

ΑΝΘΡΩΠΟΣ & ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΕΥΧΟΣ 43

Ετήσιο
Συνέδριο
Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.
2016

Ετήσια Γενική
Συνέλευση
2016

Συνέντευξη με τη
Μαρίνα Ιωάννου
Χασάπη, Διευθύντρια
Τμήματος Εργασιακών
Σχέσεων

Συνέντευξη με τον
Μιχάλη Αντωνίου, Γενικό
Διευθυντή της ΟΕΒ



Επιμορφωτικές Δράσεις του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. 10.02.2016 - 13.04.2016



Attract Develop Motivate Manage your Entire Workforce

In today's global and multigenerational workforce, HR solutions must be agile, and support local and global compliance needs. These solutions must be able to work based not on a solution provider's unnegotiable requirements, but on your organisation's business drivers.

SAP® SuccessFactors HCM Suite includes a complete set of tightly integrated talent management solutions, robust workforce analytics and planning, plus a next generation core HR solution.

The people inside a company themselves execute the strategies, so companies that plan to set-up for success recognize that they need a solution to optimize their human capital for today and set the groundwork for a fertile tomorrow.

A part of what SAP SuccessFactors HCM Suite includes and offers:

• Employee Central

Strategically-minded HR and IT teams have realized that user-friendly core HR solution is the key to accurate employee data. Capturing employee, organizational and talent data all in one solution delivers better results, faster.

• Recruiting

SAP SuccessFactors Recruiting is an end-to-end recruiting solution that couples both recruiting marketing (for attracting and engaging top talent) and recruiting management (for selecting and hiring the best candidates) to drive better business results.

• Onboarding

By guiding hiring managers, empowering new hires and connecting onboarding to other key talent management activities, SAP SuccessFactors HCM Suite makes onboarding a strategic process that improves job satisfaction, time to productivity and first year retention.

• Performance and Goals

Managing employee performance effectively has never been more crucial. SAP SuccessFactors Performance & Goals helps your organization ensure strategy and goal alignment, continuously improve workforce performance, and accurately evaluate and recognize top talent.

• Compensation

Pay your people based on achievement, establish a pay-for-performance culture – retain top talent and increase productivity across the organization. Calibration drives better compensation decisions and objective ratings.

• Succession & Development

Anticipate and plan for staffing changes and assure the readiness of employee talent at all levels. Align learning activities with competency gaps to arm your workforce for current and future needs. Improve motivation with continuous development and career planning.

• Learning

Improve organizational agility, innovation, and business outcomes. SAP SuccessFactors HCM Suite puts your employees at the centre of the learning experience making them both teacher and student. Engaged

employees will develop new skills, share ideas, and gain insights, making them more motivated and productive.

• Workforce Planning

Leverage in-depth workforce information and benchmarks to assess readiness to execute strategies, forecast the impact of business decisions, mitigate risk and take action.

• Workforce Analytics & Reporting

Deliver actionable, quantitative insights to your business leaders with a powerful combination of talent and business data that produces easy to understand and consume information. Creates a catalyst for positive change in the business.

• SAP Jam

Improve employee productivity and teamwork by combining collaboration, communication and content-creation tools with a private social network for your organization. Jam's remarkably simple video and screen capture lets everyone share his or her expertise – even right from a mobile device.

• Performance and reward Bundle for Small Businesses

To achieve your vision, you must make the most of your investment in your people, each and every day. The SAP SuccessFactors Perform & Reward Bundle for SMB enables you to start simple and grow as needed. It is fast and easy to set up, and includes built-in recommendations for best practices and covers the essential elements of the employee lifecycle.

84% of companies
do not use their workforce
to its full potential



About Supernova Consulting Ltd

Supernova Consulting is a leading consulting, technology and outsourcing services firm. As an SAP gold channel partner, Supernova Consulting's product expertise includes SAP® Business All-in-One, SAP® Analytics, SAP® Business One, SAP® Cloud Solutions, SAP® SuccessFactors HCM Suite, SAP® Cloud for Customer, SAP® HANA, SAP® Mobile Platform. With more than 150 SAP implementations in more than 25 countries it is probably the largest SAP partner in Cyprus & Greece.

Combining unparalleled industry experience with leading technology offering, together with its clients, Supernova Consulting creates and delivers business and technology solutions that fit their needs and drive the results they want. For over a decade, Supernova Consulting has built a firm to help its clients accelerate business performance and realise their most important goals.

For more information: 7777 1977, info@supernova-consulting.com, www.supernova-consulting.com.

Deloitte.

2016 Human Capital Trends

The new organization: Different by design

Digital world of work is forcing companies to radically change Organizational structure and talent strategies



In 2016 business leaders both globally and in Cyprus must radically evolve their organisation to cope with a series of new disruptors: a raft of demographic changes that have made the workforce both younger and older, and are driving the need for talent solutions that meet the needs of multiple generations; the rise of digital

technology; the increased pace of change in business models; and a shift in the way the psychological contract between employer and employee, with employees looking to move employer more frequently in the course of their careers.

Overview of Human Capital Trends

Organisational design - The rise of

teams: Businesses are reinventing themselves to operate as networks of teams, to keep pace with the challenges of a fluid, unpredictable world.

Leadership awakened -

Generations & teams: Leaders to take charge in an increasingly complex global marketplace.

Culture - Shape culture, drive

strategy: New tools can help measure and manage culture towards alignment with business goals.

Engagement - Always on: Employee engagement and retention today means understanding an empowered workforce's desire for flexibility, creativity and purpose.

Learning - Employees take charge:

Corporate learning departments are changing to content curators and experience facilitators that turn employee learning into a self-driven pursuit.

Design thinking - Crafting the

employee experience: Design thinking takes aim at the heart of unnecessary workplace complexity, by putting the employee experience first.

HR Capability - Growing momentum toward a new

mandate: An improvement in the HR's skills, business alignment and ability to innovate.

People analytics - Gaining speed:

Organizations aggressively investing towards analytics.

Digital HR - Revolution, not

evolution: Mobile and other technologies could allow HR leaders to revolutionise the employee experience through new digital platforms, apps and ways of delivering HR services.

The gig economy - Distraction or

disruption: Networks of people who work without any formal employment agreement are reshaping the talent management equation.

Both on the Global and Local Survey, the top-three trends in terms of significance are Organizational Design, Leadership Awaken and Culture, while Cypriot respondents rated Culture as the most important trend that will influence the business realities in 2016.

The Survey also measures both the importance of critical trends and issues and organizations' perceived readiness to address the challenges, defining the "Capability Gap". In 2016 Cyprus Survey, People Analytics and Leadership demonstrate the largest gap, with HR Capability following.

For further info we would encourage you to look at the much more detailed global and local report and interactive survey dashboard available at www.deloitte.com/cy/hctrends

Περιεχόμενα | Contents

Σελίδες / Pages

- 06 Από τη Σύνταξη | Editor's Note
- 08 - 12 Ετήσιο Συνέδριο 2016 | Annual Conference 2016
- 13 Ετήσια Γενική Συνέλευση 2016 | Annual General Meeting 2016
- 14 Καρναβαλίστικη Συνάντηση της Επιτροπής Συντονισμού περιοχών Λεμεσού & Πάφου | Carnival Meeting of the Limassol & Paphos Coordination Committee
- 15 EAPM Executive Committee Meeting
- 16 CIPD Learning and Development Show
- 18 - 19 Συνέντευξη με τη Μαρίνα Ιωάννου Χασάπη, Διευθύντρια Τμήματος Εργασιακών Σχέσεων
- 20 - 21 Συνέντευξη με τον Μιχάλη Αντωνίου, Γενικό Διευθυντή της ΟΕΒ
- 22 - 28 Επιμορφωτικές Δράσεις του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. | CyHRMA Recent Actions
- 30 - 31 Η Αντιμετώπιση της Ηθικής Διολίσθησης σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς
- 32 - 33 Με 100 Λέξεις
- 34 - 35 HR Practical Advice
- 36 What Would you Do?
- 38 Εταιρική Κουλτούρα: Η Βάση της Επιτυχίας
- 39 Turn Obstacles into Challenges
- 40 Συγχωνεύσεις, Προβλήματα Και Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού
- 41 - 42 No Time to Coach? No Problem
- 44 The Reasons to Become a CyHRMA Member
- 45 Νέα Μέλη του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. | New Members of the CyHRMA
- 46 - 47 Οργανισμοί Μέλη | Corporate Members

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΥΛΗΣ:
Μαρία Γεωργίου

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΩΝ ΚΑΙ
ΜΕΤΑΦΡΑΣΕΙΣ
Ειρήνη Παπαδοπούλου
Κώστας Παπακυριακού
Μαρία Γεωργίου
Pamela Miller

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 δε δεσμεύουν το Σύνδεσμο με οποιονδήποτε τρόπο.

ISSN 1450 - 2895



<https://twitter.com/cyhrma>

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

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

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



Αγαπητοί Αναγνώστες,

Με χαρά σας παρουσιάζουμε το 43ο τεύχος του περιοδικού μας. Βρισκόμαστε σε περίοδο διακοπών, οπότε θα απολαύσετε το περιεχόμενο του περιοδικού μας είτε χαλαροί ή με την επιστροφή σας από τις διακοπές σας γεμάτοι όρεξη και ενέργεια για καινούργιες πρωτοβουλίες και έργα. Ελπίζουμε οι στήλες και τα άρθρα μας να προσφέρουν έμπνευση και πρακτικές ιδέες προς αυτήν την κατεύθυνση.

Μετροφυλλώντας το περιοδικό διακρίνω πως η θετική και αισιόδοξη διάθεση συνεχίζεται. Πιστεύω πως κινηθήκαμε από το 'Πώς θα επιβιώσουμε' στο 'Πώς μπορούμε να είμαστε επιτυχημένοι'. Ελπίζουμε αυτή η διάθεση να συνεχίσει και στο μέλλον και πλέον οι προκλήσεις που έχουμε να αντιμετωπίσουμε να είναι η διαχείριση ταλέντων, η δέσμευση του προσωπικού, οι ηγετικές ικανότητες και η στήριξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού μας.

Στο τεύχος αυτό παρουσιάζονται δύο σημαντικές εκδηλώσεις για το Σύνδεσμο μας: η Ετήσια Γενική Συνέλευση και το Ετήσιο Συνέδριο Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για όσους έχετε παρευρεθεί θα λειτουργήσει ως υπενθύμιση και για όσους δεν έχουν παρευρεθεί θα ενημερωθείτε για τα όσα έγιναν. Και οι δύο εκδηλώσεις είχαν καινοτομίες που θέλουμε να μοιραστούμε μαζί σας. Η Ετήσια Γενική Συνέλευση συνδυάστηκε με μία εκδήλωση δικτύωσης την οποία σχολίασαν θετικά όλοι οι παρευρισκόμενοι. Το Ετήσιο Συνέδριο περιλάμβανε μία σειρά από Πρακτικά Εργαστήρια Βέλτιστων Πρακτικών τα οποία ήταν πολύ ενημερωτικά, όπως επίσης είχαμε την εμπειρία του EXPO όπου διάφορες εταιρείες παρουσίασαν τις υπηρεσίες και τα προϊόντα τους στους συμμετέχοντες. Παραθέτουμε επίσης μία σειρά από άλλες εκδηλώσεις στις οποίες ο Σύνδεσμος μας είχε θετική παρουσία και συνεισφορά.

Στο τεύχος αυτό παρουσιάζουμε δύο συνεντεύξεις με δύο γνωστά και έμπειρα άτομα που κατέχουν σημαντικά πόστα σε σχέση με τον τομέα μας, τον Μιχάλη Αντωνίου, Γενικό Διευθυντή της Ομοσπονδίας Εργοδοτών και Βιομηχάνων και την Μαρίνα Ιωάννου Χασάπη, Διευθύντρια του Τμήματος Εργασιακών Σχέσεων. Οι απόψεις τους για την παρούσα οικονομική κατάσταση, καθώς και οι εκτιμήσεις τους για το μέλλον έχουν μεγάλο ενδιαφέρον.

Συνεχίζουμε να τρέχουμε τις νέες μας στήλες με πρακτικές συμβουλές και απόψεις για το πώς να αντιμετωπίσουμε δύσκολες καταστάσεις και περιστατικά στην καθημερινότητα ενός επαγγελματία ανθρώπινου δυναμικού. Στο τεύχος αυτό συζητούμε:

- Πώς αντιμετωπίζουμε τοξικές συμπεριφορές υπαλλήλων με εξαιρετικά αποτελέσματα
- Πρακτικές συμβουλές από οργανισμούς που θεωρούνται 'Εργοδότες Ίσων Ευκαιριών'

Έχουμε περιλάβει σε αυτή την έκδοση μία σειρά από ενδιαφέροντα άρθρα σε θέματα όπως Ηθική, Καθοδήγηση, Ανθεκτικότητα και Οργανωσιακή Κουλτούρα, θέματα που είναι στη σκέψη του κάθε επαγγελματία του τομέα μας. Πιστεύουμε πως τα θέματα αυτά θα παραμείνουν σημαντικά εφόσον συνεισφέρουν άμεσα στην επιτυχία ενός οργανισμού, στη διαμόρφωση θετικής κουλτούρας, στη δέσμευση και την καλή κατάσταση του προσωπικού μας. Προσωπικά έχω απολαύσει τα άρθρα και τα βρήκα χρήσιμα για τη δική μου προσωπική ανάπτυξη.

Χαιρόμαστε ιδιαίτερα που περιλαμβάνουμε όλο και περισσότερα στοιχεία από δικές σας εμπειρίες, ιδέες, απόψεις και βέλτιστες πρακτικές. Το περιοδικό μας στοχεύει να λειτουργήσει ως δεξαμενή γνώσεων και εμπειρογνωμοσύνης για όλους μας και εσείς έχετε πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτό. Θα θέλαμε να δούμε ακόμη περισσότερες ιδέες και συνεισφορά από όλους.

Μαρία Γεωργίου

Dear Readers,

We are happy to present to you the 43th issue of our magazine. Being in the midst of the summer season, you probably enjoy the content either in a relaxing mode or coming back from your holidays reenergised and empowered to implement new initiatives. We hope our columns provide you with inspiration and some practical tools in this direction.

Going through the content of the magazine, I can definitely sense the positive and optimistic outlook to be continuing. We started shifting from the 'survival' mode, to the 'how I can be successful' mode. We hope that this continues for the future. Which brings new challenges for us in terms of talent management, people engagement, leadership capacity and supporting strategic and business planning.

In this issue we present two important events for the Association, our Annual General Meeting and our Annual HR Conference. For those who have attended the events, this is a nice reminder and for those who have not attended, an informative presentation of the events. Both events had key innovations we would like to share with you. Our AGM was combined with a Networking event, which was positively commented by those present. Our Annual HR Conference offered a series of practical workshops, which everyone found very informative and we had our EXPO, attracting companies within our field which presented their services and products. We also outline other activities where our Association had a positive presence and contribution.

We present to you two interviews with experienced professionals heading important posts in our community, Michalis Antoniou, the Director General of the Cyprus Employers & Industrialists Federation and Marina Ioannou Hasapi heading the Department of Industrial Relations. Their views on our current market situation and their insights in what the future holds for us, are very interesting.

We continue to run our columns with practical tips and views on how to deal with challenging situations we are faced as HR professionals. This time we are looking into:

- How to deal with toxic behaviours of high performers
- Practical tips from organisations recognised as 'Equal Opportunities Employer'

You can read interesting articles in the areas of Ethics, Coaching, Resilience and Organisational Culture, topics which are in our mind as HR professionals. We believe that these topics will continue to be in our radar screen for the years to come, as they relate directly to the success of our organisation, the culture of our environment and the engagement and well being of our people. Personally I enjoyed them and found them useful for my personal development as well.

We are happy to see more of you sharing your ideas, experiences, practical tips and opinions. This magazine aims to be a depository of knowhow and expertise for all of us and you have an important role to play this. We look forward to receiving your ideas and contributions.

Maria Georgiou



the future of HR is in the cloud ...



**The complete SAP based
Human Capital Management tool on
the Software as a Service platform**

*... elevate
your HR service
delivery ...*



15.06.2016

Ετήσιο Συνέδριο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. 2016

Ανταπόκριση από την Ειρήνη Παπαδοπούλου

Στις 15 Ιουνίου 2016 πραγματοποιήθηκε το Ετήσιο Συνέδριο του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.) στο Συνεδριακό Κέντρο Φιλοξενία στη Λευκωσία με τη συμμετοχή μεγάλου αριθμού επαγγελματιών του τομέα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για άλλη μια χρονιά, το Ετήσιο Συνέδριο, που έχει πλέον καθιερωθεί ως θεσμός στα επιχειρηματικά δρώμενα της Κύπρου και αναγνωρίζεται ως μία από τις σημαντικότερες και χρήσιμες εκδηλώσεις του τομέα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, στέφθηκε με μεγάλη επιτυχία.

Το Ετήσιο Συνέδριο 2016 υπήρξε μια ιδιαίτερα πολυτιμή ευκαιρία μάθησης και δικτύωσης για τους επαγγελματίες, ακαδημαϊκούς και φοιτητές του τομέα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών Σχέσεων. Αυτή τη χρονιά προστέθηκε στο Συνέδριό μας η 'Εμπειρία της Έκθεσης' (EXPO), η οποία αποτέλεσε μια μεγάλη ευκαιρία για περισσότερη δικτύωση καθώς και επαφή με τις τελευταίες καινοτομίες και τάσεις της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Στην Έκθεση φιλοξενήθηκαν υπηρεσίες και επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και εταιρίες που επιθυμούσαν να έχουν πρόσβαση σε επαγγελματίες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στην έναρξη του Συνεδρίου απηύθυναν χαιρετισμούς οι κύριοι **Παναγιώτης Θρασσυβούλου**, Πρόεδρος του Συνεδρίου και Γραμματέας του Διοικητικού Συμβουλίου του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ., **Γιώργος Παντελίδης**, Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ., και **Αλέξανδρος Αλεξάνδρου**, Διευθυντής Τμήματος Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, ο οποίος εκπροσώπησε την Υπουργό Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων κα Ζέτα Αιμιλιανίδου.

Το φετινό Συνέδριο φιλοξένησε προοδευτικούς ομιλητές από την Κύπρο και το εξωτερικό, οι οποίοι μοιράστηκαν τις εμπειρίες τους και συγκεκριμένα παρουσίασαν εξειδικευμένες γνώσεις, καινοτόμες ιδέες,

εφαρμοσμένες πρακτικές και δοκιμασμένες λύσεις καθώς και προτάσεις που μπορούν να εφαρμόσουν οι επαγγελματίες του τομέα.

Η πρώτη κύρια ομιλήτρια του Συνεδρίου ήταν η κα **Μαρία Προβελεγγίου**, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της Unilever Ελλάδας & Κύπρου. Μέσα από την ομιλία της με τίτλο «**Ποιοι είναι οι παράγοντες που θα συνεχίσουν να διαμορφώνουν την Ατζέντα της ΔΑΔ και πώς προετοιμάζεται η Unilever για την αλλαγή αυτή**», η κα Προβελεγγίου αναφέρθηκε στις τάσεις που επικρατούν στο νέο κόσμο του VUCA (Volatile - Αστάθεια, Uncertain - Αβεβαιότητα, Complex - Περιπλοκότητα, Ambiguous - Ασάφεια) στον οποίο όλοι ζούμε και πώς αυτές επηρεάζουν την Ατζέντα της ΔΑΔ των οργανισμών.

Ακολούθησε η δεύτερη κύρια ομιλία από τον κο **Ελευθέριο Παρασκευά**, Talent Manager, Northern Europe της Procter and Gamble με τίτλο «**Διαφορετικότητα και Ένταξη: Το Μέλλον της Διαχείρισης Ταλέντων**». Ο κος Παρασκευάς ανέφερε ότι η Διαχείριση Ταλέντων θα παραμείνει επίκαιρη και αποτελεσματική μόνο εάν ακολουθήσει τις τάσεις του ολόενά και πιο διαφορετικού εργατικού δυναμικού. Η προσέλκυση, επιλογή και παραμονή, όπως αναφέρει, θα πρέπει να ενσωματωθούν πλήρως με μια στρατηγική προσέγγιση της Διαφορετικότητας και Ένταξης.

Μετά το τέλος της ομιλίας του, πραγματοποιήθηκε ένα σύντομο διάλειμμα στο χώρο της Έκθεσης.

Ακολούθως, οι συμμετέχοντες συγκεντρώθηκαν στην κύρια αίθουσα του Συνεδρίου για να παρακολουθήσουν το Πάνελ Συζήτησης με τη συμμετοχή τεσσάρων Κύπριων CEOs που συζήτησαν το θέμα «**Τι αναμένουν οι CEOs από τη ΔΑΔ**». Στο Πάνελ συμμετείχαν οι κύριοι **Αλέξανδρος Διογένης**, Ανώτατος Εκτελεστικός Διευθυντής της Unicars, **Χρίστος Μουσκάς**, Εκτελεστικός Πρόεδρος της Muskita Hotels, **Χρήστος Παπαέλληνας**, Ανώτερος Εκτελεστικός Διευθυντής της Χ.Α. Παπαέλληνας και **Παναγιώτης Παπαφιλήπου**, Γενικός Διευ-





θυντής της εταιρείας Παγωτά Παπαφίλιππου. Συντονιστής του Πάνελ ήταν ο κος **Γιώργος Παντελίδης**, Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. Θέματα που συζητήθηκαν, μεταξύ άλλων, ήταν:

1. Ποιες οι προσδοκίες των CEOs από τους Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη τις σημερινές επιχειρηματικές προκλήσεις και απαιτήσεις,
2. Πώς δύναται να ενισχυθεί ο ρόλος των Επαγγελματιών Ανθρώπινου Δυναμικού και η ενεργότερη συμμετοχή τους σε ζητήματα στρατηγικής σημασίας,
3. Ποιες συμπεριφορές και ικανότητες θα πρέπει να επιδεικνύουν οι Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού για να κερδίζουν την εμπιστοσύνη τόσο από το προσωπικό όσο και από τη Διεύθυνση,
4. Ποιες συμπεριφορές απαιτούνται από τους Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την υλοποίηση 'δύσκολων' αποφάσεων του οργανισμού.

Οι συμμετέχοντες υπέβαλαν σωρεία ερωτήσεων αναφορικά με τα υπό συζήτηση θέματα και οι προσκεκλημένοι CEO's έδωσαν ενδιαφέρουσες απαντήσεις μέσα στα πλαίσια της κυπριακής πραγματικότητας και των δικών τους εμπειριών.

Στη συνέχεια, ακολούθησε μια σύντομη παρουσίαση από την κα **Valentina Kislaya**, Πρόεδρο και Ιδρύτρια της Leaders and Image με τίτλο **"Mirror, Mirror on the Wall, or Creating Leadership in the Corporate World"**.

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε το Πρώτο Μέρος των Παράλληλων Εργασιρών. Οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε τρεις (3) διαφορετικές ομάδες ανάλογα με τη δική τους προτίμηση και συμμετείχαν στα ακόλουθα παράλληλα εργαστήρια:

Apple Project – Συντονίστρια: κα **Ζωή Ζαχαριάδου**, Διευθύντρια Ανθρώπινων Πόρων της ISS Facility Services S.A.

Προαγωγή της ολιστικής υγείας στην Τράπεζα Πειραιώς. Η ευκαιρία μέσα στην αντιξοότητα! – Συντονίστρια: κα **Εύη Χασαπογιάννη**, Senior Manager, Ανθρώπινο Δυναμικό & Οργανωσιακή Μάθηση του Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς

Διαχείριση Ταλέντων – Συντονίστριες: κα **Μαρία Σεργίου**, Επικεφαλής Τμήματος ΔΑΔ της MTN Κύπρου & κα **Ιωάννα Σάββα Ιωάννου**, HR L&D and Talent Manager της MTN Κύπρου





15.06.2016



Ο πρωταρχικός στόχος των εργαστηρίων του Συνεδρίου ήταν η παρουσίαση πρακτικών εφαρμογών/καινοτόμων έργων, που υλοποιήθηκαν εντός του οργανισμού των εισηγητών και που είχαν σημαντικό αντίκτυπο.

Έπειτα, ακολούθησε γεύμα για τους συμμετέχοντες δίνοντας και πάλι την ευκαιρία για δικτύωση μέσα στο χώρο της Έκθεσης.

Ακολούθως, έλαβε χώρα το Δεύτερο Μέρος των Παράλληλων Εργαστηρίων. Η θεματολογία είχε ως εξής:

Εφαρμόζοντας το Field Coaching στο πεδίο της Πώλησης – Συντονιστής: κος **Μάριος Μουζούρης**, Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού της Leroy Merlin Κύπρου

Αλλάζοντας την Εταιρική Κουλτούρα – 7 συμπεράσματα από το ταξίδι "αλλαγής" της Celestyal Cruises – Συντονιστές: κα **Taleen Tchalikian**, Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού της Celestyal Cruises & κος **Πάρις Θωμά**, Διευθυντής – Σύμβουλος Στρατηγικής της Open Box Communication

Ενσωματώνοντας το Σχεδιασμό Διαδοχής στη Στρατηγική Διαχείρισης Ταλέντων: Το κλειδί για Βιώσιμη Ανάπτυξη – Συντονίστρια: κα **Nita Jha**, Head of Group HR & Support Services της MSC Shipmanagement Limited

Ακολούθησε το κλείσιμο του Συνεδρίου, αργά το απόγευμα.

Ευχαριστούμε θερμά όλους τους Χορηγούς και Εκθέτες του Συνεδρίου 2016. Η συμβολή τους υπήρξε καθοριστική στη δημιουργία ενός αξεχαστου Συνεδρίου: Deloitte (Gold Sponsor), Deltasoft (Silver Sponsor), Leaders and Image (Silver Sponsor), Logicom Solutions (Silver Sponsor), Hellenic Bank (Bronze Sponsor), Centre of People and Performance of Manchester Metropolitan University (Bronze Sponsor), Cyprus Employers & Industrialists Federation (Supporter), Kathimerini (Media Sponsor).

Οι Εκθέτες με αλφαβητική σειρά υπήρξαν οι:

Aktarago, CIIM, Cyprus Examination Center, Deloitte, Deltasoft, Fileminders, George Z Georgiou & Associates LLC, Kathimerini, Leaders and Image, Logicom Solutions, MTN, Open Box Communication, Socialspace Academy, Talent Team Consulting TT, Xenatus Global.



CyHRMA Annual Conference 2016

Correspondence by Irene Papadopoulou

On the 15th of June 2016 the Cyprus Human Resource Management Association (CyHRMA) organized its Annual Conference at the Filoxenia Conference Centre in Nicosia with the participation of a large number of HR professionals. Once more, the Annual Conference established by now in the Cyprus business community and recognized as one of the most important and valuable events in the field of Human Resource Management, was completed with great success.

The 2016 Annual Conference was an excellent learning and networking opportunity for professionals, academics and students in

The first keynote speaker was Mrs **Maria Provelegiou**, HR Director of the company Unilever Greece & Cyprus. Through her topic titled **“What are the factors that will continue to shape the HR Agenda and what Unilever does to prepare for this change”** Mrs Provelegiou made a reference to the trends that currently exist within the new world of VUCA (Volatility - Uncertainty - Complexity – Ambiguity) we are all living in and how these trends affect the HR Agenda of organizations.

The second keynote speech followed by Mr **Eleftherios Paraskevas**, Talent Manager, Northern Europe of the company Procter and Gamble



the field of Human Resource Management and Industrial Relations. The “Exhibition (EXPO) Experience” was added this year, a new feature that enabled participants to interact even more and get insight into the latest HR innovations and trends. The EXPO hosted services and businesses which operate in the sector of Human Resource Management, as well as companies that wished to have access to the HR Professionals Network.

The Conference began with welcoming speeches by Mr **Panayiotis Thrasyvoulou**, Conference Chairperson and Secretary of the CyHRMA Board of Directors, Mr **George Pantelides**, President of the CyHRMA Board of Directors and Mr **Alexandros Alexadrou**, Director of the Department of Labour of the Ministry of Labour, Welfare and Social Insurance, who represented the Minister of Labour, Welfare and Social Insurance Mrs Zeta Emilianidou.

This year's Conference hosted forward-thinking speakers from Cyprus and abroad who shared their experiences and presented specialized knowledge, innovative ideas, practical and tested solutions and practices as well as recommendations which HR Professionals can implement.

titled **“Diversity and Inclusion: the Future of Talent Management”**. Mr Paraskevas spoke about Talent Management which, will remain relevant and effective only to the extent it can follow the trends of an increasingly diversified workforce. Attraction, selection and retention, as he mentioned, need to be fully integrated with a strategic approach to Diversity and Inclusion.

After the end of his speech, a short break followed within the Exhibition area.

Then, all participants gathered in the main Conference room to attend the Panel Discussion with the participation of four Cypriot CEOs who debated on the topic **“What CEOs expect from HR”**. The four CEOs were: Mr **Alexandros Diogenous**, Chief Executive Officer of Unicars, Mr **Christos Mouskis**, Executive Chairman of Muskita Hotels, Mr **Christos Papaellinas**, Chief Executive Officer of C. A. Papaellinas and Mr **Panayiotis Papaphilippou**, Managing Director of P&P Ice Cream Group. Coordinator of the Panel Discussion was Mr **George Pantelides**, President of the CyHRMA Board of Directors. Topics discussed, among others, were:

1. What are the expectations of CEOs from HR taking into account the current business challenges;
2. How can the role of Human Resource Professionals strengthen and



12

SPECIAL EVENT

15.06.2016

how they can participate more actively in strategic issues;

3. What behaviours and abilities HR Professionals must possess in order to win trust from both the staff and the management;

4. What are the behaviours required by HR Professionals during the implementation of 'tough' decisions within an organization.

The participants posed several questions related to the topics under discussion and the invited CEO's responded with interesting answers within the framework of the Cyprus reality and their own experience.

A short presentation followed by Mrs **Valentina Kislaya**, President and Founder of Leaders and Image titled "**Mirror, Mirror on the Wall, or Creating Leadership in the Corporate World**".

Then, it was time for the First Part of the Parallel Workshops to take place. Participants were divided into three (3) different groups according to their own preference and participated in the following parallel workshops:

Apple Project – Facilitator: Mrs **Zoi Zachariadou**, People & Culture Director of ISS Facility Services S.A.

Promotion of holistic health within Piraeus Bank. The opportunity in adversity! – Facilitator: Mrs **Evi Chassapoyianni**, Senior Manager, Human Resources & Organizational Learning of Piraeus Bank Group

Talent Management – Facilitators: Mrs **Maria Sergiou**, Head of HR of MTN Cyprus and Mrs **Ioanna Savva Ioannou**, HR L&D and Talent Manager of MTN Cyprus

The primary aim of the Conference's workshops was to present practical applications/innovative projects that were implemented within the organization of the Facilitators/Coordinators and had a real impact.

Lunch followed where participants had the opportunity to network again within the Exhibition area.

After that, the Second Part of the Parallel Workshops took place with the following topics:

Applying Field Coaching on Sales – Facilitator: Mr **Marios Mouzouris**, Human Resources Manager of Leroy Merlin Cyprus

Transforming Corporate Culture – 7 Insights from the Celestyal Cruises journey – Facilitators: Mrs **Taleen Tchalikian**, Human Resources Director at Celestyal Cruises & Mr **Paris Thomas**, Director – Change Strategist at Open Box Communication

Integrating Succession Planning in Talent Management Strategy: Key for Sustainable growth – Facilitator: Mrs **Nita Jha**, Head of Group HR & Support Services of MSC Shipmanagement Limited

The closure of the Conference followed late in the afternoon.

We would like to sincerely thank all Sponsors and Exhibitors of the 2016 Conference. Their contribution was decisive in creating an unforgettable Conference: Deloitte (Gold Sponsor), Deltasoft (Silver Sponsor), Leaders and Image (Silver Sponsor), Logicom Solutions (Silver Sponsor), Hellenic Bank (Bronze Sponsor), Centre of People and Performance of Manchester Metropolitan University (Bronze Sponsor), Cyprus Employers & Industrialists Federation (Supporter), Kathimerini (Media Sponsor).

Exhibitors (in alphabetical order) were:

Aktarago, CIIM, Cyprus Examination Center, Deloitte, Deltasoft, Fileminders, George Z Georgiou & Associates, Kathimerini, Leaders and Image, Logicom Solutions, MTN, Open Box Communication, Socialspace Academy, Talent Team Consulting TT, Xenatus Global.



Organizer



Gold Sponsor



Silver Sponsors



Bronze Sponsors



Supporter

Media Sponsor



Exhibitors



27.05.2016

Ετήσια Γενική Συνέλευση 2016

Ανταπόκριση από την Έλενα Χρίστου Ζένιου

Annual General Meeting 2016

Correspondence by Elena Christou Zeniou

Την Παρασκευή 27 Μαΐου 2016 διοργανώθηκε η Ετήσια Γενική Συνέλευση του Συνδέσμου μας στο μπαράκι "Fine Wine Boutique" στη Λεμεσό. Ήταν πολύ ευχάριστο που παρευρέθηκαν πολλά μέλη, παλιά και νέα, από διάφορες επαρχίες.

Πέραν από τα διαδικαστικά θέματα, ιδιαίτερο ενδιαφέρον είχε η Απονομή Τιμητικών Πιστοποιητικών στα Ενεργά Μέλη των Επιτροπών για την περίοδο Ιουνίου 2013 – Ιουνίου 2015 και στα Μέλη των Διοικητικών Συμβουλίων του Συνδέσμου από την αρχή της ίδρυσης του Συνδέσμου μέχρι και τον Ιούνιο του 2015. Επίσης, απονεμήθηκαν Δώρα στα Μέλη-Εκπαιδευτές που συμμετείχαν στις εκπαιδευτικές δράσεις του Συνδέσμου την περίοδο Οκτωβρίου 2015 – Μαΐου 2016.

Στα πλαίσια του οικονομικού απολογισμού, εγκρίθηκαν από τα παρόντα μέλη οι οικονομικοί λογαριασμοί για το έτος 2015. Επίσης, εγκρίθηκε από τα παρόντα μέλη η ανανέωση συμφωνίας με τους υφιστάμενους ελεγκτές, κο Δημήτρη Δημητριάδη και κο Γρηγόρη Δημητρίου για ένα χρόνο (οικονομικός έλεγχος για την περίοδο 01/01/2016 – 31/12/2016) και με δυνατότητα ανανέωσης για ακόμη ένα χρόνο.

Ακολούθησε κοκτέιλ, όπου 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.

θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά το χορηγό της εκδήλωσής μας AKTARAGO.

On Friday, May 27th, 2016 the Annual General Meeting of our Association took place at 'Fine Wine Boutique' in Limassol. It was very pleasing to see so many members, old and new ones, from various districts.

Apart from the procedural issues, of particular interest was the Honorary Certificates Awarding to Active Members of the Committees for the period June 2013 - June 2015 and Members of the Boards of the Association since its establishment until June 2015. Also, Gifts were awarded to Members-Trainers who participated in the Association's training activities during the period October 2015 – May 2016.

In the context of the financial reporting, members who were present approved the financial accounts for the year 2015. Also, the members who were present approved the agreement renewal with the existing auditors, Mr Demetris Demetriades and Mr Gregoris Demetriou for one year (financial audit for the period 01/01/2016 - 31/12/2016) with the possibility of one additional year extension.

Cocktail followed where participants had the opportunity to exchange views on the objectives and activities of the Association with the Board members and amongst them.

We would like to sincerely thank the sponsor of our event AKTARAGO.



Sponsored by 

06.03.2016

Καρναβαλίστικη Συνάντηση της Επιτροπής Συντονισμού περιοχών Λεμεσού & Πάφου

Ανταπόκριση από τη Μαρία Αντωνιάδου

Στις 6 Μαρτίου 2016 η Επιτροπή Συντονισμού των περιοχών Λεμεσού και Πάφου διευθέτησε συνάντηση στο μπαράκι Έψιλον στη Μαρίνα Λεμεσού.

Η Επιτροπή Συντονισμού των περιοχών Λεμεσού και Πάφου είναι υπεύθυνη για την:

- Οργάνωση, σε συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο του Συνδέσμου, δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων με στόχο την επίτευξη των γενικότερων στόχων του Συνδέσμου
- Την προώθηση του Συνδέσμου σε μη-μέλη με στόχο την αύξηση των μελών του από όλη την Κύπρο
- Παροχή βοήθειας στην πραγματοποίηση τοπικών πρωτοβουλιών σχεδιασμένες από το Διοικητικό Συμβούλιο

Αυτή τη φορά, η Επιτροπή οργάνωσε μια πιο χαλαρή συνάντηση λόγω της καρναβαλίστικης ατμόσφαιρας που επικρατούσε σε όλη την πόλη της Λεμεσού, και γενικά στην Κύπρο.

Οι παρευρισκόμενοι ήταν η Μαρία Αντωνιάδου, Μαρία Γεωργίου, Αντωνία Καλαϊτζή, Χαρά Πανέρα, Έλια Πέτρου, Σαλώμη Ποταμίτου και Μόνικα Πότσου.

Η συνάντηση ήταν πολύ ευχάριστη και απολαυστική! Οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να απολαύσουν το μέλος της Επιτροπής Χαρά Πανέρα να τραγουδάει ζωντανά με την τραγουδίστρια Όλγα Βενετσιάνου.

Η Επιτροπή προσδοκά στην καρναβαλίστικη συνάντηση της επόμενης χρονιάς αλλά και του κάθε χρόνου και προσκαλεί όλα τα μέλη του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. να συμμετέχουν!!!

Carnival Meeting of the Limassol & Paphos Coordination Committee

Correspondence by Maria Antoniadou

On 6 March 2016 the Limassol and Paphos Coordination Committee arranged a meeting at Epsilon bar at Limassol Marina.

The Limassol & Paphos Coordination Committee is responsible for:

- Organizing, in cooperation with the Association's Board of Directors, activities and events with the aim to achieve the overall goals of the Association
- The promotion of the Association to non-members with the aim of increasing its Member base throughout Cyprus
- Providing assistance in relation to the execution of local initiatives designed by the Board of the Association

This time the Committee arranged a more relaxed gathering due to the Carnival mood that Limassol, and generally Cyprus, was experiencing.

Participants were Maria Antoniadou, Maria Georgiou, Antonia Kalaitzi, Hara Panera, Elia Petrou, Salomi Potamitou and Monica Potsou.

The meeting was fun and enjoyable! Participants also had the opportunity to listen to our member Hara Panera performing live with the singer Olga Venetsianou.

The Committee is looking forward to the next Carnival meeting which will be arranged next year, and every year and invites all CyHRMA members to join them!!!



10.05.2016

EAPM Executive Committee Meeting

On the 10th of May, 2016 Cyprus Human Resource Management Association (CyHRMA) participated in the EAPM (European Association for People Management) Executive Committee Meeting which took place in UK at CIPD's offices. The EAPM is governed by the EAPM Executive Committee which reviews all issues of the Association and executes relevant actions.

During the meeting, the following members of the EAPM Executive Committee were present: Bob Morton (President), Izy Béhar (Past President), Lucas van Wees (Vice President), Max Becker (Treasurer), Katharina Heuer (General Secretary), Barbara Orlik (Secretariat), Raffaele Credidio (Representative of Italy), Natasa Iacovides (Representative of Cyprus), Dana Cavaleru (Representative of Romania), Henrik Ohrn (Representative of Norway), Mary Connaughton (Representative of Ireland), Solveiga Grudienė (Representative of Lithuania). Also present as observers, Even Bolstadt (Norway), Vítor Carvalho and Mário Ceitil (Portugal), Dröfn Guðmundsdóttir (Iceland).

Participants discussed extensively about the EAPM statutes modernization and the role of each Subcommittee created in January 2016 (Scientific Subcommittee, Membership Subcommittee, Conferences & Events Subcommittee, and International Relations Subcommittee).

CyHRMA accepted to be a member of the Scientific Subcommittee through our Representative Natasa Iacovides and support this initiative along with Henrik Ohrn (Norway), Solveiga Grudienė (Lithuania) and Mário Ceitil (Portugal). The Scientific Subcommittee focuses on research, survey, knowledge exchange and projects.

During the meeting, the Scientific Subcommittee finalised its role and actions; the results will be presented at the next meeting of the EAPM Executive Committee in October 2016.



11.05.2016 - 12.05.2016

CIPD Learning & Development Show

Correspondence by Natasa Iacovides

The CIPD Learning and Development Show took place in London on the 11-12 May 2016. The emphasis of the exhibition was on the importance of learning and development, coaching and leadership in the fast-changing world of work we are living in. "We need to be agile, insightful and informed if we are to help our organisations and their people to achieve their true potential (Peter Cheese, Chief Executive CIPD)".

As it was presented and discussed from a number of HR and Learning & Development professionals, organisations should align Learning and Development to their Business Strategy; L&D is moving from a solutions-based approach to providing learning solutions which respond to business challenges. Another important subject was the organisational culture and the latest trend of the development of a coaching culture within the workplace.

As Paula Ashfield from Danone mentioned "Organisations with strong coaching cultures, programmes and support structures develop much higher levels of engagement, leadership, flexibility and performance." The development of a coaching culture needs to be approached on both an individual and organisational level in order to be successful.

The importance of Line Managers' role was also discussed during the workshop as they play a critical role in meeting the needs of employees and the organisation. It was pointed out that it is essential for organisations to invest and develop their line managers in order to influence change and enhance the organisational culture.





George Z. Georgiou
& Associates LLC

The GZG Academy

The GZG Academy provides bespoke lectures, seminars, workshops and breakfast meetings on professional development, focusing on Cypriot Employment and Pensions/Provident Fund laws.

- Enterprise-based training programs
- Multi-company training programs
- Training to lawyers and other professionals
- HR training on Cypriot employment law matters
- Human Resource Management courses
- Examinations for staff recruitment
- Temporary administration of HR Departments

It undertakes event-planning, including: conferences; social activities; and team-building exercises for professionals and can provide assistance to those who are tasked with organising such events.

The GZG Academy is part of George Z. Georgiou & Associates LLC, an award-winning, full-service, civil law firm based in Nicosia, Cyprus.

Ήρας 1,
1060 Λευκωσία, Κύπρος

1 Eras Street,
1060 Nicosia, Cyprus

T +357 22 763340
F +357 22 763343

E academy@gzg.com.cy
W www.gzg.com.cy/academy

Συνέντευξη με τη **Μαρίνα Ιωάννου Χασάπη**, Διευθύντρια Τμήματος Εργασιακών Σχέσεων



1. Το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων υπάγεται στο Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και είναι αρμόδιο για την εφαρμογή της κυβερνητικής πολιτικής στον τομέα των εργασιακών σχέσεων. Μιλήστε μας λίγο για τους στόχους και τις αρμοδιότητες του Τμήματος.

Στόχος του Τμήματος Εργασιακών Σχέσεων αποτελεί η διατήρηση της εργατικής ειρήνης, η προώθηση υγιών εργασιακών σχέσεων μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, η διασφάλιση και προστασία των δικαιωμάτων των εργαζομένων συμπεριλαμβανομένης και της πάταξης της αδήλωτης και παράνομης απασχόλησης.

Οι κύριες αρμοδιότητες του Τμήματος συνοψίζονται ως ακολούθως:

- παροχή μεσολαβητικών υπηρεσιών για την επίλυση εργατικών διαφορών
- διαμόρφωση και συνεχής εκσυγχρονισμός εργατικής νομοθεσίας που αναφέρεται σε όρους εργοδότησης
- προώθηση του κοινωνικού διαλόγου σε όλα τα επίπεδα
- διασφάλιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων με έμφαση στην προστασία των ευάλωτων τάξεων
- διεξαγωγή επιθεωρήσεων στους τόπους εργασίας για σκοπούς ελέγχου της εφαρμογής της εργατικής νομοθεσίας
- παραλαβή και διερεύνηση προσωπικών παραπόνων για παραβιάσεις ορών εργοδότησης
- παροχή υπηρεσιών που αφορούν τη λειτουργία των συντεχνιών
- διενέργεια δράσεων που στοχεύουν στη μείωση του χάσματος αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών

2. Τα τελευταία χρόνια ήταν πολύ δύσκολα για την κυπριακή οικονομία. Ποια ήταν η δική σας εμπειρία για τα προβλήματα και τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν οι κυπριακές επιχειρήσεις; Ποια στήριξη παρέιχε προς αυτές το Τμήμα σας;

Οι εξαιρετικά δυσμενείς συνθήκες που επικράτησαν στην κυπριακή οικονομία ένεκα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό τον τομέα της απασχόλησης και των εργασιακών

σχέσεων, πράγμα το οποίο ήταν εξαιρετικά εμφανές κυρίως στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Το Τμήμα Εργασιακών Σχέσεων αναγνωρίζοντας την ανάγκη στήριξης τόσο των εργοδοτών όσο και των εργαζομένων κατέβαλλε και συνεχίζει να καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια εξεύρεσης κοινά αποδεκτών λύσεων εφαρμόζοντας όσον αφορά συλλογικές συμβάσεις, προσωρινά μέτρα μείωσης του μισθολογικού κόστους ώστε οι επιχειρήσεις να μπορούν να αντεπεξέρχονται στις οικονομικές τους δυσκολίες, να μην υπάρχουν μονομερείς αποφάσεις εις βάρος των εργαζομένων και να αποτρέπονται απώλειες σε εργατικό δυναμικό.

Επιπλέον, το Τμήμα χειρίζεται ένα μεγάλο αριθμό προσωπικών παραπόνων για μη καταβολή του δεδουλευμένου των εργαζομένων, και προσφέρει τη δυνατότητα στους εργοδότες να εξοφλούν τα χρέη τους με δόσεις το ύψος των οποίων καθορίζεται με τη συγκατάθεση των παραπονουμένων.

3. Αναμένονται σημαντικές αλλαγές στους τομείς των εργασιακών σχέσεων και της εργατικής νομοθεσίας τα επόμενα χρόνια; Ποιες οι προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στον τομέα της εργασίας, τόσο σε ότι αφορά την απασχόληση όσο και στις συνθήκες εργασίας.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση καταβάλλει κάθε δυνατή προσπάθεια για να ξεπεράσει την κρίση και να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για μια πιο ανταγωνιστική οικονομία με περισσότερες θέσεις εργασίας.

Μέσω της στρατηγικής Ευρώπη 2020, στόχος της οποίας είναι να εργάζεται το 75% του πληθυσμού σε ηλικία εργασίας (δηλ. σε ηλικία 20-64 ετών), η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, σε συνεργασία με τα κράτη μέλη, διενεργεί δράσεις που θα συμβάλουν στην εντατικοποίηση των μεταρρυθμίσεων ώστε να βελτιωθούν η ευελιξία και η ασφάλεια της αγοράς εργασίας, στον εφοδιασμό των ατόμων με τις κατάλληλες δεξιότητες για τα επαγγέλματα του σήμερα και του αύριο, στη βελτίωση της ποιότητας των θέσεων εργασίας και των συνθηκών

που επηρεάζουν τη δημιουργία τους, και στην εξασφάλιση καλύτερων συνθηκών απασχόλησης.

Όλα τα κράτη μέλη, μαζί και η Κύπρος, αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο του κοινωνικού διαλόγου για τη χάραξη της κοινωνικής πολιτικής. Γι' αυτό, στις 27 Ιουνίου 2016 υπεγράφη τετραμερής δήλωση μεταξύ της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, της Προεδρίας και των κοινωνικών εταίρων με τίτλο «Νέο ξεκίνημα για κοινωνικό διάλογο». Η δήλωση αυτή υπογραμμίζει το θεμελιώδη ρόλο του ευρωπαϊκού διαλόγου ως σημαντική συνιστώσα της ΕΕ για την απασχόληση και την κοινωνική πολιτική, προσδιορίζοντας δράσεις που πρέπει να αναληφθούν από τα μέρη με στόχο την ενίσχυση του κοινωνικού διαλόγου.

4. Το Τμήμα έχει την ευθύνη υλοποίησης του συγχρηματοδοτούμενου έργου «Δράσεις για μείωση του χάσματος αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών». Μιλήστε μας για το έργο, τις δράσεις του και τα αποτελέσματα που έχουν επιτευχθεί μέχρι σήμερα.

Η υλοποίηση του Συγχρηματοδοτούμενου Έργου «Δράσεις για Μείωση του Χάσματος Αμοιβών μεταξύ Ανδρών και Γυναικών», που είχε ως στόχο την αντιμετώπιση των αιτιών που δημιουργούν και συντηρούν το χάσμα αμοιβών στην Κύπρο, ξεκίνησε το 2010 και ολοκληρώθηκε το Δεκέμβριο του 2015.

Οι δράσεις του αφορούσαν παρεμβάσεις σε όλα τα επίπεδα, από την επιθεώρηση της νομοθεσίας, την εκπαίδευση και τον επαγγελματικό προσανατολισμό, τις επιχειρήσεις, την εκπαίδευση και καθοδήγηση του εργοδοτικού και συνδικαλιστικού κόσμου αλλά και την ευαισθητοποίηση και διαφώτιση της κοινωνίας ολόκληρης για το ζήτημα του χάσματος αμοιβών.

Μέσα από τις δράσεις του Έργου επιτεύχθηκαν τα ακόλουθα:

- 38 Λειτουργοί και Επιθεωρητές παρακολούθησαν θεωρητική και πρακτική κατάρτιση σχετικά με την ερμηνεία, εφαρμογή και επιθεώρηση της νομοθεσίας για την ισότητα στην απασχόληση και τις αμοιβές και ειδικότερα την αξιολόγηση θέσεων εργασίας.
- Πραγματοποιήθηκαν πέραν των 1000 επιθεωρήσεων σε παγκύπριο επίπεδο για έλεγχο εφαρμογής του περί 'Ισης Αμοιβής μεταξύ Ανδρών και Γυναικών για την Ίδια Εργασία ή για Εργασία Ίσης Αξίας Νόμου.
- 34 επιχειρήσεις/οργανισμοί βραβεύθηκαν από τον Εθνικό Φορέα Πιστοποίησης το 2015 για εφαρμογή πολιτικών που διασφαλίζουν στο προσωπικό τους συνθήκες ισότητας των φύλων. 19 από αυτές έλαβαν την πιστοποίηση «Εργοδότης Ισότητας» καθώς εφαρμόζουν στον εργασιακό τους χώρο ολοκληρωμένο σύστημα προώθησης της ισότητας των φύλων και οι υπόλοιπες 14 έλαβαν την πιστοποίηση «Καλή Πρακτική» για την εφαρμογή συγκεκριμένων καλών πρακτικών.
- Πέραν των 8.500 εκπαιδευτικών προδημοτικής, δημοτικής και μέσης εκπαίδευσης, όλοι οι καθηγητές επαγγελματικού προσανατολισμού και πέραν των 3.200 γονέων παρακολούθησαν σεμινάρια επιμόρφωσης με στόχο την καταπολέμηση του φαινομένου του έμφυλου επαγγελματικού διαχωρισμού.
- Περισσότερα από 200 στελέχη συνδικαλιστικών οργανώσεων και εργοδοτικών συνδέσμων, δικηγόροι, λογιστές, υπεύθυνοι ανθρωπίνου δυναμικού και μέλη επαγγελματικών συνδέσμων συμμετείχαν σε προγράμματα κατάρτισης σχετικά με τους τρόπους εφαρμογής της ισότητας στο εργασιακό περιβάλλον και την αξιολόγηση θέσεων εργασίας.
- Σύμβουλοι επιχειρήσεων επισκέφθηκαν πέραν των 400 επιχειρήσεων που απασχολούν άνω των 15 ατόμων, όπου παρουσίασαν τις πρόνοιες των Νόμων περί 'Ισης Αμοιβής και Προστασίας των Μισθών. Σχετικός οδηγός στάλθηκε σε 1.300 επιχειρήσεις και συνδικαλιστικές και εργοδοτικές οργανώσεις.
- Όλες οι υπογεγραμμένες συλλογικές συμβάσεις εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των αρχικών συμφωνιών και των ανανεώσεων τους, έτυχαν επανεξέτασης για σκοπούς εντοπισμού τυχόν άμεσων ή έμμεσων έμφυλων διακρίσεων στις αμοιβές.

5. Ποιες δράσεις του Έργου θα συνεχίσουν να υλοποιούνται μετά την ολοκλήρωσή του;

Ο στόχος της ισότητας των φύλων παραμένει στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων του Υπουργείου Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και του Τμήματος Εργασιακών Σχέσεων γι' αυτό και δύο από τις δράσεις του Έργου θα συνεχίσουν να υλοποιούνται.

Αυτές είναι ο Εθνικός Φορέας Πιστοποίησης και η Ημέρα Ίσης Αμοιβής, η οποία πραγματοποιείται σε ετήσια βάση και στοχεύει στην ενημέρωση και ευαισθητοποίηση του κοινού για το χάσμα αμοιβών μεταξύ των δύο φύλων.

Ο Εθνικός Φορέας Πιστοποίησης Επιχειρήσεων, ο οποίος στο πλαίσιο υλοποίησης του Έργου συστάθηκε με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου, με τη συμμετοχή της Επιτροπής Ισότητας και των κοινωνικών εταίρων, έχει ως σκοπό την πιστοποίηση επιχειρήσεων, οι οποίες εφαρμόζουν πολιτικές που διασφαλίζουν στο προσωπικό τους συνθήκες ισότητας των φύλων και ειδικότερα την αρχή της ίσης αμοιβής μεταξύ ανδρών και γυναικών για την ίδια εργασία ή για εργασία ίσης αξίας.

Σύμφωνα με το Κυπριακό Μοντέλο Πιστοποίησης οι επιχειρήσεις έχουν το δικαίωμα να αιτηθούν για δύο είδη πιστοποίησης: (α) συγκεκριμένης καλής πρακτικής και να λάβουν την πιστοποίηση «Καλή Πρακτική» (Best Practice) και (β) ολοκληρωμένου συστήματος προώθησης της ισότητας των φύλων στον εργασιακό χώρο και να λάβουν την πιστοποίηση «Εργοδότης Ισότητας».

Ο θεσμός θα συνεχίσει να υλοποιείται και εκτιμάται ότι γύρω στις 10 επιχειρήσεις/οργανισμοί θα πιστοποιούνται κάθε χρόνο.

6. Από την πολυετή εμπειρία σας στα εργασιακά ζητήματα, πως βλέπετε να εξελίσσεται διαχρονικά ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και πως πιστεύετε πως θα διαμορφωθεί στο μέλλον;

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέρος μιας επιχείρησης, καθώς ο άνθρωπος παράγοντας αποτελεί και το βασικό συστατικό επιτυχίας κάθε επιχειρησιακής δραστηριότητας.

Ο ρόλος της όσον αφορά τη στρατηγική επιλογή του προσωπικού, εκπαίδευσης του, βελτίωσης των ικανοτήτων του και αξιολόγησης του καθώς και τη διαμόρφωση των εργασιακών σχέσεων και περιβάλλοντος, είναι καίριος για τη λειτουργία, παραγωγικότητα και κερδοφορία μιας επιχείρησης. Ως εκ τούτου, πιστεύω ότι αποτελεί έναν τομέα που θα πρέπει να επεκταθεί πέραν από τις μεγάλες και σε μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις όπου λόγω του ότι το προσωπικό δεν τυγχάνει ορθής διαχείρισης από άτομα εκπαιδευμένα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, εντοπίζονται κυρίως τα συχνότερα εργασιακά προβλήματα.

7. Μέσα από τη δική σας εμπειρία, τι συμβουλές θα δίνετε στους επαγγελματίες του τομέα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού;

Πρώτιστα θα ήθελα να τονίσω την υποχρέωση των εργοδοτών για συνεχή συμμόρφωση με την εργατική νομοθεσία και την ανάγκη τακτικής επικοινωνίας των επαγγελματιών του τομέα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με τα διάφορα Τμήματα του Υπουργείου μας για τυχόν νέες νομοθετικές ρυθμίσεις ή τροποποιήσεις στην εργατική νομοθεσία.

Η διαμόρφωση των όρων απασχόλησης και ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί ευθύνη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και συνεπώς η συμμόρφωση των μελών της με τις πρόνοιες της εργατικής νομοθεσίας αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της εργασίας τους.

Πιστεύω ακράδαντα ότι παρέχοντας στους εργαζομένους κίνητρα με ωφέληματα, ανθρώπινους όρους απασχόλησης και ένα ευχάριστο και υγιές εργασιακό περιβάλλον θέτουμε τις βάσεις ανάπτυξης ενός εργατικού δυναμικού που θα είναι ικανοποιημένο από την εργασία του και θα παράγει περισσότερα και καλύτερα αποτελέσματα.

Τέλος, θεωρώ ότι ο κοινωνικός διάλογος, ο οποίος θα πρέπει να διεξάγεται καλή τη πίστει, θα βοηθήσει στην εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων σε συνθήκες πιο παραγωγικές και ανταγωνιστικές.

Συνέντευξη με τον Μιχάλη Αντωνίου, Γενικό Διευθυντή της ΟΕΒ



Κύριε Αντωνίου, πείτε μας λίγα λόγια καταρχάς για την Ομοσπονδία Εργοδοτών & Βιομηχάνων (ΟΕΒ).

Η Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων (ΟΕΒ) αποτελεί παγκύπρια ανεξάρτητη οργάνωση η οποία ιδρύθηκε το 1960 με Μέλη πέραν των 5000 επιχειρήσεων, που εργοδοτούν περισσότερο από το 60% του κυπριακού εργατικού δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα. Τα Μέλη αυτά είναι είτε απευθείας είτε μέλη σε έναν από τους 64 επαγγελματικούς συνδέσμους από όλους τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας. Η ΟΕΒ είναι επίσης μέλος της BussinessEurope, της πανευρωπαϊκής οργάνωσης εργοδοτών και της Διεθνούς Οργάνωσης Εργοδοτών (International Organisation of Employers).

Ποιος ο ρόλος της ΟΕΒ, ιδιαίτερα σε ότι αφορά την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού;

Εμπλεκόμαστε άμεσα και ποικιλοτρόπως με την ανάπτυξη της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο. Καταρχάς, το εργασιακό περιβάλλον διέπεται από το εθνικό εργατικό δίκαιο. Καμία πρακτική ή εργατική πολιτική δεν μπορεί να εφαρμοστεί εάν δεν είναι συμβατή με τη νομοθεσία. Η ΟΕΒ μέσα από την συμμετοχή της σε διάφορες επιτροπές και σώματα σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο πρωταγωνιστεί στην διαμόρφωση του νομικού πλαισίου κατά τρόπο που να διασφαλίζει τα συμφέροντα των επιχειρήσεων. Είτε πρόκειται για την εναρμόνιση της εθνικής νομοθεσίας με διάφορες ευρωπαϊκές Οδηγίες, είτε την εισαγωγή ή τροποποίηση υφιστάμενων νομοθεσιών και κανονισμών, η ΟΕΒ εργάζεται ώστε το νομικό πλαίσιο να είναι λειτουργικό, να κατοχυρώνει τις επιχειρήσεις και να εξυπηρετεί τους σκοπούς που επιδιώκει χωρίς αρνητικές παρενέργειες.

Παρέχουμε επίσης απευθείας υποστήριξη και συμβουλευτικές υπηρεσίες προς τις επιχειρήσεις σε θέματα εργατικής νομοθεσίας και πρακτικής ενώ διοργανώνουμε τακτικά εκπαιδευτικά προγράμματα

που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα θεμάτων σχετικά με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Ιδιαίτερα σε ότι αφορά θέματα προώθησης της ισότητας των φύλων στην απασχόληση και την πρόληψη και καταπολέμηση της παρενόχλησης και σεξουαλικής παρενόχλησης στο χώρο της εργασίας, η ΟΕΒ δείχνει ιδιαίτερη ευαισθησία και έχουμε υλοποιήσει αριθμό έργων και προγραμμάτων κατάρτισης που τα προωθούν.

Σύμφωνα με το βιογραφικό σημείωμά σας, έχετε περισσότερο από 25 χρόνια εμπειρίας στους τομείς των εργασιακών σχέσεων και της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ποιό υπήρξε το σημαντικότερο γεγονός;

Σημαντικό ορόσημο υπήρξε η επιτυχής ένταξη της Κύπρου στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ). Προηγουμένως, με εξαιρέσεις βέβαια, οι κυπριακές επιχειρήσεις ήταν πιο εσωστρεφείς και συνηθισμένες να λειτουργούν κάτω από ένα περιβάλλον προστατευτισμού.

Με την ένταξη της Κύπρου στην ΕΕ οι επιχειρήσεις έπρεπε να προσαρμοστούν σε ένα διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον αλλά και να εφαρμόσουν πολλές νέες εναρμονιστικές νομοθεσίες. Είχα συμμετάσχει ενεργά στην εναρμονιστική διαδικασία η οποία υπήρξε για μένα εμπειρία ζωής. Η χώρα μας θα εντασσόταν ισότιμα σε ένα μεγάλο υπερεθνικό οικοδόμημα. Ήταν υποχρέωση αλλά και εθνικό καθήκον να ολοκληρώσουμε με επιτυχία την προσαρμογή. Αφιέρωσα, τότε, στέλνιες ώρες στην μελέτη Οδηγιών και Κανονισμών που έπρεπε να μεταφέρουμε στο εθνικό δίκαιο. Ο εθνικός στόχος επιτεύχθηκε με απόλυτη επιτυχία και είμαι υπερήφανος για το ρόλο που διαδραμάτισε η ΟΕΒ και που είχα την ευκαιρία να αποτελέσω μέρος εκείνης της προσπάθειας.

Η συμμετοχή μας στην ΕΕ είχε πολλές θετικές επιπτώσεις για την Κύπρο. Η αύξηση του ανταγωνισμού οδήγησε σε μεγαλύτερες

επενδύσεις στην εκπαίδευση και κατάρτιση του εργατικού δυναμικού αφού το καταρτισμένο προσωπικό παρείχε συγκριτικά πλεονεκτήματα. Επίσης, έγιναν διαθέσιμα σημαντικά κονδύλια για την υλοποίηση συγχρηματοδοτούμενων έργων, αρκετά εκ των οποίων σχετίζονται με την ανάπτυξη και διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού. Ένα τέτοιο έργο είναι για παράδειγμα το Sound Labour Relations 2014 το οποίο υλοποιεί η ΟΕΒ. Το έργο είναι συγχρηματοδοτούμενο από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο και τη Δημοκρατία. Μεταξύ άλλων, μέσα στα πλαίσια του έργου καθορίσαμε σχετικό πρότυπο και εκπαιδεύσαμε πέραν των 100 Λειτουργιών Εργασιακών Σχέσεων σε 80ωρο εκπαιδευτικό πρόγραμμα, ενώ παρείχαμε συμβουλευτικές υπηρεσίες σε 30 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις οι οποίες πιστοποιήθηκαν με το πρότυπο. Όλα αυτά έγιναν χωρίς κόστος για τους συμμετέχοντες. Επίσης, εκδώσαμε επτά εγχειρίδια με περιλήψεις των βασικότερων εργατικών νομοθεσιών τα οποία διαθέτουμε δωρεάν σε όποιο επαγγελματία ενδιαφέρει (www.slr.com.cy). Με βάση τη δική μας εμπειρία, ο κλάδος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει πολλά να επωφεληθεί από τη συμμετοχή της Κύπρου στην ΕΕ.

Τέλος, από τον καιρό που γίναμε μέλη της Ευρωπαϊκής οικογένειας έχουμε ευαισθητοποιηθεί πολύ περισσότερο σαν λαός, σαν επιχειρήσεις και σαν επαγγελματίες σε θέματα ισότητας στην απασχόληση, εξισορρόπησης προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, πρόληψης της σεξουαλικής παρενόχλησης και βελτίωσης της ασφάλειας και υγείας στο χώρο της εργασίας.

Πώς κατά τη γνώμη σας επηρέασε η οικονομική κρίση των τελευταίων χρόνων τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο;

Η διαχείριση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης σε επιχειρησιακό επίπεδο αποτελεί μέρος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, αν και όχι το πιο ευχάριστο. Είναι διαφορετικές οι επιλογές σε περιόδους οικονομικής άνθισης σε σχέση με περιόδους μεγάλης οικονομικής στενότητας όπου μεταβάλλονται αρνητικά οι προϋπολογισμοί ή οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό.

Παρόλο που η ΟΕΒ είχε προειδοποιήσει για πολλά από όσα συνέβησαν κατά την περίοδο της κρίσης, ουδείς περίμενε να εξελιχτεί με τόσο ταχύτητα και με τόσο σφοδρότητα. Μέσα σε πολύ μικρό διάστημα, και θυμίζω την αναγκαστική συμμετοχή των καταθετών στη διάσωση του χρηματοπιστωτικού τομέα το 2013, οι επιχειρήσεις έπρεπε να προσαρμοστούν βίαια σε μια νέα οδυνηρή πραγματικότητα. Δεκάδες χιλιάδες συμπολίτες μας έμειναν άνεργοι, κάτι που επηρέασε την αγορά εργασίας και προκάλεσε πολλά κοινωνικά προβλήματα, πολλές επιχειρήσεις έκλεισαν ενώ άλλες προχώρησαν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές ώστε να δημιουργήσουν synergies ή να αποκομίσουν ανταγωνιστική οφέλη.

Αυτή υπήρξε μια πολύ δύσκολη περίοδος για όλους τους επαγγελματίες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού αφού έπρεπε σε αρκετές περιπτώσεις να λάβουν ή να υλοποιήσουν πολύ δύσκολες αποφάσεις οι οποίες ήταν όμως αναγκαίες για να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις. Άλλες προκλήσεις προέκυψαν κατά τις συγχωνεύσεις και εξαγορές που έγιναν αφού έπρεπε να αποφασιστεί με τρόπο ορθολογικό μια νέα επιχειρησιακή δομή που μεταξύ άλλων μπορεί να δημιουργούσε νέες ανάγκες που αφορούσαν την εκπαίδευση, την επαναεξολόγηση θέσεων εργασίας ή την αλλαγή εταιρικής κουλτούρας. Εκεί οι επαγγελματίες του κλάδου έδειξαν την αξία τους βοηθώντας τις επιχειρήσεις να υλοποιήσουν με επιτυχία τους στόχους τους.

Η οικονομία πριν την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης είχε βιώσει δεκαετίες ανάπτυξης. Παρά τις αρνητικές συνέπειες, θεωρώ πως η κρίση ενίσχυσε τον κλάδο Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού επιτρέποντας στους επαγγελματίες να αποκομίσουν πολύτιμη εμπειρία στη διαχείριση κρίσεων σαν και αυτές που ζήσαμε. Ελπίζω μόνο να μην χρειαστεί ποτέ ξανά να την αξιοποιήσουν.

Ποιες οι σημαντικότερες προκλήσεις στην Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού που αντιμετωπίζουν σήμερα οι Κυπριακές επιχειρήσεις;

Σε συνέχεια της προηγούμενης απάντησης, πολλές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού σήμερα σχετίζονται άμεσα με την οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, τα οικονομικά δεδομένα πολλές φορές δεν επιτρέπουν επενδύσεις στην ανάπτυξη προσωπικού όπως παλαιότερα.

Άλλη σημαντική πρόκληση προκύπτει από το μικρό μέγεθος των κυπριακών επιχειρήσεων οι οποίες στην συντριπτική τους πλειοψηφία είναι μικρομεσαίες ή και οικογενειακές. Λόγω του μικρού μεγέθους πολλές φορές ο ιδιοκτήτης είναι και ο διευθυντής, ο λογιστής, ο υπεύθυνος μάρκετινγκ, ασκώντας παράλληλα και την Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αντιθέτως, σε πιο μεγάλες επιχειρήσεις γίνεται καλύτερα αντιληπτή η σημασία και ο ρόλος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, αν και υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι επαγγελματίες του κλάδου περιορίζονται δυστυχώς σε καθήκοντα διεκπεραίωσης αντί να τους δίνονται τα εργαλεία και η απαραίτητη υποστήριξη που θα τους επέτρεπε να επιτελέσουν το ρόλο τους στο μέγιστο.

Τρίτη σημαντική πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην Κύπρο, ή θα αντιμετωπίσουν πολύ σύντομα, είναι η προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ταλέντου από τη γενιά των millennials. Το παλιό μοντέλο, το οποίο υπήρξε πολύ δημοφιλές και στην Κύπρο, όπου με την αποφοίτηση από το σχολείο ή τις σπουδές έβρισκες μια δουλειά για το υπόλοιπο της ζωής σου έχει περάσει ανεπιστρεπτή. Οι οικονομικές συνθήκες έχουν αλλάξει, η τεχνολογία και η παγκόσμια οικονομία κινούνται με ταχύτητες που δεν επιτρέπουν την στασιμότητα ενώ οι προσδοκίες, οι εμπειρίες, τα ενδιαφέροντα και οι δεξιότητες της γενιάς των millennials διαφέρουν σαφώς από εκείνα της δικής μας γενιάς, χωρίς αυτό να σημαίνει πως δεν υπάρχουν και ομοιότητες. Εκεί που οι προηγούμενες γενεές επεδίωκαν την σταθερότητα και την σιγουριά στην απασχόληση, η νέα γενιά διαθέτει μεγαλύτερη εργασιακή κινητικότητα καθώς και μεταβιβάσιμες δεξιότητες τις οποίες μπορεί να αξιοποιήσει στην παγκόσμια αγορά εργασίας. Επομένως, αποτελεί πρόκληση για τις επιχειρήσεις να προσελκύσουν με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο το κατάλληλο ταλέντο, να το αναπτύξουν και μετά να διασφαλίσουν πως δε θα τους αφήσει για μια άλλη ανταγωνιστική εταιρεία.

Τελειώνοντας τη συνέντευξη, θα μπορούσατε να μας πείτε τις εκτιμήσεις σας για την μελλοντική πορεία της οικονομίας;

Υπάρχουν πολλοί αστάθμητοι οικονομικοί, πολιτικοί και γεωπολιτικοί παράγοντες που πρέπει να λάβει κανείς υπόψη. Αυτό που μπορώ να πω με βεβαιότητα είναι πως έχουμε επιτύχει ένα άθλο αποτρέποντας την άτακτη χρεοκοπία. Η σταδιακή σταθεροποίηση και τα πρώτα σημάδια ανάκαμψης που παρατηρούνται είναι πολύ εύθραυστα.

Για να συνεχίσουμε να είμαστε αισιόδοχοι δεν πρέπει να εφησυχάσουμε στιγμή. Πρέπει η πολιτεία να παραμείνει προσηλωμένη στην προώθηση των απαραίτητων μεταρρυθμίσεων, να προσελκύσουμε ξένες επενδύσεις και να καλλιεργήσουμε κουλτούρα επιχειρηματικότητας, ενώ οι επιχειρήσεις μας πρέπει να γίνουν πιο εξωστρεφείς και πιο δραστήριες στην αξιοποίηση των ευκαιριών που προκύπτουν σε μια παγκόσμια αγορά. Η ΟΕΒ παραμένει προσηλωμένη στην επίτευξη των στόχων αυτών.

10.02.2016

Επαγγελματική Εμφάνιση

Ανταπόκριση από τη Μαρία Αντωνιάδου

Στις 10 Φεβρουαρίου 2016 ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. στα πλαίσια επίτευξης των στόχων του για παροχή στήριξης και βοήθειας προς τους φοιτητές για ένταξη στην αγορά εργασίας και σε συνεργασία με το Γραφείο Σταδιοδρομίας της Υπηρεσίας Σπουδών και Φοιτητικής Μέριμνας του Πανεπιστημίου Λευκωσίας, διοργάνωσε παρουσίαση με θέμα «Επαγγελματική Εμφάνιση», στο χώρο του πανεπιστημίου.

Εισηγήτρια της διάλεξης ήταν η κα Μαρία Αντωνιάδου, Administrative Assistant Accounts & Administration της Columbia Shipmanagement Ltd, η οποία έδωσε πρακτικές συμβουλές και παραδείγματα για το πώς μπορούν οι υποψήφιοι να προετοιμαστούν κατάλληλα για μια συνέντευξη αλλά και για την επαγγελματική εμφάνιση που θα πρέπει να έχουν στην μετέπειτα επαγγελματική τους πορεία.

Η κα Αντωνιάδου τόνισε τη σημασία της πρώτης εντύπωσης και της αυθεντικότητας και έδωσε συγκεκριμένες συμβουλές που μπορούν να υιοθετήσουν οι παρευρισκόμενοι ώστε να έχουν την καλύτερη δυνατή επίδοση στις συνεντεύξεις και στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Τα παραδείγματα τα οποία δόθηκαν ήταν πραγματικά μέσα από τις προσωπικές εμπειρίες της εκπαιδύτριας στον τομέα προσλήψεων.

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.

Professional Appearance

Correspondence by Maria Antoniadou

On 10th of February 2016 the CyHRMA, within the context of its goals to provide support and assistance to the students entering the labour market and in collaboration with the Career Office and Student Centre Office of the University of Nicosia, organized a presentation on "Professional Appearance" at the University Campus.

The presentation was held by Mrs Maria Antoniadou, Administrative Assistant Accounts & Administration of Columbia Shipmanagement Ltd, who gave advice on how candidates can effectively prepare for an interview in terms of professional appearance and the appearance they need to maintain during their professional career path.

Mrs Antoniadou stressed out the importance of first impressions and authenticity, and gave specific advice that the participants can adopt in order to maximize their interview outcomes and their professional career.

The examples given were real life examples through the trainer's personal experiences during recruitment and selection processes.

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



30.03.2016

Τεχνικές Αναζήτησης Εργασίας

Job Hunting Techniques

Ανταπόκριση από την Έλενα Χρίστου Ζένιου

Correspondence by Elena Christou Zeniou

Στις 30 Μαρτίου 2016 ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Κυ.Συ.Δ.Α.Δ) σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο Κύπρου διοργάνωσε διάλεξη για τους φοιτητές του Πανεπιστημίου με τίτλο «Τεχνικές Αναζήτησης Εργασίας». Οι εισηγητές της διάλεξης ήταν η κα Έλενα Χρίστου Ζένιου και ο κος Δημήτρης Βασιλακκάς, ενεργά Μέλη του Συνδέσμου.

Σκοπός της παρουσίασης ήταν να βοηθήσει τους συμμετέχοντες να αυξήσουν τις πιθανότητες εξεύρεσης εργασίας.

Στην αρχή, η κα Χρίστου Ζένιου αναφέρθηκε στην «κρυφή αγορά εργασίας» - κοινωνική δικτύωση και την ανάπτυξη επαγγελματικού δικτύου. Σημαντικά σχετικά σημεία είναι ο εντοπισμός των εργασιακών ενδιαφερόντων, ικανοτήτων καθώς και το είδος του οργανισμού στον οποίο κανείς επιθυμεί να εργαστεί. Έπειτα, ο κος Βασιλακκάς αναφέρθηκε στη σύνταξη ενός σωστού Βιογραφικού Σημειώματος και Συνοδευτικής Επιστολής, τα οποία θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα και ουσιαστικά. Οι εισηγητές τόνισαν ιδιαίτερα τη σημασία της σωστής προετοιμασίας πριν τη συνέντευξη.

Κατά τη διάρκεια της διάλεξης δόθηκαν στους φοιτητές πρακτικά παραδείγματα ενώ στο τέλος της παρουσίασης, οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να επιλύσουν τις απορίες τους μέσω ερωτήσεων.

On the 30th of March 2016 the Cyprus Human Resource Management Association (CyHRMA) in collaboration with the University of Cyprus organized a lecture for the University students on the subject "Job Hunting Techniques". The lecture speakers were Mrs Elena Christou Zeniou and Mr Demetris Vassilakkas, both active Members of the Association.

The aim of the presentation was to help participants increase their odds of getting their dream job.

Mrs Christou Zeniou opened the presentation by mentioning the "hidden job market" - social networking and the development of a professional network. Important relevant points are the identification of interests, skills as well as the type of organization to which one wishes to work. Then Mr Vassilakkas mentioned the importance of preparing an attractive CV and Cover Letter which should be clear and include all relevant information. Both lecturers emphasized that preparation prior to a job interview is the key to success.

During the lecture, practical examples were given to the students while at the end of the presentation participants had the opportunity to resolve their queries in a Q & A session.



22.03.2016

Κλινική Βιογραφικών

Ανταπόκριση από τη Μόνικα Πότσου
& Βαλεντίνα Τουμάνιου

CV Clinic

Correspondence by Monica Potsou
& Valentina Toumaniou

Την Τρίτη, 22 Μαρτίου 2016, πραγματοποιήθηκε από το Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου η Εκδήλωση Σταδιοδρομία 2016: Σπουδές – Καριέρα – Επιχειρηματικότητα, με μεγάλη επιτυχία. Στην εκδήλωση συμμετείχαν πέραν των 90 οργανισμών και επιχειρήσεων και πραγματοποιήθηκαν παρουσιάσεις σχετικές με Σπουδές – Καριέρα – Επιχειρηματικότητα.

Οι επισκέπτες είχαν την ευκαιρία να δικτυωθούν με επιχειρήσεις και οργανισμούς, να διεκδικήσουν κενές θέσεις εργασίας και πρακτικής άσκησης καθώς και να συμμετάσχουν σε εικονικές συνεντεύξεις (Mock job interviews).

Οι επισκέπτες είχαν επίσης την ευκαιρία να συμμετέχουν στην «Κλινική Βιογραφικών», τη διεξαγωγή της οποίας ανέλαβαν μέλη του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα οι κυρίες Μόνικα Πότσου, Δώρα Κουλούμη και Ευγενία Μαυρογιάννη. Στην Κλινική Βιογραφικών δόθηκαν εισηγήσεις για βελτίωση των βιογραφικών και απαντήθηκαν ερωτήματα σχετικά με τη σύνταξη ενός ελκυστικού βιογραφικού.

On Tuesday, March 22, 2016 the Cyprus University of Technology organized its Career Fair 2016: Education – Career – Entrepreneurship, with great success. More than 90 organizations and businesses participated in the event and presentations were delivered related to Education – Career – Entrepreneurship.

Visitors had the opportunity to interact with businesses and organizations, explore job vacancies and internship opportunities and participate in mock job interviews.

Visitors also had the opportunity to participate in the "CV Clinic" session conducted by members of the Cyprus Human Resource Management Association, Mses. Monica Potsou, Dora Kouloumi and Eugenia Mavrogianni. The trainers provided visitors with useful tips and suggestions for the improvement of their CV and responded to various questions related to the preparation of an attractive CV.



06.04.2016

Κλινική Βιογραφικών

Ανταπόκριση από τη Μαρία Χριστοφί

Με μεγάλη ευχαρίστηση ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού έλαβε μέρος δια εκπροσώπων του στο "17th Annual Internship & Career Day Exhibition" του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου Κύπρου στις 6 Απριλίου 2016.

Η εκδήλωση ήταν αφιερωμένη σε νεαρούς που επιθυμούσαν να λάβουν την απαραίτητη πληροφόρηση από ειδικούς για την προετοιμασία τους σε σχέση με την ένταξή τους στην αγορά εργασίας και συνεπώς την επαγγελματική τους αποκατάσταση. Δια του στόματος των εκπαιδευτών-μελών του Συνδέσμου, Ανδρέα Ματσάγκου, Ειρήνης Παπαδοπούλου και Μαρίας Χριστοφί, δόθηκε στους άμεσα ενδιαφερόμενους η ευκαιρία για κατ'ί-διαν ενημέρωση (σε ατομικό επίπεδο) και για δημιουργία ή τη βελτίωση του Βιογραφικού Σημειώματος.

Τα κύρια σημεία που δόθηκαν από τους εκπαιδευτές για τη σύνταξη ενός ελκυστικού Βιογραφικού Σημειώματος που θα εξασφαλίσει τη δυνατότητα για συνέντευξη είναι τα εξής:

- Να είστε προσεκτικοί στη διατύπωση αυτών των οποίων θέλετε να εκφράσετε. Έχει σημασία όχι μόνο το τι γράφουμε αλλά και πώς το γράφουμε. Δε δικαιολογούνται τα γραμματικά και συντακτικά λάθη διότι έχουμε αρκετό χρόνο μπροστά μας για να επεξεργαστούμε και να τελειοποιήσουμε το Βιογραφικό μας.
- Εκφραστείτε με ειλικρίνεια και μην υπερβάλλετε. Να είστε ο εαυτός σας. Μην ξεχνάτε να είστε ακριβείς και να θυμάστε ότι το νόημα που απορρέει από αυτά που γράφετε να είναι ξεκάθαρο. Χρησιμοποιείτε σύντομες και περιεκτικές προτάσεις και κάντε λίστα με τα επιτεύγματα σας και τις ενασχολήσεις σας.
- Χρησιμοποιείτε λέξεις και φράσεις που φανερώνουν δράση-ενέργεια (π.χ προετοιμασία, διαχείριση, παροχή βοήθειας) και τονίστε τα «δυνατά» στοιχεία της προσωπικότητάς σας. Διατηρήστε το Βιογραφικό σας απλό, επί της ουσίας με ξεκάθαρο νόημα.
- Προσαρμόστε το Βιογραφικό σας αναλόγως της θέσης για την οποία αποτείνεστε στον εκάστοτε οργανισμό αφού προηγηθεί έρευνα για τις λειτουργίες του και όχι μόνο.
- Δείτε το Βιογραφικό σας από την οπτική γωνία των εργοδοτών. Τοποθετήστε τον εαυτό σας στη θέση του πιθανού εργοδότη και λάβετε υπόψη το τί αναζητά από τον υποψήφιο για τη θέση και τον οργανισμό του.
- Διαβάστε βιβλία/συγγράμματα που θεωρούνται αξιόπιστες πηγές επιμόρφωσης και δηλώνετε το παρόν σας σε σεμινάρια που αφορούν σε θέματα σύνταξης Βιογραφικού Σημειώματος. Ζητήστε βοήθεια από Επαγγελματίες Καριέρας.

Μετά την ολοκλήρωση του θεσμού της Κλινικής Βιογραφικών, οι φοιτητές απέκμισαν γνώσεις και χρήσιμες ιδέες για την δομή (σειρά ενότητων), το σχέδιο και το περιεχόμενο του Βιογραφικού Σημειώματος ούτως ώστε να υπερτερούν και να διαφοροποιούνται ανάμεσα στο πλήθος.

CV Clinic

Correspondence by Maria Christofi

The Cyprus Human Resource Management Association, - through its representatives - participated with great pleasure in the "17th Annual Internship & Career Day Exhibition" of the European University of Cyprus on the 6th of April, 2016.

The whole happening was dedicated to young people who expressed their interest and desire to receive advice for their preparation in entering the labour market. Our trainers, members of the CyHRMA (Andreas Matsangos, Irene Papadopoulou and Maria Christofi), offered voluntary services to students and gave them the opportunity for personal - on individual basis- consultation so as to learn how to prepare an attractive CV or to improve their existing one.

The main tips given by the Trainers for the creation of an attractive and competitive CV that will enable someone to get the "ticket" to an interview are:

- Be cautious with the wording. It does not only matter what we write but also how we write it. Do not forget to be precise. Grammatical and spelling errors are not excused because we have plenty of time to edit and make our CV as much as perfect as we can.
- Be honest and do not exaggerate on your achievements, activities and positive traits. Make a list in bullet points and utilize nouns of action (i.e preparation, management, assisting). The most important thing is to be yourself. Keep your CV simple by using short sentences, just to the point, with clear meaning.
- Make adjustments and modifications to your CV taking into consideration the position and the organization you are applying for. Do some research about the Organisation's operations and not only.
- Look at your CV from the employer's perspective. Place yourself in his/her "shoes" and bear in mind what he/she seeks from a candidate to fill in the position and include it in your CV.
- Devote time in reading books that are considered to be reliable sources of knowledge and attend seminars on how to prepare a CV. Do not hesitate to ask for advice from Careers' professionals.

After the successful completion of the session, students gained insights, useful and valuable ideas for the structure (regarding the sequence of each section), the design/format and the content that a CV must have in order to be outweighed and differentiated from the crowd.



12.04.2016

Κλινική Βιογραφικών

CV Clinic

Ανταπόκριση από τον Μάριο Χριστοφόρου

Correspondence by Marios Christoforou

Ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, ανταποκρινόμενος στο κάλεσμα του Γραφείου Σταδιοδρομίας του Πανεπιστημίου Κύπρου, έλαβε μέρος στις 12/4/2016 στην Έκθεση Σταδιοδρομίας 2016 του Πανεπιστημίου και συγκεκριμένα στην «Κλινική Βιογραφικών».

Κατά τη διάρκεια της «Κλινικής Βιογραφικών», μέλη του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ., ο κος Μάριος Χριστοφόρου και η κα Ειρήνη Παπαδοπούλου, έδωσαν χρήσιμες και εξατομικευμένες συμβουλές σε φοιτητές για το πώς μπορούν να διαμορφώσουν το βιογραφικό τους και τη συνοδευτική επιστολή ούτως ώστε να είναι ελκυστικά και να τους βοηθήσουν στο να αυξήσουν τις πιθανότητες εργοδότησής τους.

Μέσα από τις προσωπικές συναντήσεις, οι φοιτητές είχαν την ευκαιρία να συζητήσουν με τα μέλη του Συνδέσμου μας και να λύσουν διάφορες απορίες σχετικά με τον τρόπο παρουσίασης, την προτιμντέα γλώσσα γραφής καθώς και έκταση του βιογραφικού τους.

The Cyprus Human Resource Management Association, responding to the call of the Career Office of the University of Cyprus, participated on the 12/04/2016 at the 2016 Career Fair of the University and particularly in the "CV Clinic" session.

During the "CV Clinic", members of the CyHRMA, Mr Marios Charalambous and Mrs Irene Papadopoulou, provided the students with useful and personalized advice on how to shape their CV and their cover letter in order to make it more attractive to the recruiters which will eventually help them to increase their chances for employment.

During the individual meetings, the students had the opportunity to discuss with the members of our Association and clarify their questions regarding the way their CV should be presented, the preferred language they should use to write their CV, as well as the length of their CV.



12.04.2016

Συνέντευξη & Role Playing

Ανταπόκριση από τον Δημήτρη Βασιλακκά

Στις 12 Απριλίου 2016, στα πλαίσια της Έκθεσης Σταδιοδρομίας του Πανεπιστημίου Κύπρου, οι φοιτητές είχαν την ευκαιρία να έρθουν σε πρώτη επαφή με την Αγορά Εργασίας. Η εκδήλωση διαχρονικά δίνει μια ευκαιρία στους νέους να αξιολογήσουν έμπρακτα και βιωματικά τις δεξιότητές τους για εξεύρεση εργασίας, αφού ολοκληρώσουν τις σπουδές τους. Ως φυσικό επακόλουθο αυτής της προσπάθειας του Γραφείου της Φοιτητικής Μέριμνας του Πανεπιστημίου Κύπρου, ο Σύνδεσμός μας δήλωσε παρόν με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που χρειάζονται οι νέοι για να μπουν δυναμικά στον κόσμο της Εργασίας και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του, μέσω της υποστήριξης και εκπαίδευσης. Μέσω του εργαστηρίου «Συνέντευξη & Role Playing» με εκπαιδευτή τον Δημήτρη Βασιλακκά, αναπτύχθηκαν και εδραιώθηκαν βιωματικά, βασικές και πολύτιμες πληροφορίες για τη διαδικασία της Συνέντευξης στα πλαίσια της Πρόσληψης. Οι συμμετέχοντες είχαν την ευκαιρία να καθίσουν στην «καυτή καρέκλα» του υποψηφίου και να αποδείξουν την ετοιμότητά τους.

Interview & Role Playing

Correspondence by Demetris Vassilakkas

On the 12th of April 2016, within the context of the University of Cyprus' Career Fair, the university students had the opportunity to come into first-hand contact with the Labour Market. The event was a test for most of them to assess their job searching skills, and determine strengths and weaknesses in their ability to promote themselves in the world of work after they graduate. Naturally, our Association was present to support the effort of the Student Affairs Office of the University of Cyprus by sharing knowledge and experience with the students that attended the event. The "Interview & Role Playing" workshop delivered by the trainer Demetris Vassilakkas provided the students with valuable information regarding the Interview part of the Recruitment and Selection process, and gave the opportunity to the attendants to establish the information through role playing. The students had the opportunity to be on the "hot seat" of the interviewee and prove their readiness.



13.04.2016

Τρέχουσες Εξελίξεις και Προκλήσεις στον τομέα της ΔΑΔ στην Κύπρο

Ανταπόκριση από τον Άγγελο Λούη

Στις 13 Απριλίου 2016, ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. σε συνεργασία με το Πανεπιστήμιο UCLan, διοργάνωσαν ανοιχτή διάλεξη/παρουσίαση για τους φοιτητές και καθηγητές του Πανεπιστημίου με θέμα «Τρέχουσες Εξελίξεις και Προκλήσεις στον τομέα της ΔΑΔ στην Κύπρο». Εισηγητής της διάλεξης ήταν ο κος Άγγελος Λούης, Διευθυντής της εταιρείας RED HR Solutions.

Ο στόχος της διάλεξης ήταν να παρουσιαστούν οι τρέχουσες εξελίξεις και προκλήσεις της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενόψει της οικονομικής κρίσης. Αναπτύχθηκαν θέματα όπως η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και πώς αντιμετωπίζεται από τη διοίκηση των Κυπριακών εταιρειών, οι προσδοκίες των στελεχών και των εργαζομένων και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού που σήμερα ασκούνται από τους επαγγελματίες.

Η παρουσίαση περιλάμβανε τα αποτελέσματα της έρευνας Cranet η οποία έχει ολοκληρωθεί το 2014 και τη σύγκριση των αποτελεσμάτων με παρόμοια έρευνα που είχε πραγματοποιηθεί το 2008. Στην έρευνα παρουσιάστηκαν στοιχεία από 89 εταιρείες και οργανισμούς στην Κύπρο με περισσότερους από 100 υπαλλήλους. Η έρευνα περιλάμβανε τομείς όπως: πρακτικές στελέχωσης, εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση της απόδοσης, αμοιβές, εργασιακές σχέσεις και επικοινωνία.

Current HRM Developments and Challenges in Cyprus

Correspondence by Angelos Louis

On April 13th 2016, CyHRMA in cooperation with the University of Central Lancashire (UCLan) Cyprus, organized an open lecture/presentation for the students and professors of the University on "Current HRM Developments and Challenges in Cyprus". The lecture was presented by Mr Angelos Louis, Director of RED HR Solutions.

The objective of the presentation was to share the current developments and challenges of the HRM function in view of the economic crisis and to touch upon issues such as the role of HRM function in the Cypriot organizations, the status of the function and how it is viewed by the top management and HR Professionals.

The presentation included the results of Cranet survey which was completed in 2014 and compared its results with a similar survey which was completed in 2008. The survey was conducted among 89 companies and organizations in Cyprus with more than 100 employees. The survey included areas such as: recruitment practices, training and development, performance appraisal, compensation and benefits, industrial relations and communication.



Logicom
Solutions



SAP® SuccessFactors® HCM Suite

INTEGRATED TALENT MANAGEMENT SOLUTION

Connect your People Strategy to your Business Strategy

Today's rapidly and continuously changing business environment demands greater agility than ever and the ability to quickly develop new strategies as circumstances evolve. But, it's also critical to be able to execute those strategies rapidly and effectively.



Employee Central

Deliver real business impact with a next generation core HR system that puts the 'self' back in 'self-service'. Capturing employee, organizational and talent data all in one solution delivers faster and better results.



Performance & Goals

Create meaningful individual goals across the organization, then reward, measure and tie employee performance to business results.



Compensation

Pay your people based on achievement, retain top talent and increase productivity across the organization.



Succession & Development

Anticipate and plan for staffing changes and assure the readiness of employee talent at all levels. Align learning activities with competency gaps to arm your workforce for current and future needs.



Recruiting

Transform recruiting into a continuous, strategic part of your talent strategy with a complete recruiting execution platform.



Learning

Develop a comprehensive learning strategy with a complete Learning Management Solution (LMS) that enables you to manage, develop and deploy instructor-led, and formal and social online training.



Jam

Improve employee productivity and teamwork by combining collaboration, communication and content-creation tools with a private social network for your organization.



Workforce Planning

Leverage in-depth workforce information and benchmarks to assess readiness to execute strategies, forecast the impact of business decisions, mitigate risk and take action.



Analytics & Reporting

Deliver actionable, quantitative insights to your business leaders with a powerful combination of talent and business data that produces easy to understand and consume information. Creates a catalyst for positive change in the business.

© 2016 SAP and SAP logos are the trademarks or registered trademarks of SAP SE in Germany and in several other countries.



50 Kennedy Avenue Str. 1076 Strovolos
Cyprus, P.O.Box. 22459, CY 1522 Nicosia

T: +357 22 55 10 10
F: +357 22 66 09 69

solutions@logicom.net
www.logicomsolutions.com.cy

Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΗΘΙΚΗΣ ΔΙΟΛΙΣΘΗΣΗΣ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ



Του **Κώστα Παπακυριακού**,
MA, Chartered MCIPD,
MInstLM, FCyHRMA,
Επίτιμος Πρόεδρος
Κυπριακού Συνδέσμου
Διεύθυνσης Ανθρώπινου
Δυναμικού

Χρειάζεται ολόκληρη ζωή για να φτιάξεις μια καλή Εταιρική Φήμη και μόνο ένα σύντομο διάστημα για να την καταστρέψεις

Joseph Neubauer, ex-Chairman of Aramark

Σκάνδαλα και Διαφθορά – Μια εικόνα καταθλιπτική

Η Κύπρος περνά μια σοβαρή κρίση θεσμών και αξιών. Δεν περνά σχεδόν μια μέρα που να μην έλθει στην αντίληψή μας μέσα από τα Μέσα Μαζικής Επικοινωνίας το ξέσπασμα ενός σκανδάλου διαφθοράς σε Επιχειρήσεις, Οργανισμούς (Ιδιωτικούς, Δημόσιους, Ημιδημόσιους) και όχι μόνο. Πολλά από αυτά τα σκάνδαλα μπορούν να αφορούν μια μικρή ή μικρομεσαία Επιχείρηση ή Οργανισμό οπότε αν και υπάρχουν ασφαλώς κάποιες επιπτώσεις, οι συνέπειες (οικονομικές και άλλες) είναι αισθητές μόνο σε ένα στενό περίγυρο και δεν τους δίδεται δημοσιότητα. Όμως κατά καιρούς συμβαίνουν σκάνδαλα μεγάλου μεγέθους λ.χ. η όπως η κατάρρευση μιας από τις μεγαλύτερες Τράπεζες του τόπου, το φιάσκο των ομολόγων, οι μίζες από Εταιρείες για αποχετευτικά έργα κα σε μονάδες επεξεργασίας λυμάτων και πολλά άλλα. Εκτός Κύπρου έχουμε το περιβόητο σκάνδαλο της Enron, την κατάρρευση της Lehman Brothers και πριν λίγους μήνες το σκάνδαλο της Volkswagen η οποία υπέστη τεράστιο πλήγμα στη φήμη της στην αυτοκινητική βιομηχανία και αντιμετωπίζει πρόστιμα και απώλειες δισεκατομμυρίων δολαρίων και μόλις πρόσφατα η υπόθεση των Panama Papers που οδήγησε σε πολιτικές αναταράξεις ανά το παγκόσμιο. Οι επιπτώσεις των μεγάλων σκανδάλων στην Κύπρο έχουν προέκταση εκτός από τις ίδιες τις Επιχειρήσεις / τους Οργανισμούς στην κοινωνία ευρύτερα, στους πολιτειακούς θεσμούς, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, την τοπική αυτοδιοίκηση, τη δημόσια υπηρεσία κ.ά.

Οι γενεσιουργές αιτίες των πιο πάνω σκανδάλων ποικίλουν αλλά αναμφισβήτητο στο βάθος εντοπίζεται η έλλειψη κουλτούρας ηθικής και η καταπάτηση αρχών και αξιών στην άσκηση του καλώς νοούμενου «επιχειρείν». Η ηθική κατάπτωση της Ηγεσίας, ή/και της Ανωτάτης Διοίκησης και Διεύθυνσης όταν συμβεί έχει ολέθρια επίδραση στην ηθική διολίσθηση της όλης Επιχείρησης με αποτέλεσμα να χάνεται η φήμη και το καλό όνομα με τεράστια οικονομική επιβάρυνση και σε ορισμένες περιπτώσεις η κατάληξη σε πτώχευση. Έρευνες στις Ηνωμένες Πολιτείες και σε χώρες της Ευρώπης

καταδεικνύουν ότι Επιχειρήσεις όπου έχουν εμπεδωμένα προγράμματα Κουλτούρας Ηθικής, υπάρχει συστηματική καλλιέργεια εμπιστοσύνης προς τη Διοίκηση και τη Διεύθυνση, η δε φήμη και κατά εξακολούθηση η κερδοφορία ευρίσκονται σε πολύ ψηλά επίπεδα. Επίσης σε πολύ πρόσφατη έρευνα του “Ethics Resource Centre” στις ΗΠΑ έχει φανεί ξεκάθαρα ότι πολλά εξαρτώνται από τη συμπεριφορά και τις αποφάσεις του Ηγέτη που δίδουν και τον τόνο της Κουλτούρας Ηθικής μέσα στη συγκεκριμένη Επιχείρηση. Αντίθετα όταν δυστυχώς εντοπίζεται ηθική κατάπτωση της Ηγεσίας με πρόσφατα παραδείγματα στην Κύπρο (Δήμαρχοι, Πρόεδροι Δ.Σ., Διευθυντές Εταιρειών, Ανώτερα Στελέχη στον Δημόσιο και τον Ιδιωτικό τομέα, Διοικητές Τραπεζών κ.ά.) τότε ευνοείται η δημιουργία σκανδάλων, απάτης, δόλου, δωροδοκίας, διαπλοκής, κατάχρηση εξουσίας και πολλές άλλες παράτυπες και ηθικά ανεπίτρεπτες ενέργειες.

Τίθεται το ερώτημα. Έχει ρόλο η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) στην αντιμετώπιση της κατάστασης;

Εδώ σίγουρα υπάρχει μια μεγάλη πρόκληση για τους Επαγγελματίες της ΔΑΔ. Τα σκάνδαλα και η διαφθορά έχουν ως πηγή τον άνθρωπο γι’ αυτό η ΔΑΔ έχει εξ αντικειμένου και ρόλο και λόγο μέσα στις Επιχειρήσεις / τους Οργανισμούς ασχέτως μεγέθους. Οι μεγάλες Εταιρίες λόγω μεγέθους συνήθως δέχονται μεγαλύτερη πίεση από το αυξημένο ενδιαφέρον του κοινού, τα ΜΜΕ, σε ορισμένες δε περιπτώσεις από το Χρηματιστήριο και την Κεφαλαιαγορά για τη δημιουργία και εφαρμογή εσωτερικών μηχανισμών και διαδικασιών ελέγχου που στοχεύουν στην αποτροπή αυτής της θλιβερής κατάστασης. Κάποιες από αυτές τις Εταιρίες που έχουν ενσωματωμένα συστήματα Εταιρικής Διακυβέρνησης διαθέτουν και Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής & Δεοντολογίας πολύ δε λιγότερες ολοκληρωμένα προγράμματα καλλιέργειας και συντήρησης Κουλτούρας Ηθικής. Στην περίπτωση που η Επιχείρηση / ο Οργανισμός δεν έχει κάνει καμία πρόνοια για εμπέδωση αρχών και αξιών ηθικής μέσα στην Επιχείρηση τότε γίνεται εισηγήση όπως η ΔΑΔ δεχθεί την πρόκληση και πάρει την πρωτοβουλία με τη στήριξη ασφαλώς της Ανωτάτης Ηγεσίας, όπως άλλωστε έχει αναλάβει με επιτυχία την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ) σε διάφορες Επιχειρήσεις. Θα μπορούσε άμεσα να προωθήσει τις ακόλουθες ενέργειες / δράσεις:-

1.) Δημιουργία Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής & Δεοντολογίας ο οποίος να περιλαμβάνει τις βασικές αρχές στη λήψη αποφάσεων πάνω σε διάφορα θέματα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και που αφορούν ή επηρεάζουν π.χ. τους εργαζομένους, τους ιδιοκτήτες / διευθυντές, τους συνεργάτες / προμηθευτές, τους πελάτες, το κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον κ.ά. (βλέπε Παράρτημα)

2.) Διενέργεια Εκπαιδευτικών Προγραμμάτων και συναφών δράσεων για το προσωπικό ΟΛΩΝ των επιπέδων σε θέματα που άπτονται του Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής & Δεοντολογίας και άλλων επί μέρους πολιτικών και διαδικασιών Επιχειρηματικής Ηθικής με έμφαση στην πρακτική εφαρμογή τους και με πυξίδα το motto “Good Ethics = Good Business”.

3.) Τη δημιουργία Μηχανισμού για τη διευκόλυνση των Πληροφοριοδοτών (whistle -blowers) να δίδουν πληροφορίες και να προβαίνουν σε επώνυμες ή ανώνυμες καταγγελίες για παραβίαση του Κώδικα Ηθικής & Δεοντολογίας ή και άλλης πιθανής κατάστασης δόλου και διαφθοράς. (Σχετικά με αυτό είναι σημαντικό να λεχθεί ότι σύντομα αναμένεται η ψήφιση και σχετικού Νόμου – ασπίδα από τη Βουλή για την προστασία των Πληροφοριοδοτών (whistle – blowers) είτε είναι στον δημόσιο είτε στον ιδιωτικό τομέα)

Οι πιο πάνω ενέργειες αποτελούν την πρώτη καθοριστική κίνηση για τη δημιουργία Κουλτούρας Ηθικής μέσα στον εργασιακό χώρο. Τονίζεται όμως εμφαντικά ότι η δημιουργία μιας ολοκληρωμένης και αξιόπιστης Κουλτούρας Ηθικής διαλαμβάνει πολύ περισσότερα και γι' αυτό θα αποτελέσουν θέμα ξεχωριστού άρθρου.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΘΙΚΗΣ & ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ

Ο Κώδικας περιέχει κανόνες συμπεριφοράς και μια συλλογή από αρχές και πρακτικές στις οποίες η Επιχείρηση πιστεύει και στοχεύει να εφαρμόζει στην πράξη. Ένας Κώδικας Ηθικής & Δεοντολογίας δε 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 καθώς και προς το άμεσο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον. Ο Κώδικας σύμφωνα με το Μοντέλο Επιχειρηματικής Ηθικής (Business Ethics Model) του Ελληνικού Ινστιτούτου Επιχειρηματικής Ηθικής (EBEN GR) 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 και που είναι απαραίτητα στοιχεία στη δημιουργία Ηθικής Κουλτούρας.

Ετοιμασία και Περιεχόμενο

Ένας Κώδικας Ηθικής & 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 επιχειρηματικού τομέα που λειτουργεί σε παρόμοιο κοινωνικό περιβάλλον αλλά και από άλλα επαγγελματικά διεθνή πρότυπα επιχειρηματικής ηθικής, δεοντολογίας και ευθύνης όπως είναι λ.χ. τα ISO 14001, SA 8000, ISO 9001, ISO 26000, ISO 31000, OHSAS 18001 καθώς και το ISO 37001 (Συστήματα Διαχείρισης κατά της Δωροδοκίας) το οποίο αναμένεται να εκδοθεί τέλος του 2016. Η συγγραφή του Κώδικα θα πρέπει να αναλαμβάνεται από άτομο ή άτομα που τα ίδια 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 κτίσιμο και τη συγγραφή ενός Κώδικα Επιχειρηματικής Ηθικής & Δεοντολογίας μιας επιχείρησης είναι κατά προτεραιότητα Ανώτερα Στελέχη / Επαγγελματίες βασικών επιχειρησιακών Τμημάτων ή/και με εξειδικευμένους εξωτερικούς Συμβούλους Επιχειρήσεων με γνώσεις και εμπειρίες στο 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 σελίδες αλλά και εκτενέστερος ανάλογα του μεγέθους του τομέα, του κοινωνικού περιβάλλοντος στον οποίο η Επιχείρηση δραστηριοποιείται. Όσον αφορά το περιεχόμενο του Κώδικα θα λέγαμε ότι σε γενικές γραμμές θα πρέπει να στοχεύει κυρίως στους άμεσα ενδιαφερομένους και να καλύπτει αυτά που η επιχείρηση θεωρεί σημαντικά (παραθέτουμε πιο κάτω παραδείγματα):-

Προς τους Εργαζομένους – 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.ά.

Προς τους Ιδιοκτήτες / Διευθυντές – ψηλά επίπεδα διοίκησης, διεύθυνσης και διαχείρισης (management), βέλτιστες επιχειρηματικές πρακτικές, τακτική και αξιόπιστη πληροφόρηση και ενημέρωση, αποφυγή αχρείαστων και επιβλαβών κινδύνων, εξοικονόμηση πόρων, δίκαιοι κανόνες και κανονισμοί, προστασία προσωπικών δεδομένων, απαγορευτικές πολιτικές και ασφαλιστικές δικλίδες για δωροδοκίες και ανάρμοστες αμοιβές, εφαρμογή διεθνών προτύπων κ.ά.

Προς τους Συνεργάτες / Προμηθευτές – ψηλά επίπεδα συνεργασίας με διαφάνεια και αξιοπιστία, ασφαλείς και δίκαιες συναλλαγές, τακτική ενημέρωση και επικοινωνία, τήρηση συμβατικών υποχρεώσεων κ.ά.

Προς τους Πελάτες – σεβασμός στα δικαιώματα του πελάτη, προσφορά ποιότητας, εξυπηρέτησης, πληροφόρησης, ασφάλεια προϊόντων και υπηρεσιών, αποφυγή διφορούμενων / παραπλανητικών διαφημίσεων, θετική και γρήγορη ανταπόκριση παραπόνων κ.ά.

Προς τους Ανταγωνιστές – υγιής και ελεύθερος ανταγωνισμός, αποδεκτές πρακτικές και μέθοδοι ανταγωνισμού κ.ά.

Προς το Κοινωνικό και Φυσικό Περιβάλλον – προσφορά κοινωνικού έργου, βοήθεια για κοινωνικούς σκοπούς, σεβασμός στους θεσμούς και τους νόμους, σεβασμός στην τοπική κουλτούρα, συνεισφορά στην προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και της οικολογικής ισορροπίας κ.ά.

(Σημ. Τα πιο πάνω παραδείγματα είναι για ένα λεπτομερή Κώδικα Επαγγελματικής Ηθικής & Δεοντολογίας)

Τέλος, ο Κώδικας θα πρέπει να περιλαμβάνει την ύπαρξη ενός Μηχανισμού ή Οργάνου ή Στελέχους που θα έχει την αρμοδιότητα να επιλαμβάνεται καταστάσεων διαπιστωμένης ή ενδεχόμενης παραβίασης Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας.

Προϋποθέσεις επιτυχίας

Για να επιτύχει του σκοπού ύπαρξης του ένας Κώδικας Επιχειρηματικής Ηθικής και Δεοντολογίας πρέπει απαραίτητα να τυγχάνει της απόλυτης υποστήριξης των Ιδιοκτητών, του Προέδρου, των Μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, του Γενικού Διευθυντή και όλης της Διευθυντικής Ομάδας αλλά και του προσωπικού. Εάν όλοι αυτοί δεν υποστηρίζουν σθεναρά την ύπαρξη και εφαρμογή του Κώδικα της συγκεκριμένης επιχείρησης, θα είναι ασφαλώς ματαιοπονία.

Σαν κατακλείδα, με τη δημιουργία και πιστή εφαρμογή ενός Κώδικα Ηθικής και Δεοντολογίας γίνεται το πρώτο καθοριστικό βήμα-θεμέλιο στην επιχείρηση για μια καλύτερου επιπέδου Ηθική Κουλτούρα, Εταιρική Διακυβέρνηση και αναβαθμισμένη Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη για συνεχή πρόοδο και ανάπτυξη.

Ο τομέας της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο: Προκλήσεις και Προοπτικές



Αρετή Παπαδοπούλου
Επικεφαλής Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού Mallourpas & Papacostas Public Co.

Ποια είναι η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει το επάγγελμα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο?

Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει το επάγγελμα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η προσέλκυση, η διατήρηση και η ανάπτυξη των καλύτερων ταλέντων στις επιχειρήσεις. Τα ταλέντα είναι αυτά που συμβάλλουν περισσότερο στην ανάπτυξη και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η δημιουργία και η ανάπτυξη των συστημάτων διαχείρισης ταλέντων από τη ΔΑΔ θα πρέπει να είναι πρώτιστης σημασίας. Αυτό περιλαμβάνει τη θέσπιση σχεδιασμένων εργασιών, διαδικασιών πρόσληψης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων σε συνδυασμό με μισθολογικά και άλλα κίνητρα.

Με ποιους τρόπους θα μπορούσε ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. να συμβάλει στην προώθηση του επαγγέλματος της ΔΑΔ?

Ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. μπορεί να συμβάλει στην προώθηση του επαγγέλματος με τον εμπλουτισμό της ιστοσελίδας με περισσότερα εργαλεία και πηγές για την ανάπτυξη των γνώσεων των μελών του όπως δείγματα πολιτικών και διαδικασιών, περιγραφές εργασιών, οδηγοί, παραδείγματα καλής πρακτικής στην Κύπρο και το εξωτερικό. Επίσης με τη διοργάνωση περισσότερων εκδηλώσεων μέσα στο

χρόνο έως ότου να υπάρχει περισσότερη προβολή προς το επιχειρηματικό κοινό και παράλληλα να ενδυναμώνει τις γνωριμίες και τις σχέσεις με τα μέλη του.

Με ποιους τρόπους θα μπορούσε ο τομέας της ΔΑΔ να ενισχύσει τη θέση και τη συμβολή του στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων?

Ο ρόλος της ΔΑΔ πρέπει να είναι παράλληλος με τις ανάγκες του οργανισμού και να διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στην επιτυχία του. Οι επιτυχημένοι οργανισμοί γίνονται όλο και πιο ευπροσάρμοστοι, ανθεκτικοί, αλλάζουν γρήγορα κατευθύνσεις και είναι πελατοκεντρικοί. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, η ΔΑΔ καλείται να διαχειρίζεται αποτελεσματικά μέσω του προγραμματισμού, της οργάνωσης, καθοδήγησης και του ελέγχου του ανθρώπινου δυναμικού και να είναι γνώστες των αναδυόμενων τάσεων στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Ποιοι τομείς της ΔΑΔ πιστεύετε ότι θα έχουν πρωταρχική σημασία μέσα στα επόμενα χρόνια?

Οι τομείς στους οποίους θα δοθεί ιδιαίτερη σημασία τα επόμενα χρόνια είναι η ανάπτυξη των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών σε συνδυασμό με τη συνεχή καθοδήγηση, υποστήριξη και τη συστηματική ανατροφοδότηση. Επίσης σημασία θα έχει η ανάπτυξη εταιρικής κουλτούρας και οι υγιείς εργασιακές σχέσεις, δημιουργία καινοτόμων συστημάτων μεταξύ άλλων και των συστημάτων επιβράβευσης αλλά και αμοιβών.

Βιογραφικό:

Η Αρετή Παπαδοπούλου κατέχει πτυχίο στην Κοινωνιολογία από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Αθηνών καθώς και Μεταπτυχιακό στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργανωτικής Συμπεριφοράς από το Cyprus International Institute of Management. Είναι μέλος του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Εργάζεται τα τελευταία 8,5 χρόνια σαν επικεφαλής του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού στον Όμιλο Εταιρειών Mallourpas & Papacostas όπου διαχειρίζεται όλες τις εργασίες στο τμήμα. Ο Όμιλος έχει πάνω από 40 καταστήματα παγκύπρια και πάνω από 350 άτομα προσωπικό.



Λουκία Χριστοφίδη
Διευθύντρια Προσωπικού Ermes Department Stores

Ποια είναι η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει το επάγγελμα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο?

Η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει σήμερα στην Κύπρο το επάγγελμα της ΔΑΔ είναι ο ρόλος του στη σωστή στελέχωση των επιχειρήσεων. Παρά το γεγονός ότι στην Κύπρο έχουμε σήμερα υψηλή ανεργία, η οποία στους νέους ανθρώπους είναι αρκετά υψηλότερη, αρκετές θέσεις, όχι κατ' ανάγκη εξειδικευμένες, είτε στελεχώνονται με άτομα που δυσκολεύονται να ανταποκριθούν στα αναμενόμενα καθήκοντα, είτε παραμένουν κενές για μεγάλο χρονικό διάστημα, λόγω μη εξεύρεσης των κατάλληλων υποψηφίων. Δυστυχώς οι κυπριακές επιχειρήσεις δυσκολεύονται να προσελκύσουν ή και να διατηρήσουν εκείνα τα ταλέντα που θα κάνουν τη διαφορά και θα μπορούν να αναπτυχθούν για να αποτελούν τους αυριανούς ηγέτες.

Με ποιους τρόπους θα μπορούσε ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. να συμβάλει στην προώθηση του επαγγέλματος της ΔΑΔ?

Ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. θα πρέπει να γίνει πιο ορατός, όχι μόνο προς τα μέλη του, αλλά ευρύτερα προς την κοινωνία. Η οργάνωση συχνών δραστηριοτήτων για διάφορα θέματα που ενδιαφέρουν το ευρύ κοινό, καθώς και συζητήσεων για εξερεύρεση λύσεων σε προβλήματα που απασχολούν τον κόσμο της εργασίας, είναι ένας τρόπος προς την κατεύθυνση αυτή. Η ενθάρρυνση να συμμετοχή στις εκδηλώσεις αυτές, όχι μόνο όλων των μελών του συνδέσμου, αλλά και ευρύτερα του επιχειρηματικού κόσμου είναι επίσης πολύ σημαντική. Ο Σύνδεσμος θα πρέπει επίσης να αναπτύξει στρατηγικές συμμαχίες τόσο με τις κυπριακές επιχειρήσεις, όσο και με άλλους Συνδέσμους και να διεκδικήσει ρόλο και λόγο στα κέντρα λήψης αποφάσεων, καθώς και ένα πιο εποικοδομητικό ρόλο με την Αν.ΑΔ.

Με ποιους τρόπους θα μπορούσε ο τομέας της ΔΑΔ να ενισχύσει τη θέση και τη συμβολή του στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων?

Ο ρόλος της ΔΑΔ είναι πολύ σημαντικός σε κάθε επιχείρηση. Το πώς θα εξελι-

χθεί ο ρόλος αυτός εξαρτάται πολύ από την συμπεριφορά και την προσωπικότητα του κάθε μέλους της ΔΑΔ. Η ΔΑΔ πρέπει να εμπνέει εμπιστοσύνη σε όλους και να χειρίζεται τα θέματα με τη δέουσα σοβαρότητα. Να μπορεί να πείθει και να προωθεί έμπρακτα τις σωστές αξίες έτσι ώστε να γίνει η γέφυρα επικοινωνίας μεταξύ της Ανώτατης Διεύθυνσης και των απλών εργαζομένων. Για να το καταφέρει αυτό, πρέπει από τη μια να κατανοεί ξεκάθαρα τους επιχειρηματικούς στόχους και από την άλλη να μπορεί έγκαιρα να αναγνωρίζει τις δυσκολίες που εμποδίζουν την επίτευξη των στόχων αυτών. Αναγνωρίζοντας τα προβλήματα που υπάρχουν, να σχεδιάζει και να προωθεί τις κατάλληλες λύσεις για το καλό της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Ποιοι τομείς της ΔΑΔ πιστεύετε ότι θα έχουν πρωταρχική σημασία μέσα στα επόμενα χρόνια?

Οι γενιές αλλάζουν, οι άνθρωποι μεγαλώνουν και εξελίσσονται διαφορετικά, είναι όμως δύσκολο να πούμε εάν στα επόμενα χρόνια θα υπάρχει κάτι πιο σημαντικό απ' ό,τι μας απασχολεί ήδη σήμερα. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει πάντα να στελεχώνονται με τα κατάλληλα άτομα, η προσέλκυση των οποίων θα πρέπει να μας απασχολήσει πολύ. Η νέα γενιά εργαζομένων έχει επιλογές, στην Κύπρο και στο εξωτερικό, άρα αναζητά τις καλύτερες ευκαιρίες. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναθεωρήσουν την εταιρική κουλτούρα, έτσι ώστε να λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες και φιλοδοξίες των νέων γενιών. Οι νέοι άνθρωποι ενδιαφέρονται για μια εργασία η οποία όχι μόνο θα τους ευχαριστεί και θα τους γεμίζει σήμερα, αλλά και που θα τους δίνει την προοπτική να εξελιχθούν και να προχωρήσουν επαγγελματικά. Άρα, χρειάζεται να βλέπουν ξεκάθαρα που πηγαίνουν, τι προοπτικές έχουν. Χρειάζονται σωστή ανατροφοδότηση και καθοδήγηση, διαφάνεια και σωστή επικοινωνία.

Βιογραφικό:

Η Λουκία Χριστοφίδη κατέχει πτυχίο ξένων γλωσσών (Αγγλικά, Γαλλικά, Γερμανικά) από το Πανεπιστήμιο της Grenoble, Γαλλίας, καθώς και μεταπτυχιακό MBA από το Πανεπιστήμιο του Τορόντο, Καναδάς. Εργάστηκε στον Όμιλο Λαϊκής Τράπεζας για 20 χρόνια σε θέσεις πρώτης γραμμής όπως Business Relationship Officer σε τμήματα δανείων, ασχολήθηκε με διάφορα έργα της τράπεζας ως Project Manager, ενώ για 8 χρόνια εργάστηκε στο Τμήμα Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης – Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, αρχικά ως Λειτουργός Εκπαίδευσης και αργότερα ως Διευθύντρια Εκπαίδευσης & Ανάπτυξης. Εδώ και 2,5 χρόνια κατέχει τη θέση της Διευθύντριας Προσωπικού στο Συγκρότημα ERMES, τον μεγαλύτερο οργανισμό λιανικού εμπορίου στην Κύπρο και μέλος του Ομίλου CTC. Είναι πιστοποιημένη με τον τίτλο του Project Manager Professional του διεθνούς οργανισμού PMI, και με τον τίτλο του Λειτουργού Εργασιακών Σχέσεων της ΟΕΒ. Είναι επίσης διορισμένη ως μέλος δικαστηρίου εργατικών διαφορών.



Μαρία Δημητρίου Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού Voici La Mode Group

Ποια είναι η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζει το επάγγελμα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο;

Το ασταθές οικονομικό περιβάλλον, που διανύουμε τα τελευταία χρόνια στην Κύπρο, και οι οικονομικές πιέσεις οδήγησαν αρκετούς οργανισμούς σε αναδιαρθρώσεις και σε πιο στοχευμένες επενδύσεις όσον αφορά το Ανθρώπινο Δυναμικό. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού καλείται να βρει τους μηχανισμούς και να εφαρμόσει οικονομικά βιώσιμες πρακτικές, δημιουργώντας ταυτόχρονα τις καλύτερες συνθήκες ανάπτυξης των στελεχών εντός του οργανισμού. Η δημιουργία και η διατήρηση μιας δυνατής εταιρικής κουλτούρας που να προσελκύει νέα talenta και να διατηρεί και να αναπτύσσει τα υφιστάμενα στελέχη είναι καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία του οργανισμού.

Με ποιους τρόπους θα μπορούσε ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. να συμβάλει στην προώθηση του επαγγέλματος της ΔΑΔ?

Ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. μπορεί να συμβάλει στην προώθηση του επαγγέλματος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού προσφέροντας επαρκή και συνεχή ενημέρωση για "καλές πρακτικές" οι οποίες έχουν εφαρμοστεί με επιτυχία από οργανισμούς εντός και εκτός Κύπρου, αξιολογώντας τα αποτελέσματα σε οικονομικούς όρους. Αυτό θα βοηθήσει τους επιχειρηματίες να συνδέσουν το οικονομικό όφελος για τον οργανισμό με το Ανθρώπινο Δυναμικό και να αντιλαμβάνονται πως η επένδυση στο Ανθρώπινο Δυναμικό συμβάλλει στην ανάπτυξη των εργασιών και αποτελεσμάτων κάθε οργανισμού.

Με ποιους τρόπους θα μπορούσε ο τομέας της ΔΑΔ να ενισχύσει τη θέση και τη συμβολή του στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων;

Η ΔΑΔ θα πρέπει να δημιουργήσει τις συνθήκες μέσα στις οποίες τα στελέχη και οι εργαζόμενοι να μπορούν να αποδώσουν στο μέγιστο μέσα σε κλίμα αμοιβαίας συνεργασίας με τη Διεύθυνση του Οργανισμού. Η ΔΑΔ πρέπει να συμμετέχει στα κέντρα λήψης αποφάσεων και οι στόχοι της πρέπει να συνδέονται με τους εμπορικούς στόχους του οργανισμού και να αποφασίζονται δράσεις οι οποίες θα έχουν μετρήσιμο αποτέλεσμα και ξεκάθαρα κριτήρια επιτυχίας.

Ποιοι τομείς της ΔΑΔ πιστεύετε ότι θα έχουν πρωταρχική σημασία μέσα στα επόμενα χρόνια?

Τα επόμενα χρόνια θα πρέπει να προετοιμαστούμε να υποδεχθούμε την νέα γενιά που θα ενταχθεί στο εργατικό δυναμικό, τους Millennials. Αυτό θα είναι μια πρόκληση δεδομένου του ότι η γενιά αυτή κινητοποιείται με διαφορετικούς τρόπους και έχει διαφορετικές αξίες και αρχές. Η ΔΑΔ καλείται να βρει τους μηχανισμούς που θα εντάξει τους Millennials στον οργανισμό και στην κουλτούρα μας.

Εφαρμόζοντας συστήματα αξιολόγησης, ανάπτυξης και διαδοχής, οι οργανισμοί θα μπορούν να προσαρμοστούν στις αλλαγές που συντελούνται στον επιχειρηματικό κόσμο και να είναι πιο ανταγωνιστικοί στην αγορά εργασίας. Πιστεύω ότι το Coaching θα γίνει τα επόμενα χρόνια η πιο αποδοτική μέθοδος ανάπτυξης, βοηθώντας τα στελέχη να αναπτύξουν τις δεξιότητες και συμπεριφορές που χρειάζεται για να αποδώσουν καλύτερα στη θέση εργασίας τους.

Βιογραφικό:

Η Μαρία Δημητρίου εργάζεται τα τελευταία 15 χρόνια από τη θέση της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλους οργανισμούς στην Κύπρο. Το 2003 εντάχθηκε στον Όμιλο Εταιρειών Mallourpas & Papacostas αναλαμβάνοντας αρχικά τη θέση Administrative Executive και αργότερα τη θέση Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού. Το 2008 μετακινείται στο δυναμικό της IKEA Κύπρου αναλαμβάνοντας τη θέση HR Manager όπου και εργάστηκε μέχρι το 2015. Τον Ιανουάριο 2016 εντάχθηκε στον Όμιλο Voici La Mode στη θέση HR Manager για την αλυσίδα εστιατορίων Café la Mode.

Είμαστε εδώ για να απαντήσουμε στις ερωτήσεις σας! Αν έχετε ερωτήματα που επιθυμείτε να απαντηθούν από επαγγελματίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι Μέλη του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ., το μόνο που έχετε να κάνετε είναι να τις στείλετε ηλεκτρονικά στο info@cyrhrra.org. Για διευκρινίσεις/πληροφορίες, επικοινωνήστε μαζί μας (22 318081, info@cyrhrra.org).



Business. Not as usual.

At Hellenic Bank, Cyprus' fastest growing bank, we offer a full range of banking, insurance products and services adding value to all existing and potential investors in Cyprus.

Be part of it.

Το 2015 έχετε πιστοποιηθεί ως «Εργοδότης Ισότητας». Αναφέρετε τις βασικότερες πρακτικές που έχετε εφαρμόσει, οι οποίες έχουν αποφέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό σας.

Άννα Μιχαηλίδου | Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής Κύπρου

Το Ινστιτούτο Νευρολογίας και Γενετικής Κύπρου βραβεύτηκε στις 2 Νοεμβρίου 2015 από το Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων ως **Πιστοποιημένος Εργοδότης Ισότητας**.

Το ΙΝΓΚ πληροί όλες τις Καλές Πρακτικές για τις οποίες βραβευτήκαμε ως εξής:

1. Διαδικασίες Πρόσληψης – Ανέλιξη.

- Μέσα από τη δίκαιη και αντικειμενική διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζει, ακολουθώντας πάντα την πολιτική Πρόσληψης και Επιλογής του έχει σαν στόχο να:
- Προσλαμβάνονται άτομα με τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες ούτως ώστε να καλύπτουν τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του Ινστιτούτου
- Διασφαλίζονται οι ίσες ευκαιρίες για όλους τους υποψηφίους
- Προωθεί τις αξίες του Ιδρύματος
- Ταυτίζεται με τη στρατηγική του Ινστιτούτου

2. Επαγγελματική κατάρτιση.

Με εφαρμογή σε όλο το προσωπικό ανεξαιρέτως, το Ινστιτούτο αναγνωρίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού μέσω:

- Της Ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών κυρίως σε θέματα κοινωνικών δεξιοτήτων του κάθε ατόμου ξεχωριστά, που γίνεται από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και τους Διευθυντές των τμημάτων
- Του συστήματος Αξιολόγησης της απόδοσης του κάθε ατόμου που γίνεται κάθε τέλος του έτους
- Των αναγκών που αναγνωρίζονται από το ίδιο το προσωπικό κατά τη διάρκεια του έτους κυρίως σε θέματα τεχνικών γνώσεων

3. Αξιολόγηση – Ίση Αμοιβή

Όλοι ανεξαιρέτως έχουν το δικαίωμα της αυτοαξιολόγησης τους πριν από την αξιολόγηση που πραγματοποιεί ο Αξιολογητής του κάθε ατόμου. Τέλος διεξάγεται μια συ-

νάντηση επανατροφοδότησης, όπου ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος συζητούν επί των σημείων της αξιολόγησης και επί της συνολικής απόδοσης που παρουσίασε το άτομο εντός του έτους και θέτουν τους στόχους του νέου έτους.

4. Συμφιλίωση επαγγελματικής – οικογενειακής ζωής

Το Ινστιτούτο εφαρμόζει τις πιο κάτω δράσεις:

- Ευέλικτο ωράριο
- Μισή εργάσιμη μέρα κάθε Παρασκευή, με προσθήκη για τους μήνες Ιούνιο-Αύγουστο και την ημέρα Τετάρτη, χωρίς καμία αναπροσαρμογή στις απολαβές
- 100% αποπληρωμή του μηνιαίου μισθού κατά την περίοδο μητρότητας
- Πληρωμένη Άδεια Μελέτης (Study Leave) για τους πρώτους 2 μήνες η οποία καλύπτει το 100% του μισθού του ατόμου τον πρώτο μήνα και το 50% τον δεύτερο μήνα
- Άδεια Συμπόνιας 2 ημερών σε περίπτωση απώλειας συζύγου ή συγγενή πρώτου βαθμού
- Παροχή ψυχολογικής Στήριξης προς το προσωπικό από το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και την Κοινωνική Λειτουργό του Ινστιτούτου

5. Παρενόχληση / Σεξουαλική Παρενόχληση

Το 2014, το Ινστιτούτο εισήγαγε τον κώδικα Παρενόχλησης και Σεξουαλικής Παρενόχλησης μέσω του οποίου γνωστοποιεί στο προσωπικό τη μη ανοχή του σε οποιαδήποτε μορφή παρενόχλησης. Ως επιπρόσθετη δράση το Ινστιτούτο διεξήγαγε για όλο το προσωπικό Σεμινάριο με θέμα την Παρενόχληση / Σεξουαλική Παρενόχληση δίνοντας έμφαση στον Κώδικα. Το Ινστιτούτο ήταν ο πρώτος κυπριακός Οργανισμός που υιοθέτησε Κώδικα για την Παρενόχληση / Σεξουαλική Παρενόχληση στο χώρο εργασίας. Τέλος, το νεοεισερχόμενο προσωπικό ενημερώνεται πλήρως για τον Κώδικα.

Μάριος Χριστοφόρου | CPM Corporate Administration Services

Η εταιρεία CPM Corporate Administration Services, δραστηριοποιείται στα Κυπριακά επιχειρηματικά δρώμενα εδώ και 20 χρόνια στον τομέα παροχής διοικητικών υπηρεσιών. Η πιστοποίησή ως Εργοδότης Ισότητας, που της απονεμήθηκε το 2015 ήρθε σαν επιστέγασμα των προσπαθειών της εταιρείας, και αναγνώριση των καλών πρακτικών που εφαρμόζει όλα αυτά τα χρόνια στον τομέα παροχής ίσων ευκαιριών και ίσης μεταχείρισης του προσωπικού στο χώρο εργασίας.

Ένας από τους βασικούς πυλώνες της αποστολής της εταιρείας, είναι η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και πρακτικών λύσεων στους πελάτες της με συνέπεια, και διατηρώντας υψηλά πρότυπα δεοντολογίας. Για να μπορεί αυτό να επιτευχθεί, η εταιρεία βασίζεται στο ανθρώπινο της δυναμικό. Έτσι, η εταιρεία έχει δεσμευτεί στο να παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον όπου όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως φύλου, θρησκείας, εθνικής καταγωγής, ηλικίας κλπ, έχουν ίσες ευκαιρίες σε θέματα πρόσληψης και ανέλιξης, επαγγελματικής κατάρτισης, αξιολόγησης και ίσης αμοιβής καθώς και της συμμετοχής τους στη λειτουργία της εταιρείας.

Μερικές από τις καλές πρακτικές που εφαρμόζει η εταιρεία σε θέματα Ισότητας των Φύλων στο εργασιακό περιβάλλον είναι:

- Υπάρχει ολοκληρωμένη δέσμευση για ίση μεταχείριση μεταξύ ανδρών και γυναικών
- Η διαδικασία πρόσληψης βασίζεται αποκλειστικά στα τεχνικά χαρακτηριστικά και στα ακαδημαϊκά προσόντα που είναι απαραίτητα για τη θέση εργοδότησης και όχι σε οποιαδήποτε άλλα κριτήρια
- Εφαρμόζεται ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων όπου όλοι αξιολογούνται, σε ετήσια βάση, σε συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης
- Στις εργαζόμενες μητέρες, παρέχεται η επιλογή για εργασία στη βάση ευέλικτου ωραρίου εργασίας καθώς

επίσης και στη βάση μειωμένου ωραρίου εργασίας χωρίς οποιαδήποτε πιθανότητα επηρεασμού της ανέλιξής τους

- Προσφέρεται σε όλο το προσωπικό πληρωμένη άδεια 3ων ωρών για τους γονείς που επιθυμούν να συνοδεύσουν τα παιδιά τους στο σχολείο κατά την πρώτη μέρα της σχολικής χρονιάς
- Εφαρμόζεται προκαθορισμένη πολιτική επικοινωνίας μεταξύ των διαφόρων βαθμίδων
- Αναπτύχθηκε ολοκληρωμένος κώδικας σε θέματα Σεξουαλικής Παρενόχλησης

Τα άμεσα οφέλη της πιστοποίησης ήταν ότι η εταιρεία είχε την ευκαιρία να επανεξετάσει και να εκσυγχρονίσει τις πολιτικές και διαδικασίες της καθώς επίσης, δόθηκε η ευκαιρία στην εταιρεία να παρουσιάσει στο προσωπικό συγκεντρωμένες όλες τις διαδικασίες και πρακτικές που εφαρμόζει και το προσωπικό να αντιληφθεί και να αναγνωρίσει τις πρακτικές που είναι δυνατό να αξιοποιήσει στον εργασιακό του χώρο.

Ταυτόχρονα, και με την ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στη διαδικασία πιστοποίησης, ενδυναμώθηκε το αίσθημα της συνεργασίας, της ομαδικότητας και η αίσθηση της επιτυχίας. Σαν οργανισμός θεωρούμε ότι η Πιστοποίηση ως Εργοδότης Ισότητας θα βοηθήσει τόσο στην προσέλκυση υψηλού επιπέδου προσωπικού σε μελλοντικές προσλήψεις όσο και στην ενίσχυση της εταιρικής εικόνας.

Μέσα από τη συστηματική και διαχρονική εφαρμογή όλων αυτών των πρακτικών, η CPM αποδεικνύει συνεχώς ότι είναι μια εταιρεία που προσφέρει στο ανθρώπινο της δυναμικό ένα εργασιακό περιβάλλον, όπου όλοι μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντα τους, και να αναδειχθούν, τόσο επαγγελματικά όσο και προσωπικά, χωρίς να αντιμετωπίζουν οποιαδήποτε διάκριση λόγω του φύλου τους.

Η Άννα Μιχαηλίδου κατέχει BSc Economic Science από το Πανεπιστήμιο του Πειραιά, MSc Organizational Psychology από το University of Birkbeck και MSc Human Resource Management από το University of Surrey. Έχει περισσότερο από 7 χρόνια διεθνούς και εγχώριας εμπειρίας στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και ειδικότερα στους τομείς προσλήψεων και επιλογής προσωπικού, outplacement services, προσωπικής ανάπτυξης προσωπικού, συμβουλευτικές υπηρεσίες, επαγγελματικής κατάρτισης και εκπαίδευσης προσωπικού και άλλων διοικητικών καθηκόντων στους τομείς του ΑΔ.

Ο Μάριος Χριστοφόρου κατέχει πτυχίο στο Μάρκετινγκ από το Arizona State University καθώς και μεταπτυχιακό στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού από το University of Leeds. Ξεκίνησε την καριέρα του στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας Deloitte Κύπρου όπου παρέμεινε για έξι χρόνια και στη συνέχεια εργάστηκε για τα επόμενα τρία χρόνια στην εταιρεία Cybarco Development Ltd ως Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού. Σήμερα, κατέχει τη θέση του Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού στην εταιρεία CPM Corporate Administration Services.

Αναστασία Αβραμίδου | General Constructions Company Ltd (GCC Ltd)

Η εταιρεία μας General Constructions Company Ltd (GCC Ltd), Εργολάβοι Οικοδομών και Έργων Οδοποιίας, ιδρύθηκε το 1947 και είναι οικογενειακή επιχείρηση.

Το 2015 έχουμε πιστοποιηθεί ως Εργοδότης Ισότητας και ο λόγος για τον οποίο αιτηθήκαμε της πιστοποίησης ήταν για να μειωθεί αυτό το χάσμα αμοιβών, συμπεριφοράς και αντίληψης μεταξύ των δύο φύλων το οποίο αντιμετωπίζουμε και βιώνουμε διαχρονικά πολύ έντονα, ιδιαίτερα στην Κύπρο και ειδικά στον Κατασκευαστικό τομέα.

Οι βασικότερες πρακτικές και ενέργειες που έχουμε εφαρμόσει, οι οποίες έχουν αποφέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό μας και έχουν βοηθήσει στη μείωση του χάσματος αυτού, είναι οι ακόλουθες:

- Δημιουργία Πολιτικής Ισότητας των δύο φύλων μαζί με σχετική διαδικασία και κατάρτιση: Η Εταιρεία μας με γραπτή δήλωση δεσμεύτηκε για ίση μεταχείριση μεταξύ ανδρών και γυναικών, καθώς επίσης και σεβασμού της διαφορετικότητας σε όλα τα επίπεδα και δραστηριότητες της εταιρείας. Έχει δημιουργηθεί Επιτροπή αποτελούμενη από μέλη του προσωπικού με κύριο ρόλο να χειρίζεται θέματα που εμπίπτουν στον τομέα αυτό. Επίσης, οι υπάλληλοι ενημερώθηκαν για τις ενέργειες που μπορούν να προβούν σε περίπτωση οποιασδήποτε άνοσης μεταχείρισης. Ενώ πριν την εφαρμογή της πολιτικής ίσως οι εργαζόμενοι να ήταν διστακτικοί στο να εκφράσουν το παράπονο τους, τώρα, το προσωπικό άρχισε να νιώθει πιο ασφαλές και αντιλαμβάνεται πλέον ότι η εταιρεία στοχεύει στη μείωση και με τελικό στόχο στην εξάλειψη των εργασιακών διακρίσεων.
- Δημιουργία Κώδικα Αντιμετώπισης Σεξουαλικής Παρενόχλησης: Με τον κώδικα αυτό το προσωπικό είναι ενήμερο για το τι ακριβώς θεωρείται σεξουαλική πα-

ρενόχληση και ως εκ τούτου είναι πιο προσεκτικό στην επικοινωνία με συναδέλφους και συνεργάτες. Εφόσον είναι ξεκάθαρο πλέον τι θεωρείται Σεξουαλική Παρενόχληση και υπάρχει γραπτή διαδικασία χειρισμού σχετικών κρουσμάτων με την οποία μπορεί τώρα το θύμα να υποβάλει παράπονο και να κινηθεί ακόμα και νομικά. Πριν την εν λόγω ενημέρωση πιθανόν να υπήρχε άγνοια για τα δικαιώματά τους ακόμη και φόβος στο να εκφράσουν σχετικό παράπονο. Επίσης, άτομα τα οποία παρενοχλούν μπορεί να μη γνώριζαν ότι αυτό που κάνουν θεωρείται παρενόχληση ενώ τώρα είναι πιο προσεκτικοί και ξέρουν ότι υπάρχουν επιπτώσεις.

- Δημιουργία ίσων ευκαιριών στον τομέα πρόσληψης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανέλιξης. Δεν υπάρχει οποιοσδήποτε διαχωρισμός μεταξύ ανδρών και γυναικών στις διαδικασίες μας.
- Εφαρμογή πρακτικών σε θέματα συμφιλώσης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής όπως ευέλικτο ωράριο ή μειωμένο ωράριο για φροντίδα παιδιών.
- Διενέργεια Έρευνας Αντιλήψεων Προσωπικού που θα βοηθήσουν σε στοχευόμενες πολιτικές σε θέματα συμφιλώσης της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και προώθηση ίσων ευκαιριών.
- Εφαρμογή Ισών αμοιβών μεταξύ των δύο φύλων για την ίδια εργασία ή για εργασία ίσης αξίας. Το Ανθρώπινο Δυναμικό της εταιρείας απασχολείται επί τη βάση Συλλογικών Συμβάσεων και ως εκ τούτου υπάρχει ίση αμοιβή για εργασία ίσης αξίας. Παρέχονται επίσης ίδια μισθολογικά ωφελήματα σε όλο το προσωπικό.



Η Αναστασία Αβραμίδου εργάζεται ως Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκησης στην General Constructions Company Ltd (GCC Ltd) από το 2005. Σπούδασε στην Αγγλία και απέκτησε BA in Business Management από το Kingston University και MA in Human Resources Management από το University of Derby. Είναι Associate Member του CIPD. Επίσης, παρακολουθεί μαθήματα για την απόκτηση του BSc in Quantity Surveying στο Frederick University στην Κύπρο. Στην GCC Ltd έχει την ευθύνη για θέματα Ανθρώπινου Δυναμικού και Διοίκησης, Σύστημα Ποιότητας ISO9001, Ασφάλειας, και είναι μέλος της ομάδας η οποία χειρίζεται θέματα στρατηγικής και ανάπτυξης της εταιρείας.

Ριάνα Τρεππίδη | K.Treppides&Co Ltd

Η εταιρεία K.Treppides&Co Ltd μέσα από τη στρατηγική του Ανθρώπινου Δυναμικού που εφαρμόζει, καθώς και μέσα από την κουλτούρα, τις αξίες και τις αρχές που έχει εδραιώσει, έχει δημιουργήσει την απαραίτητη αξία Σεβασμού προς τον Άνθρωπο Επαγγελματία ανεξαρτήτως φύλου. Η απόφαση της εταιρείας να ξεκινήσει το ταξίδι της πιστοποίησης ήταν πολύ εύκολη καθώς εδώ και πολλά χρόνια υιοθετεί πρακτικές για την ισότητα των φύλων.

Μέσα από τα δημογραφικά στοιχεία της εταιρείας διαφαίνεται ξεκάθαρα το πιο πάνω αφού το 60% του υφιστάμενου προσωπικού μας είναι γυναίκες και το 40% είναι άνδρες. Πιο συγκεκριμένα, στο Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας, το 50% απαρτίζεται από γυναίκες και το 50% από άνδρες.

Μέσα από τη διαδικασία την οποία ακολουθήσαμε για να εγκριθούμε ως εργοδότης ισότητας έχουμε υιοθετήσει τις πιο κάτω πρακτικές:

1.Ετήσια Έρευνα Απόψεων προσωπικού

Στόχος: Η δράση αυτή έχει ως στόχο να ενδυναμώσει και να βελτιστοποιήσει μέσω συστηματικής διαδικασίας, τη συμμετοχή όλου του προσωπικού στα δρώμενα της εταιρείας, σε θέματα βελτίωσης της λειτουργίας της εταιρείας, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ισότητας φύλων, βελτίωσης και ανάπτυξης του προσωπικού, ενδο-εταιρικές σχέσεις.

Αποτέλεσμα: Η εταιρεία προχώρησε στην παροχή ερωτηματολογίου μέσω του οποίου όλο το προσωπικό εξέφρασε την άποψή του καθώς και την ευχαρίστηση ή δυσαρέσκεία του και τις εισηγήσεις του σε πολλαπλά θέματα, όπως αυτά παρουσιάζονται ενδεικτικά πιο κάτω:

- Αποτελεσματική Διεύθυνση
- Αρχές και Αξίες
- Συνεργασία με συναδέλφους
- Ανάπτυξη και εξέλιξη
- Ισότητα /Διακρίσεις
- Αξιολόγηση
- Αμοιβές και ωφελήματα
- Εμπιστοσύνη και αλληλεγγύη
- Ισότητα Φύλων

2.Ενδυνάμωση της ισορροπίας εργασιακής και προσωπικής ζωής/οικογενειακής ζωής

Στόχος: Η πρακτική αυτή έχει ως στόχο να ενδυναμώσει και να βελτιστοποιήσει ακόμη περισσότερο την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής μέσω του αθλητισμού και άλλων εκδηλώσεων.

Αποτέλεσμα: Η εταιρεία έχει προχωρήσει στη διοργάνωση επιπρόσθετων στοχευμένων ενδο-εταιρικών εκδηλώσεων καθώς και συμμετοχή σε διάφορες εξωτερικές αθλητικές και μη διοργανώσεις μετά από συζητήσεις που έγιναν με το προσωπικό.

3.Εφαρμογή σχεδίου Άδειας Πατρότητας

Στόχος: Η πρακτική αυτή έχει ως στόχο να ενδυναμώσει και να βελτιστοποιήσει ακόμη περισσότερο την ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής δίνοντας την ευκαιρία στους γονείς/πατέρες να βρίσκονται κοντά στην οικογένειά τους με τον ερχομό ενός παιδιού.

Αποτέλεσμα: Σχεδιασμός νέας πολιτικής ωφελήματος και εφαρμογή σε όλα τα μέλη του προσωπικού της εταιρείας.

4.Διεξαγωγή Εκπαιδευτικού Προγράμματος σε θέματα Ισότητας Φύλου, Παρενόχλησης και Σεξουαλικής Παρενόχλησης

Στόχος: Η δράση αυτή έχει ως στόχο να ενημερώνει όλο το προσωπικό μέσω εμπειρογνώμων εκπαιδευτών, για τα θέματα Ισότητας Φύλου, Παρενόχλησης και Σεξουαλικής Παρενόχλησης.

Αποτέλεσμα: Διοργάνωση σεμιναρίων για όλο το προσωπικό καθώς και ετοιμασία υλικού το οποίο δόθηκε σε όλα τα μέλη του προσωπικού. Παράλληλα, η εταιρεία προχώρησε στη σύσταση επιτροπής για θέματα Ισότητας Φύλου και Σεξουαλικής παρενόχλησης καθώς επίσης και στη δημιουργία «Κώδικα Πρόληψης και αντιμετώπισης περιστατικών σεξουαλικής παρενόχλησης» με στόχο να γίνεται σωστή πρόληψη και αντιμετώπιση περιστατικών σεξουαλικής παρενόχλησης στον εργασιακό χώρο.



Η Ριάνα Τρεππίδη είναι κάτοχος πτυχίου Οικονομικών από το Πανεπιστήμιο του Essex στην Αγγλία. Το 1996, απέκτησε μεταπτυχιακό δίπλωμα, από το Πανεπιστήμιο του Leeds με θέμα την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Από το 1996 μέχρι και σήμερα εργάζεται στο γραφείο K. Treppides & Co Ltd. Παράλληλα από το 1998 μέχρι το 2003 ήταν συντάκτρια στο Γραφείο Εξευρέσεως Εργασίας «T&T Expert Job finders». Από το 2010 μέχρι και σήμερα είναι συντάκτρια και μέλος του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας K. Treppides & Co Ltd όπου και διοικεί το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και Μάρκετινγκ.

What Would you Do?

Scenario:

John has been the HR Manager in a large financial company for the past year. Martha is the top performing manager in the company, with a proven track record of successful trades and deals. Unfortunately she is toxic and a bully; she intimidates and makes demeaning remarks against other lower level employees' performance. Employees are afraid to file complaints against her however it is evident to John that Martha is creating a hostile work environment.

John has tried to raise the issue professionally and discreetly with Martha but she dismissed his intervention saying that she was results oriented and her successful track record speaks of her capacity and performance as a manager. John also tried to raise the issue with top management who dismissed the issue since this person is their top performing employee and they do not want to upset her and their interactions with her are very professional and positive.

What would you do if you were in John's position?

Antigoni Pavlou | Intership Navigation Co.

Once a boss of mine told me that everything in a company begins from the 'top' and if the communication and teamwork are strong amongst top management, managers and human resources, then there is little that cannot be done. Culture is difficult to shape and I remember his words until today. By implementing his advice, I could not agree more that a strong relationship of HR with management makes it possible to filter an HR culture throughout the company.

Regarding the situation at hand, the questions arising to my mind first of all are, 'Why is Martha behaving like this? Is this her character or is she like this only in the working environment? And if so only in the working environment, why?' Maybe she is receiving pressure from top management or they are constantly boasting about her and her excellent results and this has allowed her to behave the way she does in the company?

My first aim would be to invite Martha out for a drink, as part of the HR practices that the HR Manager adapts with managers to support the "AS ONE" company values, that were agreed at the last strategy get together weekend of the management team. The scope would be to set up a scenario outside the working environment on a friendly basis over a drink. Approach sometimes is everything.

The expected outcome would be that our drink out and the approach would make us both understand each other and the 'issue', in a more relaxed and accepting way. Martha comes across as a target oriented person, ambitious and seeking recognition for her hard work, so I would keep this in mind during the conversation. Our chat would be based on an 'exchange of opinion' tone and I would aim for arranging with Martha weekly 10 minute get together talks at my office, just to see how things are getting on and to suggest trainings on how to create relationships / personal development. She is not going to change overnight. But at least she will be taking a step ahead.

Now as for the top management, I would set up a meeting with them to pass on all the feedback and presenting to them the situation and how I would deal with it, instead of walking in with the problem. Yes, Martha may be a top performing manager, but what happens if she leaves the company? The company will not even have a performing team. There is a stand alone person at the moment, with a problematic attitude which is affecting the whole team. Is there a successor there? Who would be able to give the back up at a time in need?

All these arising questions will be enough to ring a bell and alert the company management to give more attention to the matter and call her for a progress meeting not only on the department results, but also taking into account her team and how they could play an important role to bring further results.



Antigoni Pavlou grew up in London UK and relocated to Cyprus in 1981. She graduated Foley's Grammar School in Limassol and returned to the UK in 1991 for her studies where she acquired a BA Honours in Languages (French & German) & Business Studies at the London Guildhall University, and continued for an MSc in Industrial Relations & Personnel Management at the London School of Economics. Her career began as an HR Consultant at Cypronetwork Consultancy Group, Limassol, at RAI Consultants Services, Nicosia only to continue into the field of internal company human resources as an HR Manager, at the time called Chris, Cash & Carry (today Carrefour). Her major experience was her position as HR Manager at Lanitis Development Ltd - Aphrodite Hills where she remained for 10 years. And since January 2012, she has joined the shipping industry as an HR Manager at Intership Navigation Co. Ltd., a very different industry to the hospitality industry and at the same time very challenging and enriching for her experience.

Maria Spyrides | Hellenic Bank Public Company

Being an effective Manager requires wearing different business hats and having a diverse skill set. As an HR Manager, John should guide Top Management and Martha in order to realize the importance of combining technical ability with effective people management, for the long term success of the Business, and provide them with the appropriate mechanisms, so as to develop the associated Managerial Competencies.

As proven by research, people leave their managers, not companies. Poor people management can have a negative impact on the team's morale, engagement levels and as a result on their performance levels. Mishandled employees tend not to care about their performance and may even try to sabotage the Company. Having good people management skills could also possibly help with building productive customer relationships, an important element for Martha to continue having high performance results, since people skills are related with the ability to relate to others and build rapport.

Tolerating inappropriate managerial behavior can convey the wrong messages to fellow managers and to employees, who could perceive a top performer, like Martha, as their role model. It is therefore to the Company's interest to ensure that Martha sets the right example for those who want to progress within the Company.

John should clearly disseminate the above messages to Top Management and to Martha. As clearly depicted from the case study, Top Management and Martha are results oriented and number driven. Utilizing quantitative based research on the impact of an ineffective people manager on performance results, could be a targeted way to convince them that good people management skills are critical.

John should also ensure that HR Practices are aligned with the mindset he wants to promote. Relevant HR practices could include the introduction of a Management Charter that clearly indicates expected managerial behavior, the implementation of a Performance Evaluation and a Feedback System that allows the evaluation of people management skills, as well as the conduction of associated developmental activities.

In relation to the above, conducting a Feedback Process, so as for Martha to receive direct feedback by her team on her performance as a people manager, can be a way to obtain associated quantitative and qualitative results and to help Martha realize the impact of her behaviour. It should be noted that even though John should ensure that this process is initially anonymous, since as

mentioned in the case study "employees are afraid to file complaints against her", ideally in the longer term, when the Feedback System is more mature and when both parties are ready, transparency should be encouraged and feedback should be openly discussed between Martha and her team members. Having comparative results, against other fellow Managers, can also motivate Martha to improve her people management skills, since being the best seems important for Martha. A Feedback Process can be ideally accompanied by a Feedback Discussion/Career Conversation, between Martha and her Manager, so as to agree on any associated developmental actions, as well as to communicate the importance of effective people management for Martha to progress within the Company. John should also ensure that Martha's Manager possesses effective counselling skills and that is in a position to act as a counsellor and provide coaching.

In conclusion, John should initially work on convincing the Top Management and Martha on the importance of effective people management, as well as introduce the appropriate HR Practices, which support this. John should utilise means which are aligned with their results oriented mind-set, including associated research, as well as implementation of Feedback Surveys. The Company and Top Management should then guide and support Martha to improve her people management skills. Changing the culture and the mindset can be a challenging process, but one that in the longer term can bring better business results.



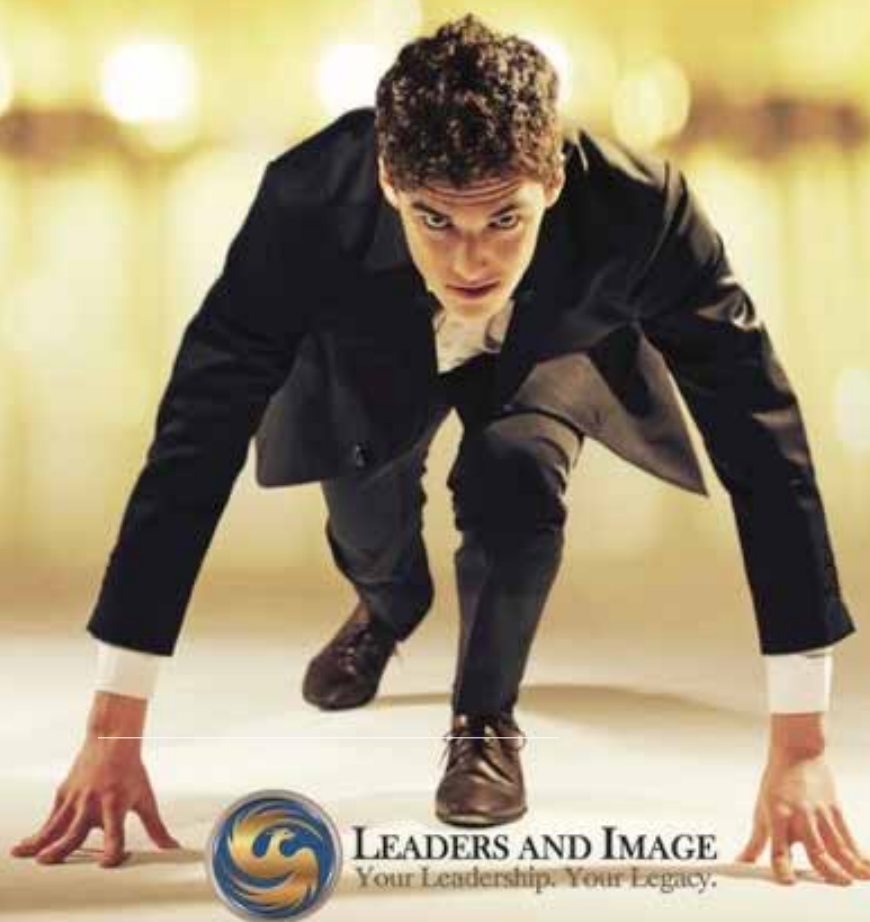
Maria Spyrides is a Manager at Hellenic Bank, responsible for the Performance Management Department. Before joining the Human Resources team of Hellenic Bank, she worked at Deloitte - Consulting Team and prior to that she worked at Ernst & Young at the Human Resources Department. Maria has extensive experience in the design and conduction of HR related systems and practices, including HR Audits, Performance Management Systems, Learning & Development Systems, Rewards & Incentives, Talent Management and Management Development.

Maria is an Investors in People Specialist Advisor and a Chartered member of the Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Maria holds an MSc in Human Resource Management & Development from the London School of Economics and Political Sciences (LSE) and a BSc in Operations Management from the University of Lancaster.

UNIVERSAL GOLD STANDARD

EXECUTIVE PRESENCE SYSTEM TRAINING

From C-Suite to New Professionals



Leaders and Image Ltd.

Agion Omologiton, 105, Agioi Omologites, 1080, Nicosia, Cyprus

Direct.: +357 228 18 000, Mobile: +357 97 7000 36

Εταιρική κουλτούρα: Η βάση της επιτυχίας

Της Ρεβέκκας Πισίκα

Μία νέα εποχή για τις επιχειρήσεις φαίνεται να έχει ξεκινήσει το τελευταίο διάστημα. Οι επιτυχημένες σε παγκόσμιο επίπεδο εταιρείες της νέας εποχής, δίνουν μεγάλη έμφαση στην ύπαρξη δυνατής εταιρικής κουλτούρας. Η εταιρική κουλτούρα είχε παραμεληθεί μέχρι σήμερα από τις μεγάλες εταιρίες της «παλιάς οικονομίας». Αξίες, όραμα, αποστολή (values, vision, mission statements) μιας επιχείρησης ήταν απλά “nice to have”, χωρίς κάποιος να τους δίνει σημασία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα, η Enron, που είχε σκαλισμένες σε μαρμάρινη πλάκα, στην είσοδο του κτιρίου της, τις 4 εταιρικές της αξίες. Μία από αυτές ήταν INTEGRITY (ημιότητα, ενημότητα, ακεραιότητα). Το γνωστό οικονομικό σκάνδαλο απέδειξε ότι οι ίδιοι δεν έδιναν καμία σημασία στις εταιρικές τους αξίες. Στο παλιό corporate περιβάλλον, οι managers είχαν στραμμένη την προσοχή τους στο business και στους αριθμοδείκτες παραγωγικότητας και οι εργαζόμενοι ήταν στο μικρόκοσμό τους και έκαναν απλά τη δουλειά τους. Δύο γενιές στελεχών είχαν μάθει να δουλεύουν υπό ένα ασφυκτικό εταιρικό πλαίσιο, με αυστηρές ιεραρχικές δομές και πολύπλοκα συστήματα διοίκησης, που περιόριζαν την ενδοεταιρική επικοινωνία και την ανάληψη πρωτοβουλιών και άρα ευθυνών.

Από την εμπειρία μας στις αγορές της Ελλάδας και της Κύπρου, πολλές επιχειρήσεις αλλάζουν το επιχειρηματικό μοντέλο τους για να στραφούν σε αγορές του εξωτερικού. Για το λόγο αυτό, εντάσσουν στην «παραδοσιακή» εταιρική κουλτούρα τους σύγχρονα συστήματα και διαδικασίες πολυεθνικών εταιρειών, πιστεύοντας πως αυτό από μόνο του θα φέρει την επιτυχία. Πολλές μάλιστα προσθέτουν στο δυναμικό τους νέα στελέχη, προερχόμενα από πολυεθνικές, θεωρώντας ότι θα φέρουν την ανάλογη τεχνογνωσία και θα εφαρμόσουν νέες διαδικασίες. Δεν υπολογίζουν όμως τη δύναμη της υπάρχουσας κουλτούρας, που συνήθως έχει την τάση να “απορροφά” τα νέα στελέχη και φυσικά τα όποια νέα συστήματα.

Πώς θα μπορούσε μια εταιρεία να επιτύχει μια στρατηγική καινοτομίας και ανάπτυξης νέων προϊόντων, αν δε διαμορφώσει στο εσωτερικό της μια εταιρική κουλτούρα ανάπτυξης ιδεών, ανοικτής επικοινωνίας και ελευθερίας έκφρασης των ανθρώπων της και με βάση αυτά να μπορεί παράλληλα να τους αξιολογεί και να τους αναπτύσσει; Η Google για παράδειγμα, έχοντας δημιουργήσει μία κουλτούρα που προωθεί την καινοτομία έμπρακτα, επιτρέπει στους μηχανικούς της να αφιερώνουν μία εργάσιμη ημέρα την εβδομάδα για να εργαστούν σε προσωπικά project, που έχουν σχέση με το αντικείμενο της εταιρείας. Τα Gmail, Google Earth και Google News προέκυψαν με αυτό τον τρόπο.

Στην ίδια κατεύθυνση και η εταιρεία Zappos, που όταν προσλαμβάνει, δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο πόσο ταιριάζει ο υποψήφιος με την εταιρική κουλτούρα και λιγότερο στα τυπικά προσόντα. Και προσφέρει σε όλους τους νέους υπαλλήλους της 3.000 δολάρια εάν παραιτηθούν μέσα στην πρώτη εβδομάδα. Προφανώς έχουν αντιληφθεί πως κάτι τέτοιο είναι πολύ πιο φθηνό από το να μείνει μαζί τους ένας υπάλληλος που νιώθει εξαρχής ότι δεν ταιριάζει με την κουλτούρα της εταιρείας.

Η αναδιαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας δεν είναι πολυτέλεια, όπως πολλοί πιστεύουν. Είναι πρωταρχική ανάγκη για την κάθε επιχείρηση να αναλύσει σε βάθος την κουλτούρα που τη διέπει και μέσα από τη δέσμευση των ανθρώπων της -μεταφρασμένη σε αξίες και δεξιότητες-, να στηρίξει το οικοδόμημα της όποιας στρατηγικής, βαδίζοντας προς την επιτυχία. Οι εταιρείες με δυνατή εταιρική κουλτούρα μπορούν να προσελκύουν ταλαντούχους εργαζομένους, να εμπνέουν τους πελάτες τους και να είναι πάντα μπροστά από τους ανταγωνιστές τους. Άλλωστε η εταιρική κουλτούρα είναι το μοναδικό συγκριτικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης, που δε μπορεί να αντιγραφεί από κάποιον άλλο.



Η Ρεβέκκα Πισίκα είναι Πρόεδρος και CEO της PFB Group σε Ελλάδα και Κύπρο. Διαθέτει πολυετή εμπειρία, ως στέλεχος στο χώρο του ανθρώπινου δυναμικού, σε γνωστές ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, METRO Super Market, Ericsson Hellas και Λαϊκή Τράπεζα. Το 2007 ολοκλήρωσε τον κύκλο της ως στέλεχος, στην Manpower Hellas, όπου κατείχε τη θέση της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού και Μέλους του ΔΣ της εταιρείας και προχώρησε στην ίδρυση της People for Business στην Ελλάδα, θέλοντας να δώσει μια διαφορετική διάσταση στο χώρο των υπηρεσιών του ανθρώπινου δυναμικού. Έχει κερδίσει το «Βραβείο Καλύτερου Νέου Επιχειρηματία Στέλιος Χατζηνάννου 2012», και έχει συμμετάσχει το 2014 στο International Visitor Leadership Program (IVLP) του State Department στην Αμερική με βασικό θέμα την Επιχειρηματικότητα, εκπροσωπώντας την Ελλάδα. Το Σεπτέμβριο του 2015 επέκτεινε τη δραστηριότητα της PFB Group και στην Κύπρο.



Turn Obstacles Into Challenges

by Deano Symeonides

So, you're facing a really challenging obstacle in your work life. You're feeling backed up against the wall at work. You have many things on your plate at the moment. You feel isolated in a workplace full of people. Maybe you're feeling that you never quite get to where you want to. You get that lump in your throat and that maddening pressure builds up in your head.

Well, pause the moment. Take a breath or two. Things could be much worse, right? Are you really as incapacitated as you feel? Stress is a tricky little germ; it begins by attacking your feelings, then moves on to shape your behaviours, and then begins its attack on your body; yes, I'm talking about stress progressing to cause psychosomatic symptoms. You don't want that.

I'm here to tell you that all these obstacles are manageable and stress can be dealt with. It's all a matter of perspective. But, it's not easy, I'll grant you that. So, how do you change your outlook on issues, situations, conflict, failures, deadlines, demands, pressure and so on?

Stress is the number one cause of burnout at work. And there is a reason why it has the power to completely debilitate a worker: when a worker is stressed it is usually the case that they will punch the air like a drunken boxer without actually landing a single blow on the problem they are facing. Your initial reaction may be to swing in all directions without actually making things better for yourself; on the contrary, you have just made them worse.

Tip 1: Label the problem

Before you get to tackling the obstacle head on, maybe it would be best to stop and take a long good look at "it". Examine it. Walk around the problem to gain a better perspective. What exactly is it? Can you label it and name it? Doing so will undoubtedly give you a clearer picture of what you're dealing with. Once you figure out what the real problem is, things get much clearer and easier. Knowing "it's" name will allow you to know "it's" nature.

Tip 2: Accept what you feel

There are those of us who manage to enter a state of complete readiness each time an obstacle appears and there are those who start seeing fuzzy and stop functioning somehow. Is this because we see things differently? Something like that, yes. Should we change the way we think about problems? Some think we should do so, others don't agree. What's important in my books is to understand what you are dealing with and just accept those feelings you are experiencing. Allow the feelings to come, don't try to block them or deny them. By doing this you are conditioning yourself to become more accustomed to them; the logic in this is that the shock factor disappears the next time you experience them. Sometimes you just need to climb on board for the ride when it comes to emotions but, you don't have to let them overwhelm you, just accept them. Understand what you're feeling and why you're feeling it.

Tip 3: Be positive and logical

Being positive and having a general positive outlook on things is good. But, don't listen to those who insist that being positive and always trying to be so is what you should enforce upon yourself. How does that work? Being positive does not magically solve problems for you. Some positive people I know truly believe that just being positive is action in and of itself; well, it's not really. These people simply expect things to work out in the end. Note to all of you: they never just

work out; you need to work them out. Being positive is not an action; it is purely a state of mind. So, what do I propose? Keep those happy thoughts, sure, but be logical. Logic is what will help you see things for what they really are and enable you to take reasonable action.

Tip 4: Frame it, own it

I know it's hard sometimes, especially when you feel the world crashing in around you, but try to see obstacles as challenges. Attempt to change your frame of mind. Every stumbling block is an opportunity to prove something to yourself, an opportunity to learn something new, or an opportunity to hone your skills. Such an outlook will undoubtedly bring more balance and invigoration to your perception of the world. Also, take responsibility for the problem you are facing. Don't start assigning blame to others, the world, or fate in general. I know that's easy to do but, you have to take ownership of the problem and only then, will you be able to apply a logical frame of mind and solve it. Embedding others into your problem will undoubtedly backfire on you one thousand times.

Tip 5: It's up to you

Don't lose control of yourself in the insanity of the moment. You and only you are the captain of your own life. When you need to go full speed ahead, you do that. When you need to slow down and drop the anchor, you do that too. You are the one responsible for conquering your present and future. Don't be influenced by others to the degree that you rely on their judgement. In other words, it's OK not to tread where everyone else treads; we all live different lives. Don't constantly look to others and compare yourself to them in how they deal with similar problems. Although there is a lot to learn vicariously, we are all unique as individuals and what works for one may not work that well for another.

Tip 6: Pause the moment

Sometimes it's worthwhile trying to slow down time during stressful or even positive experiences. Try to go "slow motion" on life at certain points, so that you can better enjoy the moment or better understand a problem and deal with it. I'm not going to tell you how to do that; each individual finds his/her own life-speed buttons but, patience and awareness of moments of opportunity are good first steps for toggling life's relentless speed.



Deano is a business psychologist, a coach, and a business model facilitator with an extensive organizational psychology background stemming from key projects on assessment and development work for multinationals throughout the UK, the Middle East, and Europe. He has a BA in Psychology, an MSc in Occupational Psychology, and is a certified psychometrics practitioner.

Deano is co-founder and Director of Open Box Communication, a Cyprus-based change agency focusing on people and strategy. He is also co-founder and Director of Chrysalis LEAP, a Cyprus-based Cleantech accelerator, helping entrepreneurs and start-ups transform their ideas into viable businesses.

Deano's down-to-earth approach has seen him engaged with assessment and development innovation, leadership assessment, business modelling, psychometrics, and performance coaching. His main focus is the incorporation of innovative assessment methodologies to bridge the eternal divide between management and employees, and transform corporate cultures into more communicative and engaging environments that facilitate growth and productivity.

Συγχωνεύσεις, Προβλήματα Και Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού

του Δημήτρη Εργατούδη



Όταν αποφασιστεί η συγχώνευση δύο οργανισμών, το μεγαλύτερο μέρος της ευθύνης για την επιτυχία του εγχειρήματος, βαρύνει την Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού (ΥΑΔ). Από αυτήν εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό αν ο νέος οργανισμός θα επιβιώσει και θα ευημερήσει. Γι' αυτό και είναι απαραίτητο οι ΥΑΔ των δύο οργανισμών να μην επηρεαστούν – τουλάχιστον μέχρι να ολοκληρωθεί η συγχώνευση – από τυχόν μειώσεις στον αριθμό προσωπικού.

Η ΥΑΔ έχει να διαδραματίσει πολλούς και διαφορετικούς ρόλους κατά τη διάρκεια της ενοποίησης των δύο οργανισμών. Οι ρόλοι αυτοί πρέπει να εκτελεστούν άψογα κατά τη διάρκεια μιας εκτεταμένης περιόδου αβεβαιότητας, και τυχόν μείωση του αριθμού του προσωπικού της ΥΑΔ πιθανόν να προκαλέσει ανεπανόρθωτη ζημιά στις προσπάθειες για ενοποίηση.

Για να γίνει καλύτερα αντιληπτός ο ρόλος της ΥΑΔ κατά τη διάρκεια μιας συγχώνευσης, η Υπηρεσία, πέραν των συνηθισμένων καθηκόντων της, αναλαμβάνει και τα εξής πρόσθετα καθήκοντα:

• Υποστήριξη ανθρώπινου δυναμικού

Ο δρόμος που θα οδηγήσει στην τελική συγχώνευση δύο οργανισμών είναι μακρύς και δύσκολος. Η διαδικασία μπορεί να διαρκέσει μήνες, ακόμη και χρόνια. Μέχρι να αρχίσει να λειτουργεί ο νέος οργανισμός ως ξεχωριστή οντότητα, οι δύο οργανισμοί που θα συγχωνευτούν πρέπει να εξακολουθήσουν να βρίσκονται σε πλήρη λειτουργία. Είναι καθήκον της ΥΑΔ από τη μια να ενημερώνει το προσωπικό για τις εξελίξεις και από την άλλη να αποφεύγει τη διαρροή πληροφοριών που απαγορεύονται από το νόμο.

• Οι εταιρικές κουλτούρες

Πολλές συγχωνεύσεις αποτυγχάνουν λόγω της ανικανότητας των αρμοδίων να συνδυάσουν αποτελεσματικά τις εταιρικές κουλτούρες των δύο οργανισμών, και από τον συνδυασμό αυτό να προκύψει μια νέα ομοιογενής υβριδική κουλτούρα. Είναι μέσα στα καθήκοντα της ΥΑΔ να βρει από την αρχή τους κατάλληλους μηχανισμούς προκειμένου να προλάβει το τραγικό γεγονός οι δύο αυτές κουλτούρες να τσιμεντωθούν και να καταστούν άκαμπτες. Το καθήκον αυτό της ΥΑΔ αποκτά ιδιαίτερη σημασία, αφού κατά τη μεταβατική περίοδο της συγχώνευσης, παρατηρούνται πολλές δυσλειτουργίες, ακόμη και παιδαριώδης συμπεριφορά σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.

• Μείωση αριθμού προσωπικού

Ένα από τα πιο σοβαρά προβλήματα που προκύπτουν από μια συγχώνευση είναι η ανάγκη – τις πιο πολλές φορές η εύκολη λύση – για μείωση του αριθμού του προσωπικού. Η ΥΑΔ πρέπει να μεριμνήσει ώστε η μείωση αυτή να γίνει με δίκαιο και αξιοκρατικό τρόπο, με απόλυτο σεβασμό σ' αυτούς που θα επηρεαστούν. Με την ίδια ευαισθησία πρέπει να τυχόν χειρισμού και αυτοί που θα παραμείνουν, αφού οι εν

λόγω υπάλληλοι θα πρέπει να επιβιώσουν σ' ένα αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον. Είναι καθήκον της ΥΑΔ να φροντίσει ώστε το πηκτικό των υπαλλήλων αυτών να ανακάμψει.

• Διαφάνεια

Παρόλο που η ενημέρωση του προσωπικού δεν είναι αποκλειστική ευθύνη της ΥΑΔ, εντούτοις αυτή έχει να διαδραματίσει σοβαρό ρόλο στην όλη προσπάθεια, αφού οι φήμες, οι διαδόσεις και η παραεπικοινωνία οργιάζουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της συγχώνευσης. Όσο και να προσπαθήσουν οι δύο οργανισμοί να κρατούν ενήμερο το προσωπικό τους, υπάρχουν πάντοτε θέματα που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν. Και το δίλημμα μέχρι πού μπορεί να φτάσει η διαφάνεια, είναι όπως ένα τεράστιο πάζλ: στο τέλος θα αποκαλυφθεί η πλήρης εικόνα του, το θέμα όμως είναι ποια κομμάτια του πάζλ θα μπουν πρώτα και ποια μετά. Ο ρόλος της ΥΑΔ για το θέμα αυτό είναι πολλαπλός. Από τη μια πρέπει να συμβουλευτεί την ανώτατη διεύθυνση και από την άλλη θα είναι η υπηρεσία μέσω της οποίας θα στέλλονται οι διάφορες πληροφορίες στο προσωπικό. Τέλος θα πρέπει συνεχώς να στέλλει σημειώματα ανατροφοδότησης στην ανώτατη διεύθυνση σχετικά με τις αντιδράσεις του προσωπικού, καθώς και για τις φήμες και διαδόσεις που κυκλοφορούν, προκειμένου η ανώτατη διεύθυνση να αποκαθιστά την αλήθεια.

• Εκπαιδευτική πολιτική

Είναι φυσικό, ο κάθε οργανισμός να έχει τη δική του εκπαιδευτική πολιτική και τους δικούς του συνεργάτες. Και είναι εξίσου φυσικό ο κάθε οργανισμός να επιμένει στη δική του πολιτική. Μια ομάδα λειτουργών των δύο ΥΑΔ, μπορεί να επιλέξει τα καλύτερα στοιχεία από τα δύο προγράμματα, και αυτά να αποτελέσουν το επίσημο πρόγραμμα του νέου οργανισμού.

• Υπερπήδηση εμποδίων

Η ΥΑΔ θα κληθεί να συμβάλει και στην επίλυση των πιο κάτω προβλημάτων τα οποία δεν έχουν άμεση σχέση με θέματα ανθρώπινου δυναμικού:

- > το όνομα και το λογότυπο του νέου οργανισμού
- > αν το όνομα του νέου οργανισμού θα είναι ένας συνδυασμός των ονομάτων των δύο οργανισμών που θα συγχωνευτούν, ποιο θα μπει πρώτο και ποιο δεύτερο
- > ποιος από τους δύο πρώην γενικούς διευθυντές θα αναλάβει το νέο οργανισμό και τι θα απογίνει ο άλλος
- > ποιοι θα είναι οι ελεγκτές του νέου οργανισμού
- > ποιοι θα εγκατασταθούν στο κτήριο της γενικής διεύθυνσης και ποιοι θα μετακινηθούν από αυτό (και πού θα πάνε).

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Είναι σύνθετες φαινόμενο σε κάθε συγχώνευση, τουλάχιστον στα αρχικά στάδια, οι υπάλληλοι του κάθε οργανισμού να συσπειρώνονται μεταξύ τους για να αμυνθούν εναντίον των υπαλλήλων του άλλου οργανισμού. Όσες προσπάθειες κι αν καταβληθούν για δικαιοσύνη και αξιοκρατία, θα υπάρχουν πάντοτε οι μεμφιμοιρίες, ιδιαίτερα σε καιρούς προαγωγών. Τα πράγματα περιπλέκονται περισσότερο αν οι συλλογικές συμβάσεις των δύο οργανισμών διαφέρουν σε ό,τι αφορά τη μισθοδοσία, το ωράριο εργασίας κλπ. Οι διαφορές αυτές πρέπει σταδιακά να εκλείψουν ούτως ώστε όλοι οι υπάλληλοι να αισθάνονται ότι ανήκουν στον ίδιο οργανισμό ο οποίος αν επιβιώσει και ευδοκιμήσει, θα επιβιώσουν και θα ευδοκιμήσουν και οι ίδιοι. Διαφορετικά...



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

No time to coach?

No problem

by Agnieszka Bajer

While managerial coaching can potentially have an enormous impact on people's performance and greatly contribute to a coaching culture, it is also very often the Achilles' heel of many organisations.

Around 2007, Google launched Project Oxygen, a large-scale, multi-year research project, the aim of which was to identify what successful Google managers do. The data was quite revealing and led Google analytics team to identify eight key behaviours associated with being a good manager.

The number one characteristic revealed by the study was 'being a good coach'. Additionally, at least four more behaviours mentioned in Project Oxygen were directly linked to the coaching style of management:

- empowering the team and avoiding micromanagement
- expressing interest and concern for team members' success and personal well-being
- listening and sharing information
- helping with career development

While Google's research is not particularly groundbreaking, it helps to strengthen the position of managerial coaching on the business agenda; when Google talks, the world listens.

Today, more and more organisations realise that embedding coaching culture starts with their managers and can be measured by the extent to which they are able and willing to practise coaching on a day-to-day basis and as part of their role. While managerial coaching can potentially have an enormous impact on people's performance and greatly contribute to a coaching culture, it is also very often the Achilles' heel of many organisations.

Why is that so?

Nowadays, the reason people don't coach their team members is rarely the lack of awareness about potential benefits of managerial coaching. In fact, every time I ask managers if they consider coaching an important part of their job, I get a resounding "yes". However, when I inquire if they consistently do as much coaching as they would like to, I get sheepish looks and somewhat less enthusiastic answers. People often blame the lack of time or other work pressures that simply don't allow them to invest enough time and energy in developing others and helping them perform.



And while there might be a lot of wider, systemic obstacles to coaching, I find that the most common one is the deeply rooted belief that coaching has to be very time-consuming to be effective. Nothing further from the truth. In fact, **good and impactful coaching can take place in as little time as two or three minutes.**

Imagine the following scenario:

"It's one of those days when you work without a break for the whole morning. It's almost noon and you go to the water cooler to grab a glass of water. You hope you don't meet anyone on the way because there's still a lot you have to do before your lunch meeting with an important client. As you are filling your glass with water, one of your team members, George, comes up and immediately starts complaining about a problem with a colleague from another department. He is very upset and it looks like he is completely overwhelmed by the whole situation. You start panicking – it looks like this could take for ages."



Agnieszka Bajer is a culture strategist, in-demand speaker, executive coach, facilitator and organisation development consultant. She is also a Senior Manager at PwC. Agnieszka has worked with senior leadership of many major organisations, including Citibank, Toyota, Glaxo-SmithKline, Sanofi, Amdocs, the European Patent Office, SAP, PwC and many others. Originally from Poland, and with a home-base in Cyprus, she divides her time between Italy, Germany, Netherlands and a number of other places.

In a scenario such as the one above, most managers wouldn't even think of attempting to coach. However, there is a tried and tested way to have a quick coaching conversation that might help a person like George to get unstuck.

The approach to handling the conversation with George that I describe below is partially based on what Dr Robert Hicks and Dr John McCracken presented in their article **"Popcorn Coaching"** published in the Physician Executive Journal. Hicks and McCracken define popcorn coaching as **"an effective coaching conversation that takes place in a brief encounter, e.g. in the hallway"**.

The main objective of popcorn coaching is to create an actionable goal and to help the person being coached to think about what they **want** to happen, instead of what they **don't want** to happen.

You can follow a three-step process, encapsulated in the acronym **FDA** that can help guide such a short coaching encounter.

- **F – Focus**
- **D – Desired outcome**
- **A – Action**

F – Focus

Judging by George's agitation, his issue is probably complex and overwhelming. His focus is blurred and so is ours because we feel under tremendous pressure to finish off the urgent tasks before lunch time. For this conversation to work, both sides will need a bit more focus to start with.

If we are the manager in this situation, we first need to take responsibility for our own state of mind. Taking the decision that for the next two to three minutes we will forget our pending items and focus solely on George and his problem is the necessary prerequisite for this conversation to work.

The second step is to help George to focus and zoom in on his current priority or the issue that is most burning at the moment. He might have plenty of things that upset him and so what George truly needs is to identify the hottest issue of them all. This can be achieved by asking questions such as:

- What is the biggest issue here?
- What needs to be tackled first?
- What bothers you most?
- What seems most interesting?
- What's the key thing that needs to change?

When asked one of these questions, George might say: *"Well, right now the biggest issue is that they never get back to us on time. We send a request for information and it takes them ages to reply. This causes delays and then they blame us for missing the deadlines!"*

D – Desired outcome

At the beginning of the conversation, George is a bit stuck. He focuses on the problem instead of a potential solution. He talks about what he doesn't want to happen, instead of what he wants to happen.

To get him unstuck, we need to shift his attention **away from the problem** and **towards the desired outcome**. To achieve that we could ask:

- So what would you like to happen here?
- How would you like things to change?
- What would an ideal situation look like?
- What would happen in the ideal world?

In response to one of these questions, George might say: *"I'd like them to send us all the necessary specs at least two weeks before the deadline. This way we could feed it into the system and generate results on time."*

A – Action

Now that George is focused on what he wants to happen (instead of what he doesn't want to happen), it's time to prompt him to think of what action **he** can take to achieve that. This will involve a small shift of focus for George as well – up to now he has only been focusing on what others should change. Now he will reflect on what **he** can do differently.

The questions that could be helpful here are:

- So, what can you do differently to get that result?
- What seems to be the best course of action to achieve that?
- What can you try to do to make it happen?

Reflecting on one of these questions, George might say: *"I guess I could talk to their project manager and explain what problems their lack of response is causing. I could also ask for specs a bit earlier and then follow-up with them more often."*

The main point of following the **FDA** sequence is to get the person unstuck. We help them shift their mental energy and redirect it from the vicious circle of complaining and frustration towards the virtuous one of taking ownership and seeking solutions. It would be unrealistic to expect that problems will get solved in two minutes. However, it is entirely feasible to create the momentum necessary to actively start moving towards the desired outcomes. And this is what good coaching is all about.



ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΕ ΣΤΟ

‘ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ’

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

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

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

ADVERTISE IN

PEOPLE AND WORK

THE CYPRIOT HUMAN RESOURCES MANAGEMENT PROFESSIONAL MAGAZINE.

BY ADVERTISING IN ‘PEOPLE AND WORK’ YOU PROMOTE YOUR SERVICES AND PRODUCTS TO ALL READERS OF THE MAGAZINE AND YOU BENEFIT FROM THEIR ATTENTION AND RECOGNITION.

The magazine of our Professional Association is received electronically and in hard copy by Members, HRM Professionals, Management Executives of our country, Academics and Researchers in Cyprus and abroad, as well as leading figures who determine the future of our enterprises in Cyprus.

ΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΣΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΕΙΡΗΝΗ ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ
ΤΗΛ: 22318081, ΤΗΛΕΟΜΟΙΟΥΤΥΠΟ: 22318083, E-MAIL: INFO@CYHRMA.ORG

FOR INFORMATION REGARDING RESERVATION OF ADVERTISING SPACE CONTACT IRENE PAPADOPOULOU
TEL: 22318081, FAX: 22318083, E-MAIL: INFO@CYHRMA.ORG

THE REASONS TO BECOME A CyHRMA MEMBER

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

- Updates on current Human Resource Management trends and issues.
- A rich network of Human Resource Management professionals.
- Opportunities to develop professional knowledge through events, training programs, conferences and gatherings.
- Reduced fees 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, surveys and articles).
- 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
- Fellow Members, Full Members, Associate Members and Corporate Members through their representative (s) can 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 MEMBERS OF THE ASSOCIATION

ΠΛΗΡΗ ΜΕΛΗ / FULL MEMBERS

Όνοματεπώνυμο / Full Name

Doreen Demirdjian	Nicos Constantinides
Myrianthi Gregoriou	Andreas Panayiotou
Christina Pavlou	Chara Sparsi
Ivi Nicolaou	Philippos Philippou
Kleanthis Neophytou	

ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕΛΗ / ASSOCIATE MEMBERS

Όνοματεπώνυμο / Full Name

Stalo Demetriou	Maria Christoforou
Constantinos Onisilou	Salomi Potamitou
Elena Kiteri	Marina Paradisioti
Theodora Christophi Elston	Vasia Genagritou
Despina Pastou	Joanna Michael
Melios Aristidou	Andri Stavridou
Evroula Demetriadou	Melina Kolokotroni
Maria Kourri	Christina Tsolaki Patsali

ΦΟΙΤΗΤΙΚΑ ΜΕΛΗ / STUDENT MEMBERS

Όνοματεπώνυμο / Full Name

Evanthia Panteli	Sophia Palazidou
Andreas Charalambides	Aris Kyrou
Antri Panteli	Marios Stylianou
Marios Konstantinidis	Eftychia Manoli
Zoe Georgiou	

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΜΕΛΗ / CORPORATE MEMBERS

Επωνυμία Εταιρείας / Name of Company

INTERFRONTIERS INTERKNOWLEDGE LTD
GEORGE Z GEORGIU & ASSOCIATES LLC
PEOPLE FOR BUSINESS GROUP CYPRUS LTD
CYPRUS EXAMINATION CENTER
TALENT TEAM CONSULTING TT LTD
SAT-7 MEDIA SERVICES LTD
K.H.R. INNOVATE LTD
POUL PEDERSEN & PARTNERS (CYPRUS)
SOCIALSPACE GLOBAL MEDIA LTD

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. / CyHRMA BOARD OF DIRECTORS

President: George Pantelides / Πρόεδρος: Γιώργος Παντελίδης

Vice - President: Elena Stavrinou / Αντιπρόεδρος: Έλενα Σταυρινού

Secretary: Panayiotis Thrasyvoulou / Γραμματέας: Παναγιώτης Θρασυβούλου

Treasurer: Kyriacos Andreou / Ταμίας: Κυριάκος Ανδρέου

Assistant Secretary: Maria Stylianou - Theodorou / Βοηθός Γραμματέας: Μαρία Στυλιανού - Θεοδώρου

Publications and Communication Representative: Maria Georgiou / Υπεύθυνη Εκδόσεων και Επικοινωνίας: Μαρία Γεωργίου

Public Relations and Marketing Representative: Athena Neophytou / Υπεύθυνη Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ: Αθηνά Νεοφύτου

Research and International Relations Representative: Natasa Iacovides / Υπεύθυνη Έρευνας και Διεθνών Σχέσεων: Νατάσα Ιακωβίδου

Corporate Social Responsibility and Education Representative: Elli Matsouka / Υπεύθυνη Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Εκπαίδευσης: Έλλη Ματσούκα

ΕΠΙΤΙΜΟΙ ΠΡΟΕΔΡΟΙ / HONORARY PRESIDENTS

Artemis Artemiou / Αρτέμης Αρτεμίου

Costas Papakyriacou / Κώστας Παπακυριακού



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

AIRTRANS

AIRTRANS GROUP LTD
 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

AMDOCS LTD
 Address: P. O. Box 50483,
 3045 Limassol, Cyprus
 Tel: +357 25886000
 Fax: +357 25886560
 Email: cyphr@amdocs.com
 Website: www.amdocs.com
 Contact Person: Natale Mastoroudes



AMICORP (CYPRUS) LTD
 Address: 15 Dimitriou Karatasou, Anastasio
 Building, Office 601, 2024 Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22504000
 Fax: +357 22504100
 Email: e.nicolaou@amicorp.com
 Website: www.amicorp.com/Cyprus/index.html
 Contact Person: Elia Nicolaou

apEXECUTIVE

AP EXECUTIVE CYPRUS
 Address: 12-14, John Kennedy Ave., Office 108,
 1087 Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22817817
 Fax: +357 22817827
 Email: hr@apgroupglobal.com
 Website: www.ap-executive.com
 Contact Person: AP Executive Cyprus
 Limited, HR Department

αλφαμεγα

**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 Person: Marios Antoniou



CAREER FINDERS LTD
 Address: 6th Floor, Athlos Building, 28 Nikis
 Avenue, 1086 Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22002285
 Fax: N/A
 email: jobs@careerfinders.com.cy
 Website: www.careerfinders.com.cy
 Contact Person: Chris Moore



CENTAUR TRUST SERVICES (CYPRUS) LTD
 Address: 2 Apostolou Varnava, Centaur House
 2571 Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22499994
 Fax: +357 22499984
 Email: info@centaurtrust.com
 Website: www.centaurtrust.com
 Contact Person: Demetris Papaprodromou



CONICON
 Address: P.O. Box 53300, 3301 Limassol,
 Cyprus
 Tel: +357 25749370
 Fax: +357 25749371
 Email: vasiliki@conicon.com
 Website: www.conicontraining.com
 Contact Person: Vasiliki Christofi



CONSULCO LTD
 Address: P.O. Box 26025,
 1666 Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22361300
 Fax: +357 22361483
 Email: chrisoulla.kailos@consulco.com
 Website: www.consulco.com
 Contact Person: Chrisoulla Kailos



CYPRUS EXAMINATION CENTER
 Address: Anemonas 27,
 2051 Strovolos, Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22255592
 Fax: N/A
 Email: info@cec.com.cy
 Website: www.cec.com.cy
 Contact Person: George Charalambous



**CYPRUS INTERNATIONAL INSTITUTE
 OF MANAGEMENT (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: Sophie Kyriacou



CYPRUS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
 Address: P.O. Box 50329,
 3603 Limassol, Cyprus
 Tel: +357 25002500
 Fax: +357 25002750
 Email: constantia.kousoulou@cut.ac.cy
 Website: www.cut.ac.cy
 Contact Person: Constantia Kousoulou

Deloitte.

DELOITTE LTD
 Address: P.O.Box 21675,
 1512, Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22360300
 Fax: +357 22666006
 Email: hrcy@deloitte.com
 Website: www.deloitte.com/cy
 Contact Persons: George Pantelides,
 Nicos Papakiriadou



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



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



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



ERNST & YOUNG CYPRUS LTD
 Address: P.O. Box 21656,
 1511 Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22209999
 Fax: +357 22209997
 Email: christiana.palla@ey.com
 Website: www.ey.com
 Contact Person: Christiana Palla



**EUROPEAN INSTITUTE OF
 MANAGEMENT & FINANCE**
 Address: Address: 101 Acropolis Avenue,
 3rd Floor, 2012 Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22274470
 Fax: +357 22274475
 Email: info@eimf.eu
 Website: www.eimf.eu
 Contact Person: Marios Siathas



**GEORGE Z. GEORGIOU
 & ASSOCIATES LLC**
 Address: 1st Floor, 1 Eras Street,
 1060 Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22763340
 Fax: +357 22763343
 Email: sarah.forster@gzg.com.cy
 Website: www.georgezgeorgiou.com
 Contact Person: Sarah Forster



GLOBAL RECRUITMENT SOLUTIONS LTD
 Address: Lophitis Business Centre, 28th
 October & Emfilou 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 Person: Christiana Christofi



I.E. MUHANNA & CO LTD
 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



**INTERFRONTIERS
 INTERKNOWLEDGE LTD**
 Address: 36 Costa Mishaouli,
 2450 Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22625222
 Fax: +357 22625223
 Email: margarita.antoniades@inter-frontiers.com
 Website: N/A
 Contact Person: Margarita Antoniadis



K. A. STAVRINOS CONSULTANTS LTD
 Address: P.O.Box 23404, 1683 Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 22468300
 Fax: +357 22468303
 Email: kypros@kas-cy.com
 Website: N/A
 Contact Person: Kypros Stavrinou



KHR INNOVATE LTD
 Address: 10 Terra Santa, Flat 1,
 2001 Nicosia, Cyprus
 Tel: +357 96217187
 Fax: N/A
 Email: katerina@hrinnovate.org
 Website: www.hrinnovate.org
 Contact Person: Katerina Andreou



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: Nicholas 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 Pajunen

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



MV SPOUDES LTD
Address: 112 Nikou & Despoinas Pattichi, 3070
Limassol, Cyprus
Tel: +357 25345800
Fax: +357 25345808
Email: spudes@iekvasiliou.com
Website: www.anegros.eu
Contact Person: Michalis Vasiliou



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



OPEN BOX COMMUNICATION
Address: 46A Agias Fylaxeos Street, 3025 Limassol, Cyprus
Tel: +357 96307715
Fax: N/A
Email: deano@anopenbox.com
Website: www.anopenbox.com
Contact Person: Deano Symeonides



OSM CREW MANAGEMENT LTD
Address: 28th October Street 319 Kanika Business Centre, Office 401, 3105 Limassol, Cyprus
Tel: +357 25335501
Fax: N/A
Email: andreas.tziarras@osm.no
Website: www.osm.no
Contact Person: Andreas Tziarras



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



PEOPLE ACHIEVE
Address: 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



PEOPLE FOR BUSINESS GROUP CYPRUS LTD
Address: 116 Gladstonos, 3032 Limassol, Cyprus
Tel: +306945434984
Fax: N/A
Email: rpitsika@pfb-group.com
Website: www.pfb-group.com
Contact Person: Rebecca Pitsika



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



POUL PEDERSEN & PARTNERS CYPRUS
Address: 74 Makedonitissis, 2057 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 99244052
Fax: N/A
Email: christiana.kyriacou@pedersenandpartners.com
Website: www.pedersenandpartners.com
Contact person: Christiana Kyriacou



PRIMETEL PLC
Address: 141 Omoria 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 person: Stefania Vlasceanu



PWC CYPRUS
Address: 3 Themistocles Dervis Steet, 1066 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22555000
Fax: +357 22555001
Email: charis.anastasiadou@cy.pwc.com
Website: www.pwc.com/cy
Contact Person: Charis Anastasiadou (Senior Manager, Human Capital)



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



SAT-7 MEDIA SERVICES LTD
Address: Strovolos Avenue, 2042 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22761050
Fax: +357 22761040
Email: hr@sat7.org
Website: www.sat7.org
Contact Person: Sophia Evangelou



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



SOCIALSPACE GLOBAL MEDIA LTD
Address: 57 Digeni Akrita, Office 201, 1070 Nicosia, Cyprus
Tel: 70 088 088
Fax: +357 22104880
Email: yiorgos@socialspaceglobal.com
Website: www.socialspaceacademy.com
Contact Person: Yiorgos Petrakides



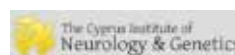
SONGA OFFSHORE LTD
Address: P.O. Box 54023, 3720 Limassol, Cyprus
Tel: +357 25207700
Fax: +357 25311175
Email: nneophytou@songaoffshore.com
website: www.songaoffshore.com
Contact Person: Neophyta Neophytou



SUPERNOVA CONSULTING LTD
Address: P.O.Box 56747, 3309 Limassol, Cyprus
Tel: +357 25817880
Fax: +357 25817881
Email: kds@supernova-consulting.com
Website: www.supernova-consulting.com
Contact Person: Kyriacos Stylianides



TALENT TEAM CONSULTING TT LTD
Address: P.O. Box 25611, 1311 Nicosia, Cyprus
Tel: 700 88 520
Fax: +357 22250520
Email: kkyriacou@talentteam.com.cy
Website: www.talentteam.com.cy
Contact Person: Kypros Kyriacou



THE CYPRUS FOUNDATION FOR MUSCULAR DYSTROPHY RESEARCH
Address: P.O.Box 23462, 1683 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22358600
Fax: +357 22358238
Email: annam@cing.ac.cy
Website: www.cing.ac.cy
Contact Person: Anna Michaelidou



TRICAN WELL SERVICE (CYPRUS) LTD
Address: P.O.Box 25728, 1311 Nicosia, Cyprus
Tel: +35722513835
Fax: +35722515441
Email: mjohnson@trican.ca
Website: www.trican.ca
Contact Person: Michael Johnson



TSYS LTD
Address: P.O. Box 12691, 2251 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22882800
Fax: +357 22882982
Email: cyprusshr@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 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



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 Person: Dina Hassabi



WORKFORCE CYPRUS
Address: 1 Nicolau Skoufia, Office 202, 2415 Egkomi, Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22679800
Fax: +357 22679802
Email: info@workforcecyprus.com
Website: www.workforcecyprus.com
Contact Person: John Papachristos

ΜΕΤΑΚΟΜΙΣΑΤΕ ΣΕ ΝΕΟ ΣΠΙΤΙ; ΑΛΛΑΞΑΤΕ ΕΡΓΑΣΙΑ / ΕΡΓΟΔΟΤΗ; ΕΧΕΤΕ ΜΕΤΑΚΟΜΙΣΕΙ ΣΕ ΝΕΑ ΓΡΑΦΕΙΑ; ΕΧΕΙ ΑΛΛΑΞΕΙ Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΑΣ (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΜΗ);
Δε θέλουμε να χάσει κανένα μέλος μας κάποια από τις εκδόσεις μας! Αν έχετε μετακομίσει ή έχετε αλλάξει εργοδότη, παρακαλούμε όπως αποστείλετε στη Λειτουργό του Συνδέσμου, Ειρήνη Παπαδοπούλου, τα σωστά στοιχεία επικοινωνίας σας στο info@cyhrma.org.

MOVED HOUSE? 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 the Officer of the Association, Irene Papadopolou at info@cyhrma.org with your correct contact and/or professional details.

"People and Work"

JOURNAL OF THE CYPRUS HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT ASSOCIATION

"Άνθρωπος και Εργασία"

ΤΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΟΥ ΚΥΠΡΙΑΚΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ