είναι όλες οι στιγμές κατάλληλες αλλά επίσης σίγουρα δεν είναι και όλες οι στιγμές απαραίτητο να είναι σκυθρωπές, σκοτεινές και μίζερες. Εισάγετε την ανοιχτή επικοινωνία, το παιχνίδι, τον πειραματισμό και το χιούμορ στην εργασία σας.

7) **Καταναίμετε αποτελεσματικά τον χρόνο σας.** Η πρώτη αιτία πίεσης στον χώρο εργασίας είναι η έλλειψη χρόνου. Τα κακά νέα είναι ότι η μέρα δεν πρόκειται να αποκτήσει 25η ώρα. Τα καλά νέα είναι ότι μπορείτε να εκμεταλευτείτε / οργανώσετε τον χρόνο σας ώστε να είστε πιο αποτελεσματικοί. Το κλειδί σε αυτό είναι το γνωστό θεώρημα του Παρέτο ή αλλιώς η αρχή του 80-20. Εστιάστε στα πραγματικά σημαντικά πράγματα και αφιερώστε τον μεγαλύτερο χρόνο σας σε αυτά. Μην φοβάστε να λέτε όχι και να ακυρώνετε ανούσιες δραστηριότητες και συναντήσεις.

8) **Ηγηθείτε με το παράδειγμα σας.** Είναι φυσικό όταν οι συνεργάτες σας βλέπουν φουρτουνιασμένο και να κρατάτε το κεφάλι σας με τα 2 σας χέρια να απελπίζονται και να σκοτεινιάζουν. Μην ξεχνάτε ότι είστε ο φωτεινός τους φάρος. Δείχνοντας πρώτος/η το θετικό παράδειγμα, την αισιόδοξη στάση καταφέρνετε να την διαδίδετε στο υπόλοιπο προσωπικό. Η χαρά είναι μεταδοτική το ίδιο όμως είναι και η θλίψη.



9) **Δημιουργήστε νόημα.** Τίποτα δεν αποθαρρύνει περισσότερο έναν εργαζόμενο από το να μην καταλαβαίνει τι κάνει και γιατί. Θα πρέπει οι στόχοι που θέτετε να είναι σαφείς και συνδεδεμένοι μεταξύ τους στον ιστό μιας ανώτερης στρατηγικής και οράματος. Επίσης θα πρέπει ο κάθε οργανωτικός στόχος να έρχεται σε ευθυγράμμιση με τις προσωπικές αξίες, βλέψεις, φιλοδοξίες και ικανότητες του κάθε συνεργάτη.

10) **Προβάλλετε τις αξίες της εταιρείας και δώστε το παράδειγμα.** Η θετικότητα δεν είναι μόνο θέμα χιούμορ και γέλιου. Η θετικότητα είναι η κατάσταση στην οποία το άτομο νιώθει ότι συμμετέχει σε έναν υψηλό σκοπό και ότι λειτουργεί με βάση μια σειρά αξιών με τις οποίες μπορεί να ταυτιστεί και να είναι περήφανος, όπως η δικαιοσύνη, η ακεραιότητα, η συντροφικότητα και η αξιοπιστία.

Σήμερα, στην καρδιά της κρίσης, η αξία της Θετικότητας φαίνεται να είναι πιο επιτακτική από ποτέ. Μολονότι η εφαρμογή της είναι δύσκολη είμαστε πεπεισμένοι ότι αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία μέσα σε αυτό το περιβάλλον. Ξεκινήστε τα 10 βήματα σήμερα και γίνετε ο παράγοντας της αλλαγής στην εταιρεία σας.



Ο Δρ. Γαλανάκης Μιχάλης γεννήθηκε στην Αθήνα το 1977. Ολοκλήρωσε τις βασικές σπουδές του στο Εθνικό Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, στο τμήμα Φιλοσοφίας, Παιδαγωγικής & Ψυχολογίας με κατεύθυνση Ψυχολογίας, το 1999. Είναι κάτοχος Πτυχίου Master (MSc) στην Οργανωτική Ψυχολογία από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών & Κοινωνικών Επιστημών από το 2003. Το 2009 αναγορεύθηκε Διδάκτωρ Οργανωτικής Ψυχολογίας στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Πολιτικών & Κοινωνικών Επιστημών. Εντός των ερευνητικών του ενδιαφερόντων βρίσκονται η θετικότητα, η θετική ηγεσία, η αντιμετώπιση του εργασιακού στρες, η ομαδική αποτελεσματικότητα, η κινητοποίηση, η επαγγελματική ικανοποίηση η κατασκευή ψυχομετρικών εργαλείων και η εργασιακή συμπεριφορά. Έχει πραγματοποιήσει διαλέξεις σε διεθνή και ελληνικά συνέδρια ψυχολογίας και έχει δημοσιεύσει πρωτότυπες επιστημονικές εργασίες σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά. Διαθέτει μεγάλη εμπειρία στην Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και έχει διατελέσει HR Manager σε μεγάλες εταιρείες στον χώρο των φαρμάκων και των καταναλωτικών προϊόντων. Είναι αντιπρόεδρος της Ελληνικής Εταιρείας Θετικής Ψυχολογίας.

How to keep your employees motivated in difficult times

by Michael R. Virardi

“A store is nothing without its staff, like a home is nothing without its family”

The above words belong to Harry G. Selfridge, the American-born British retail magnate who founded Selfridges, the world-famous London-based department store. His 30-year leadership of Selfridges led to his becoming one of the most respected and wealthy entrepreneurs in the United Kingdom.

Harry's business track record was a testament to the fact that he knew very well both the why and the how when it came to keeping his employees motivated and his customers returning in difficult – and in prosperous – times.

Know the ‘why’

In 2000 I had the good fortune to travel to the USA to attend a sales course by a man who has proved the test of time and would become one of my mentors, Jeffrey Gitomer (Gitomer.com).

When Jeffrey came on stage – 14 years ago! – he uttered the following words that still linger in my mind:

“The person who knows the "how" will always have a job; and the person who knows the "why" will always be their boss!”

Harry G. Selfridge knew, long before J. Gitomer, that people are driven by a large enough ‘why’ and he made sure that he – and his Management team – provided it daily to each and every member of his 3,000 Selfridges team; this, in an era when few business people cared to show much interest in motivating their employees.

Having read Reginald Pound's biography of Selfridge, I have come to the conclusion that the celebrated businessman was very aware that success comes in building a capable, committed and cohesive team... because, as he said, a store is nothing without its staff, like a home is nothing without its family.

And it was Harry G. Selfridge who gave me a strong enough why to write this article, some 105 years and 89 days after his Selfridges store opened its doors to welcome its first ‘guests’ as Harry always referred to them.

Know also the ‘how’

Harry Selfridge, who showed genuine concern and interest in his employees, believed that, if they were going to sit up and take notice of him, he had to sit up and take notice of what made them sit up and take notice. He understood more than most businessmen of his time – and indeed most businessmen and businesswomen of ours – that employees needed to be motivated and coached in order to perform at a higher level.

First and foremost, he achieved it by being an ardent supporter of the well-known motto that “no man is an island”. As a logical consequence, he believed and trusted his people to carry his vision forward and in doing so he inspired me to come up with the **B.E.L.I.E.V.E.** formula for keeping your employees motivated in difficult times.

The B.E.L.I.E.V.E. Formula

BE careful: Trainer, speaker and consultant Helen Breman urges managers and owners to show leadership. In her words, “You may be scared to death, but once you walk into the office, everyone is taking your emotional temperature.” A confident and welcoming attitude from Management is critical. Morale and motivation go hand in hand and sacrificing one of the two will have a detrimental effect on the other one as well as on the organisation as a whole. Harry G. Selfridge was handed the resignation of one of his most trusted, valued and, until the time of the announcement, loyal employees – Henri Leclair, Head of Display – just a few hours before the visit by the King of England to Selfridges. He was distressed and discouraged by the news but he put on a brave face to welcome the King and his entourage without letting his emotional temperature show. As R. Pound says in his biography of Harry Selfridge, “It's important to keep your feelings private since your own apprehension can panic employees.” Preserving his motivation as well as that of his own people was priority number one for Harry Selfridge.

Leave your door open: It is said that when Jack Welch took over at General Electric (GE) in 1981, his first leadership move was to – literally – remove his office door. It was a gesture that clearly signaled the arrival of a new “open door policy” towards the company's 420,000 employees! The fact that he remained at the helm of one of the world's largest corporations for two decades and, in that time, managed to increase the value of GE by an eye-popping 4,000% shows that we have to take notice. Even though Harry G. Selfridge did not take his door off its hinges, he was friendly with almost every employee who wanted to discuss debate and deliver an opinion on how the store could improve its operations and increase its profit margins and market share. Whether you take your door down, as in the case



of Jack Welch, or simply keep it open, as in the case of Harry Selfridge, the fact remains that an open door promotes idea-sharing and problem-solving and this positively impacts on both the bottom line and employee morale and motivation.

Engage positively: No team-building exercise will suffice to restore employee lack of morale and discontent. Unhappy and unmotivated employees will spread their negativity through the grapevine and steer the organisation to its grave. They are the same employees who, according to the Wall Street Journal, “draw a disproportionate amount of time and energy out of their managers. They can also bring down the morale of the entire unit.” Harry Selfridge knew that engaging positively with his colleagues was the main prerequisite for a successful company and an unbeatable team. He used to seek out employees from throughout the staff hierarchy to ask them how he could improve their work experience, improve bottlenecks and breakdowns as well as perfect the overall customer experience. His mantra was that “The boss fixes the blame for the breakdown; the leader fixes the breakdown”.

Visualize the future: Harry Selfridge was always visualizing the future. In 1906, following a trip to London, he invested £400,000 in his own department store in what was then the unfashionable western end of Oxford Street. Tough times don’t last but tough people do. If your people can’t visualize the future, it is your duty to help them do so. Motivation is powered by hope and hope is won or lost in a person’s mind. Even terminally ill people feel hopeful until their last breath. Leaders, in the words of Napoleon Bonaparte, are “dealers in hope”;

Exit the office: There are no two completely identical people among the seven billion people that inhabit this earth. The same can be said about stress. Everybody handles it differently. In Cyprus, where 98% of the companies are classified as small, it is easier for managers to take a one-on-one approach. Talk informally with employees to find out what each needs to stay on track. Then compliment – and motivate – some of the employees by implementing their suggestions. Harry Selfridge was as precise as Swiss watch in the time he invested by walking around in his store talking to his employees and educating himself in the process. His wide smile and encouraging words were a source of inspiration and motivation. It is no coincidence that one of the all-time classic sayings belongs to him: “The boss drives his men; the leader coaches them.”

Conclusion

The number one motivator for most people has never been money; it has always been self-esteem. The B.E.L.I.E.V.E. formula will go a long way towards preserving your employees’ self-esteem and maintain high levels of motivation. If you wish to keep your employees motivated in difficult times, your main responsibility as a manager is to preserve their self-esteem.

Ultimately, the most motivating thing to do is to treat your employees exactly as you would want to be treated if you were an employee in the company you manage or lead. By acknowledging and treating people with the kind of respect that you expect from them, you will go a long way towards maintaining high levels of motivation, enthusiasm and self-esteem. At the end of the day, the way you treat your employees will be mirrored in the way they will treat your customers. Harry Selfridge understood this more than a century ago. Some things – good things – never change!



Currently at the age of 42, Michael R. Virardi is one of the youngest inspirational and motivational speakers in Europe. His energy, enthusiasm and knowledge have made him one of the most sought out speakers at company events, training sessions and conferences both in the UK, USA, Switzerland, Greece and Cyprus. He has been a speaker and trainer for the last 12 years.

Michael is also the author of two best selling books which also feature on Amazon and they are: «Positive Impact!» and «Crisis? Let’s Beat it!».

Michael is also an expert on customer care and sales and has trained various prestigious companies some of which are:
UCL (UK)
Swiss Education Group (Switzerland)
EOS-Solutions (Germany)
AKER (Finland)
Interlaw (Global)
Marks & Spencer (Cyprus)
and many more.

Το Coaching και η Ανάπτυξη Κουλτούρας Coaching στους Οργανισμούς

Της Στέλλας Βουλγαράκη



Η Στέλλα Βουλγαράκη είναι πιστοποιημένη Coach (ACC) από το International Coach Federation, Σύμβουλος σε θέματα Οργανωσιακής Ανάπτυξης και Trainer. Έχει πτυχίο Ψυχολογίας από το ΑΠΘ και μεταπτυχιακό από το CITY University του Λονδίνου στην Οργανωσιακή Ψυχολογία. Εργάστηκε ως Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις για 9 χρόνια, και ως Σύμβουλος σε θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιλογής Στελεχών. Από το 2008 ασχολείται επαγγελματικά με το Coaching, σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, το Training και το Consulting, μέσω της εταιρείας People Growth. Είναι ιδρυτικό μέλος του Hellenic Coaching Association (HCA/EMCC Greece).

Το Coaching είναι μία ραγδαία εξελισσόμενη υπηρεσία, η οποία έχει υιοθετηθεί από οργανισμούς σε όλο τον κόσμο, ενώ τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να αναπτύσσεται πολύ και στην Κύπρο και την Ελλάδα. Το Coaching προσφέρει πολλαπλά οφέλη τόσο στους οργανισμούς που το υιοθετούν, όσο και στους επιμέρους εμπλεκόμενους. Οι οργανισμοί επιλέγουν συχνά την ανάπτυξη των στελεχών τους μέσω του Coaching, καθώς έρευνες αποδεικνύουν ότι συνδέεται με αποτελεσματική Ανάπτυξη Ηγεσίας, Διαχείριση Αλλαγών και Ανάπτυξη Ταλέντων, με χειροπιαστά και άμεσα αποτελέσματα. Παρόλληλα, μέσα από τη διαδικασία του Coaching, οι εμπλεκόμενοι αναπτύσσουν νέες δεξιότητες και αναβαθμίζουν συνολικά την ποιότητα ζωής τους, καθώς εμβαθύνουν σε νέα επίπεδα γνώσης, βελτιώνουν την απόδοσή τους και τη διαχείριση των σχέσεών τους μέσα στους οργανισμούς.

Ενώ το Coaching αρχικά υιοθετήθηκε ως υπηρεσία με **Ατομικές Συναντήσεις** προς τα υψηλόβαθμα στελέχη των οργανισμών, στην πορεία η υπηρεσία εξελίχθηκε συμπεριλαμβάνοντας ομάδες συνεργασίας και γκρουπ με τη μορφή του **Team Coaching** και του **Group Coaching**.

Το **Team Coaching** είναι μία διαδικασία μετάβασης κατά την οποία ο προϊστάμενος της ομάδας και τα μέλη, εμπλέκονται σε ένα περιβάλλον πρακτικής μάθησης, σε συνεργασία με τον Coach. Ο Coach διευκολύνει τη λειτουργία της ομάδας και τη συνεργασία των μελών προς την επίτευξη ενός συγκεκριμένου εταιρικού αποτελέσματος. Η εργασία και η αφοσίωση του κάθε μέλους έχουν ως στόχο να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες και την επιτυχία του ομαδικού στόχου, χρησιμοποιώντας ως αρωγούς τα ατομικά θέλω. Περιπτώσεις στις οποίες το Team Coaching θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε έναν οργανισμό, είναι π.χ. νεοσύστατες διοικητικές ομάδες, διοικητικές ομάδες για τον καθορισμό στρατηγικής, ομάδες πωλήσεων ή ομάδες έργου.

Κατά τη διαδικασία του **Group Coaching**, η ομάδα συντονίζεται από έναν επαγγελματία Coach με ένα θέμα κοινού ενδιαφέροντος, ώστε να βοηθήσει τα μέλη να διευρύνουν την επίγνωσή τους, η οποία είναι απαραίτητη για να κάνουν σημαντικές αλλαγές προς την επίτευξη των στόχων τους. Η ομάδα δημιουργείται με στόχο να μεγιστοποιήσει τη συνδυασμένη ενέργεια, εμπειρία, γνώση και σοφία των ατόμων που επιλέγουν να συμμετέχουν, και μπορεί να αποτελέσει καταλύτη στη διαδικασία της αλλαγής. Περιπτώσεις στις οποίες το Group Coaching θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί σε έναν οργανισμό, αποτελούν οι παρακάτω περιπτώσεις,

π.χ. ομάδα νέων managers σε διαφορετικά τμήματα του οργανισμού ή peer groups στελεχών με στόχο την ενίσχυση της καινοτομίας και της αλλαγής στον οργανισμό.

Εφόσον ένας οργανισμός αποφασίσει να υιοθετήσει Κουλτούρα Coaching (Coaching Culture), στην πραγματικότητα υποστηρίζει έμπρακτα ότι επιθυμεί να επενδύσει και να αναπτύξει το δυναμικό που ήδη υπάρχει στα υφιστάμενα στελέχη του, αναπτύσσοντας νέες δεξιότητες όπου αυτό απαιτείται και διαχέοντας παράλληλα μέσα στον οργανισμό το αίσθημα της ατομικής ευθύνης προς την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Για την υλοποίηση προγράμματος Coaching σε έναν οργανισμό και την μετέπειτα υιοθέτηση κουλτούρας Coaching στην καθημερινή αλληλεπίδραση των μελών του οργανισμού, απαιτείται αρχικά η **Δέσμευση της Διοίκησης**. Για να μπορέσει να λειτουργήσει η φιλοσοφία του Coaching, χρειάζεται να ενισχύεται μέσα από την καθημερινή πρακτική και το παράδειγμα των μελών της Διοικητικής Ομάδας.

Στη συνέχεια, χρειάζεται ο σχεδιασμός από επαγγελματίες Coaches ενός **Προγράμματος Coaching**, προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες του οργανισμού και τις επιμέρους ανάγκες του. Ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα Coaching, ανάλογα με το μέγεθος του οργανισμού, μπορεί να διαρκέσει από 6 μήνες έως και μερικά χρόνια και συνήθως περιλαμβάνει workshops, ατομικές ή ομαδικές συναντήσεις και follow up sessions στην υλοποίηση των πλάνων δράσης.

Τα οφέλη από την υιοθέτηση κουλτούρας coaching και την υλοποίηση αντίστοιχων προγραμμάτων μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω:

- επίτευξη των οργανωσιακών στόχων
- αύξηση της ατομικής και ομαδικής απόδοσης
- ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων
- ενίσχυση της ατομικής ανάπτυξης, στο πλαίσιο της εταιρικής ανάπτυξης
- διαχείριση της αλλαγής με συντονισμένο και συλλογικό τρόπο

Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι τα οφέλη του Coaching τόσο σε ατομικό, όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο είναι πολλαπλά. Το Coaching, μέσα από τις μεθόδους που αναφέραμε, μπορεί να συνεισφέρει θετικά όχι μόνο στην ανάπτυξη των υψηλόβαθμων στελεχών και την ενίσχυση της ατομικής τους απόδοσης, αλλά να συμβάλει ουσιαστικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού μέσα από τη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων. Με αυτό τον τρόπο το coaching μπορεί να διευρύνει τα οφέλη του σε οργανωσιακό επίπεδο.

Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας

του Κώστα Παπακυριακού

Γενικά

Σε μια πρώτη τοποθέτηση θα λέγαμε ότι ο Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας είναι αναμφισβήτητο ένα απαραίτητο συστατικό στοιχείο μέσα στον πυρήνα του επιχειρηματικού γίνεσθαι στις σύγχρονες κοινωνίες του 21^{ου} αιώνα. Αυτή η γενική τοποθέτηση δυστυχώς δεν ευσταθεί στην περίπτωση της Κύπρου. Οι Επιχειρήσεις που έχουν συγγράψει και εφαρμόζουν Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας μέσα στο ευρύτερο πλέγμα μιας αποτελεσματικής Εταιρικής Διακυβέρνησης, αποτελούν εξαίρεση παρά κανόνα. Η γενική εικόνα είναι απογοητευτική, η απάντηση όμως κάπως απλή. **Τώρα και μερικά χρόνια διαπιστώνεται μια μεγάλη ηθική κρίση στην Κύπρο, μια σοβαρή υποχώρηση θεσμών, αρχών και αξιών με αρνητικές επιπτώσεις σχεδόν σε όλες τις πτυχές του καθημερινού βίου (επιχειρηματικού, κοινωνικού, πολιτικού, κ.ά.)** με συνεπακόλουθο την οικονομική διολίσθηση και κατ' επέκταση την κατάρρευση των συνεκτικών θεσμών και την παρ' ολίγον πτώχευση του κράτους. Για την ανόρθωση της οικονομίας η συνδρομή των επιχειρήσεων είναι πολύ σημαντική νοούμενου ότι θα βασίζεται σε στέρεο ηθικό υπόβαθρο. Ιδιαίτερα αυτή την εποχή χρειάζεται μια «εκ βάθρων αλλαγή», ένα είδος μεταμόρφωσης, κάνοντας αρχή από καταξιωμένους και προοδευτικούς Οργανισμούς και Επιχειρήσεις του τόπου μας.

Τι είναι ο Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας;

Ο Κώδικας περιέχει κανόνες συμπεριφοράς και μια συλλογή απο αρχές και πρακτικές στις οποίες η επιχείρηση πιστεύει και στοχεύει να εφαρμόζει στην πράξη. Ένας Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας δεν μπορεί να υπάρχει μέσα σε ένα κενό γιατί θα πρέπει να λειτουργεί παράλληλα με το Όραμα και την Αποστολή της επιχείρησης, καθώς και σε συνάρτηση με συγκεκριμένες πολιτικές και πρακτικές που αφορούν αποδεκτές συμπεριφορές προς τους εργαζομένους, τους συνεργάτες, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους ανταγωνιστές και προς το άμεσο κοινωνικό περιβάλλον. Ο Κώδικας είναι το θεμέλιο και η βάση πάνω στην οποία οικοδομείται στον ένα βραχίονα η **Εταιρική Διακυβέρνηση** και στον άλλο η **Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη** της επιχείρησης.

Ετοιμασία και περιεχόμενο

Ένας Κώδικας Ηθικής και Δεοντολογίας μιας συγκεκριμένης επιχείρησης είναι ηθικά ορθό να μην αντιγράφεται αλλά να αντικατοπτρίζει τις ιδιομορφίες, ιδιαιτερότητες, αντιλήψεις και προθέσεις καθώς και την κουλτούρα της επιχείρησης. Ιδέες όμως μπορεί να παρθούν όσον αφορά το περιεχόμενό του από υφιστάμενους Κώδικες συγκεκριμένου επιχειρησιακού τομέα που λειτουργεί σε παρόμοιο κοινωνικό περιβάλλον αλλά και από επαγγελματικά διεθνή πρότυπα επιχειρηματικής ηθικής, δεοντολογίας και ευθύνης όπως είναι λ.χ. το ISO 14001, SA8000, ISO 9000, AA1000, ISO 26000, ISO 31000 και OHSAS 18001, κ.ά. Η συγγραφή του Κώδικα θα πρέπει να αναλαμβάνεται από άτομο ή άτομα που οι ίδιοι έχουν ηθικές αρχές και αξίες και να είναι πολύ καλοί γνώστες της ανθρώπινης συμπεριφοράς (human behaviour) αλλά και ευρύτερα να κατέχουν βαθιές γνώσεις του αντικείμενου της επιχείρησης καθώς και κοινωνική ευαισθησία του συγκεκριμένου χώρου λειτουργίας της επιχείρησης. Κατά τη γνώμη μου, σύμφωνα με τις συνθήκες της Κύπρου, το ιδεώδες άτομο ή άτομα που μπορούν να αναλάβουν το χτίσιμο και τη συγγραφή ενός Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας μιας επιχείρησης είναι κατά προτεραιότητα Ανώτερα Στελέχη / Επαγγελματίες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού με τη συνεργασία Στελεχών άλλων βασικών επιχειρησιακών Τμημάτων ή/και με εξειδικευμένους εξωτερικούς Συμβούλους Επιχειρήσεων οι οποίοι διαθέτουν γνώσεις και εμπειρίες στον συγκεκριμένο τομέα. Βέβαια η εμπλοκή του προσωπικού στη διαμόρφωση του Κώδικα και ιδιαίτερα πριν την εφαρμογή του είναι αναγκαία αν όχι δε επιβεβλημένη.

Ο Κώδικας μπορεί να είναι ένα σύντομο έγγραφο 2 – 3 σελίδων αλλά και εκτενέστερος ανάλογα του μεγέθους, του τομέα, του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο η Επιχείρηση δραστηριοποιείται. Όσον αφορά το περιεχόμενο του Κώδικα θα λέγαμε ότι σε γενικές γραμμές θα πρέπει να στοχεύει κυρίως στους άμεσα ενδιαφερόμενους και να καλύπτει αυτά που η επιχείρηση θεωρεί σημαντικά (παραθέτουμε πιο κάτω παραδείγματα):-

Προς τους Εργαζόμενους – προσλήψεις προσωπικού με διαφανείς και ξεκάθαρες διαδικασίες χωρίς αποκλεισμούς και εύνοιες λόγω φύλου, χρώματος, θρησκείας, εθνικότητας κλπ., ικανοποιητική μισθοδοσία και ωφελήματα, δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση της επίδοσης, ασφαλείς και υγιεινές συνθήκες εργασίας, ίσες ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης και ανέλιξης, σεβασμός στη διαφορετικότητα, σεξουαλική παρενόχληση, σύγκρουση συμφερόντων, ενθάρρυνση για whistle-blowing κ.α.



Ο Κώστας Παπακυριακού είναι Ανεξάρτητος Σύμβουλος στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Διαχείρισης Απωλειών / Επαγγελματικής Ασφάλειας με πλούσια εμπειρία την οποίαν απέκτησε μετά από μακρά σταδιοδρομία σε μεγάλους Οργανισμούς στους βιομηχανικούς τομείς Αμιαντορυχείου, Παραγωγής Ταϊμένου και Διύλισης Πετρελαίου. Είναι κάτοχος Διπλώματος Μηχανικής Μεταλλείων, MA in Personnel Administration, Chartered Member of CIPD (Chartered MCIPD), Professional Member of SHRM, Founder Member of Institute of Leadership and Management (MInstLM), ex Emeritus Member of American Society of Safety Engineers κ.ά. Είναι επίσης Πλήρες Μέλος του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (MCyHRMA) και στον οποίο κατείχε το ρόλο του Γραμματέα (1998 – 2008) και του Προέδρου Διοικητικού Συμβουλίου (2009 – 2011). Τώρα είναι Αντιπρόεδρος του Κυπριακού Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN-Cy).

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΕΛΗ ΤΟΥ Κ.Σ.Υ.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



AMICORP CYPRUS

Address: 15 Dimitriou Karatasou, Anastasio Building, Office 601, 2024 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22504000
Fax: +357 22504100
Email: e.matsouka@amicorp.com
Website: www.amicorp.com/Cyprus/index.html
Contact Person: Elli Matsouka



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: Gina Le Prevost



AON HEWITT

Address: 8 John Kennedy Avenue, Athienitis House, 4th Floor, 1087 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22458011
Fax: +357 22458012
Email: philippos.mannaris@aonhewitt.com.cy
Website: www.aonhewitt.com.cy
Contact Person: Philippos Mannaris



APOLA HUMAN SOLUTIONS

Address: 38 Strovolos Avenue, 2018 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22840700
Fax: +357 22590009
Email: info@apola.com
Website: www.apola.com
Contact Person: Christiana Kyriacou



CIIM

Address: P.O. Box 20378, 2151 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22462246
Fax: +357 22331121
Email: ciim@ciim.ac.cy
Website: www.ciim.ac.cy
Contact Person: Marios Siathas



C.A. PAPAELLINAS EMPORIKI LTD (ALPHAMEGA)

Address: P.O.Box 27879, 2433 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22469469
Fax: +357 22469540
Email: marios@alphamega.com.cy
Website: www.alphamega.com.cy
Contact Persons: Marios Antoniou, Athena Neophytou



DELOITTE LIMITED

Address: P.O.Box 21675, 1512, Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22360300
Fax: +357 22666006
Website: www.deloitte.com/cy
Contact Person: George Pantelides, Nicos Papakyriacou



DELTAISOFT LTD

Address: P.O.Box 16152, 2086 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22375254
Fax: +357 22519369
Skype: deltasoft_ltd
Website: www.deltasoft.eu
Email: apapagapiou@deltasoft.eu
Contact Person: Andreas Papagapiou



DIAPO LTD

Address: P.O.Box 12764, 2252 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22507900
Fax: +357 22815846
Email: hr@diapo.com.cy
Website: www.diapo.com.cy
Contact Person: Kyriakos Andreou



ECDL CYPRUS

Address: P. O. Box 27038, 1641 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22460680
Fax: +357 22767349
Email: info@ecd.com.cy
Website: www.ecdl.com.cy
Contact Person: Christina Papanitiadiou



ERNST & YOUNG CYPRUS LTD

Address: P.O. Box 21656, 1511 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22209999
Fax: +357 22209997
Email: nicos.marcou@ey.com
Website: www.ey.com
Contact Persons: Nicos Marcou, Ailiki Andreou



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



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@audelh-group.com
Website: www.audelh-group.com
Contact Person: Andreas Savvides



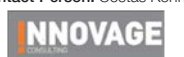
INNOVATIVE HOTEL AND RESTAURANT SOLUTIONS

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



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



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 Paiunen



MRV SIMPLE TECHNIQUES LTD

Address: 3 Mouseou, Kythira 6 Building, Flat 303, 3090, Limassol, Cyprus
Tel: +357 25811511
Fax: +357 25375118
Email: christine@michaelvirardi.com
Website: www.michaelvirardi.com
Contact Person: Christine S. Antoniou



OFFICE OF ELECTRONIC COMMUNICATIONS & POSTAL REGULATIONS (OCECPR)

Address: P.O. Box 24412, 1704 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22693000
Fax: +357 22693070
Email: info@ocepr.org.cy
Website: www.ocepr.org.cy
Contact Person: Neophytos Papadopoulos



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



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 Ajiotou



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@pandpicecream.com
Website: www.pandpicecream.com
Contact Person: Jovanna Papaphilippou



PRICEWATERHOUSECOOPERS (PWC) LIMITED

Address: P.O. Box 21612, 1591 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22555000
Fax: +357 22555029
Email: charis.anastassiadou@cy.pwc.com
Website: www.pwc.com/cy
Contact Person: Charis Anastassiadou (Manager, Human Capital Department)



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

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 
TRICAN WELL SERVICE (CYPRUS) LTD Address: P.O.Box 25728, 1311 Nicosia, Cyprus Tel: +35722513835 Fax: +35722515441 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 Larnaca, Cyprus Tel: +357 24812121 Fax: +357 24812120 Email: info@uclancypus.com.cy Website: www.uclancypus.com.cy Contact Person: Georgia Kyriacou 	WORKFORCE CYPRUS Address: 1 Nicolaou 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 Papadopoulou on info@cyhrma.org with your correct contact and/or professional details.

Let us know!

ΜΕΤΑΚΟΜΙΣΑΤΕ ΣΕ ΝΕΟ ΣΠΙΤΙ;

ΑΛΛΑΞΑΤΕ ΕΡΓΑΣΙΑ / ΕΡΓΟΔΟΤΗ;

ΕΧΕΤΕ ΜΕΤΑΚΟΜΙΣΕΙ ΣΕ ΝΕΑ ΓΡΑΦΕΙΑ;

ΕΧΕΙ ΑΛΛΑΞΕΙ Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΑΣ (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΜΗ);

Ειδοποιήστε μας!

THE REASONS TO BECOME A CyHRMA MEMBER

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

- A rich network of Human Resource Management professionals. The last "Annual People Survey" has indicated that our Members feel that the relationships made through the CyHRMA have provided them with professional support in their careers
- Updates on current Human Resource Management trends and issues
- Opportunities to develop professional knowledge through events, training programs, conferences and gatherings
- Member rate for participation in seminars, conferences, and other events
- Access to free professional publications and resources on Human Resource Management issues (e.g. People & Work magazine, Human.Net newsletter, worldwide publications and surveys)
- Participation in the various CyHRMA Committees, which contribute to the overall work of the Association
- Access to exclusive content on the CyHRMA website. To find out more visit our website: www.cyhrma.org/MenuPages/exclusive
- Right to vote for a new Board of Directors at the Annual General Meeting
- Fellow Members, Full Members and Associate Members are entitled to write after their names the relevant designations i.e.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 (<http://www.cyhrma.org/MenuPages/corporate-members-directory>)
- 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"

ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ / NEW ASSOCIATION MEMBERS

ΠΛΗΡΗ / FULL

Ονοματεπώνυμο / Name

Rania Pantelidou

Maria Eleftheriou

Rebecca Raftis

ΕΤΑΙΡΙΚΑ / ASSOCIATE

Ονοματεπώνυμο / Name

Annita Paliou

Yiota Charalambous

Stella Solomi

Despo Palli

Natale Mastoroudes

Andreas Strovolidis

Nicoletta Hadjioannou

Christina Kokkinou

Christina Aradiptotis

Maria Gallou

Maria Aresti

Andreas Matsangos

Demetra Markoula

Constantinos Papanicolaou

Antoninos Hanadjias

Marianna Charalambous

Theophanis Pavlou

Elena Charalambous

Eleni Aslani

Christina Kriticou

Ghiwa-Stephanie Mogharbel

Cleri Mela

Yiannoula Pattichi

Maria Pavlou

Vanessa Kalimera

Xenia Panteli

Stefania Vlasceanu

Yiola Charalambous

George Christodoulides

Nastasia Michael

ΦΟΙΤΗΤΙΚΑ / STUDENTS

Ονοματεπώνυμο / Name

Maria Perikleous

Mary Soutzi

Irene Markou

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ / ORGANIZATIONS

Ονοματεπώνυμο / Name

AMICORP CYPRUS

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 Χαράλαμους

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

"Άνθρωπος και Εργασία"

ΤΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΟΥ ΚΥΠΡΙΑΚΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ