

ΑΝΘΡΩΠΟΣ & ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΕΥΧΟΣ 44

Ετήσιο Πάρτι Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. 2017

Συνέντευξη με τον Κύπρο
Κυπριανού, Διευθυντή του
Τμήματος Δημόσιας
Διοίκησης και Προσωπικού
και της Κυπριακής
Ακαδημίας Δημόσιας
Διοίκησης

Συνέντευξη με έναν
Επαγγελματία της Διεύθυνσης
Ανθρώπινου Δυναμικού –
Γιώτα Τσιόκλη, Λειτουργός
Ανθρώπινου Δυναμικού της
LGS Handling

Έρευνα Ικανοποίησης Μελών 2016

Ανθεκτικότητα για Διαχείριση
Δύσκολων Καταστάσεων

Millennials – Useful insights about the
New Generation entering our Workforce





DELTAsoft: WINNING WITH A CLOUD SOLUTION BASED ON SAP ERP HCM

... now making it even easier for companies to elevate their HR service delivery to the CLOUD

HR continues to move toward a more strategic role, with HR professionals spending more time on developing the people of an organisation and less on managing records, benefits and payroll. Delivering a global HR service to a global workforce has never been more critical. Web-based HR systems and employee self-services are supporting this trend. DeltaLink ALTUS, an HR and Payroll management solution delivered as a service - and based on SAP software - addresses all of these needs.

OUR OBJECTIVE

To deliver a high quality, high value solution which has complete and comprehensive capabilities, configurable at the setup stage in order to enable HR professionals to implement their own desired and acceptable level of HR management, while utilising the simplicity, efficiency and flexibility of a software-as-a-service delivery and deployment model.

WHY DELTAsoft

DeltaSoft is a software services company with highly skilled and experienced professional consultants, specialising in HR solutions providing complete coverage of the employee lifecycle processes across all industries and sectors. Customers are offered a choice of cloud-based, hosted or hybrid deployment of solutions.

DeltaSoft's primary area of expertise is in the SAP Human Capital Management Solution. We have a local team of HR software application specialists in Cyprus, and support from a global network of Human Capital Management software consultants, all standing firm on proven technology and best practices.

DeltaSoft can help companies harmonise processes, streamline operations and improve overall HR service delivery on a global level.

BENEFITS

- Delivery of best of breed solutions as a turnkey, managed cloud offering on a subscription basis
- Custom designed services that harmonise processes, streamline operations, and improve HR service delivery
- Rapid deployment, low risk, and reduced total cost of ownership
- Full integration capabilities with existing HR applications as well as existing components in the SAP ERP application such as accounting, controlling, and cash management

"Our commitment is to provide customers with best-of-breed HR solutions. Delivering HR solutions in the cloud is the future, and there's no turning back from that. With over 15 years of experience in HR and Payroll, DeltaSoft is ready to deliver."

Demetris Demetriou, Managing Director, DeltaSoft Ltd



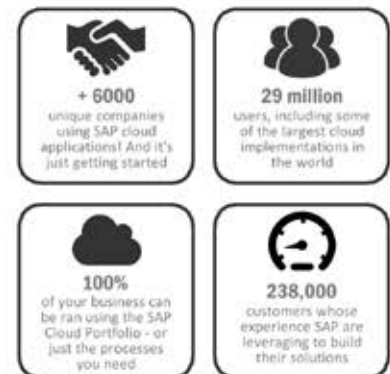
www.deltasoft.eu



Products:



About SAP:



Aim HIGH !
Aim for the CLOUD !
... and trust the experts to get you there





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 ...*





26.01.2017

Ετήσιο Πάρτι Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. 2017

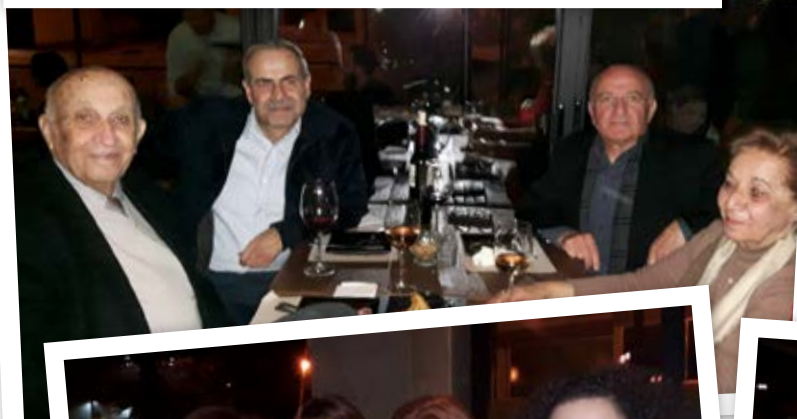


Ετήσιο Πάρτι 2017

Στις σελίδες 08-09 του περιοδικού μπορείτε να βρείτε το πλήρες άρθρο με όλες τις πληροφορίες από την εκδήλωση όπως επίσης και περισσότερες φωτογραφίες

Annual Party 2017

The full article with all event's details and more images are available on pages 08 -09 of the magazine



Περιεχόμενα | Contents

Σελίδες / Pages

- 06 Από τη Σύntαξη | Editor's Note
- 08 – 09 Ετήσιο Πάρτι 2017 | Annual Party 2017
- 10 – 11 Συνέντευξη με τον Κύπριο Κυπριανού, Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης
- 12 – 13 Συνέντευξη με έναν Επαγγελματία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού – Γιώτα Τσιόκλη, LGS Handling
- 14 – 15 Millennials – Some useful insights about the New Generation entering our Workforce
- 16 Συνάντηση της Επιτροπής Συντονισμού περιοχών Λεμεσού & Πάφου Meeting of the Limassol & Paphos Coordination Committee
- 17 Συνάντηση της Επιτροπής Εκδόσεων & Επικοινωνίας Meeting of the Publications & Communication Committee
- 18 – 19 Επιτροπές του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. | CyHRMA Committees
- 20 – 22 Επιμορφωτικές Δράσεις του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. | CyHRMA Recent Actions
- 23 – 27 Έρευνα Ικανοποίησης Μελών | Member Satisfaction Survey
- 28 – 29 Με 100 Λέξεις
- 30 – 31 HR Practical Advice
- 32 What Would you Do?
- 33 Ανθεκτικότητα για Διαχείριση Δύσκολων Καταστάσεων
- 34 Προϊστάμενοι, Υποδεχτείτε τους Νέους Υπαλλήλους σας
- 35 An HR Transformation to be Proud of
- 36 - 37 Εταιρικές Δραστηριότητες, Μια Σημαντική Επένδυση
- 38 Πολιτική Δημοσίευσης Άρθρων | Publications Policy
- 39 The Reasons to Become a CyHRMA Member
- 40 - 41 Οργανισμοί Μέλη | Corporate Members
- 42 Νέα Μέλη του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. | New Members of the CyHRMA

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



Why we invite you to write an article for our magazine **People & Work?**

- Publication of your article brings additional professional recognition and prestige to you personally
- Your published article reflects credit on your close associates/colleagues and to your employer as well
- You are helping our profession by providing additional knowledge and expertise transfer and adding to the cumulative knowledge of Human Resource Management in Cyprus
- Finally, you contribute to the overall excellence of CyHRMA publication People & Work

Before embarking in writing your article please refer to our Publications Policy which you can find in our website www.cyhrma.org



<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,

Σας παρουσιάζουμε το 44ο τεύχος του περιοδικού μας, το οποίο περιλαμβάνει ενδιαφέροντα άρθρα και συνεντεύξεις, ιδέες και πρακτικές που εσείς έχετε μοιραστεί μαζί μας καθώς και ενημέρωση για τις διάφορες εκδηλώσεις του Συνδέσμου μας. Ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ σε όσους συνεισφέρουν σε αυτό, αλλά και στα προηγούμενα τεύχη του περιοδικού, μέσα από τις ιδέες και εμπειρίες που μοιράζονται, καθώς και μέσω της συγγραφής και επιμέλειας του περιεχομένου.

Κάθε καινούριος χρόνος ξεκινά με ελπίδα, αισιοδοξία, ενθουσιασμό, θετικότητα και ενέργεια. Ευχόμαστε ο χρόνος αυτός να αποδειχτεί καλύτερος για την οικονομία και τις επιχειρήσεις μας. Όλοι αντιλαμβανόμαστε πως το περιβάλλον μας θα παραμείνει δύσκολο και γνωρίζουμε πολύ καλά πως η ηγεσία και το προσωπικό των οργανισμών μας αντιμετωπίζουν τις καθημερινές προκλήσεις του. Το οικονομικό, κοινωνικό και πολιτικό περιβάλλον στην Κύπρο και κυρίως διεθνώς όχι απλά δεν βελτιώνεται. Κατ' ακρίβεια, τα πρόσφατα δραματικά γεγονότα με παγκόσμια επίδραση καταδεικνύουν πως το περιβάλλον θα γίνεται όλο και πιο άστατο, αβέβαιο, περίπλοκο και ασαφές.

Πώς αντιμετωπίζουμε τις προκλήσεις αυτές; Τι καινούριες προκλήσεις αναμένεται να παρουσιαστούν; Πώς μπορούμε να συνεισφέρουμε στην επιτυχία του οργανισμού μας, των ανθρώπων του και του ευρύτερου οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούμε; Το τι επιδιώκουμε είναι να παρέχουμε σε εσάς ιδέες και απόψεις που θα σας βοηθήσουν ως επαγγελματίες και ως άτομα. Μέσα από την παρουσίαση εμπειριών, βέλτιστων πρακτικών και διαφορετικών απόψεων πιστεύουμε πως θα έχουμε όλοι όφελος.

Ένα πράγμα είναι σίγουρο. Τα τελευταία χρόνια μας έκαναν πιο ανθεκτικούς, δημιουργικούς ακόμα και πιο τολμηρούς. Τελικά ίσως αυτή είναι η παρακαταθήκη αυτής της περιόδου, μαζί με την αντίληψη πως τα πράγματα συνεχώς θα αλλάζουν.

Ένα σημαντικό μέρος αυτού του τεύχους είναι τα αποτελέσματα της Ετήσιας Έρευνας Ικανοποίησης Μελών, μέσα από την οποία καταγράφονται οι απόψεις και τα σχόλια σας όσον αφορά το τι εκτιμάτε περισσότερο ως μέλη του Συνδέσμου και τι θα θέλατε περισσότερο. Οι πληροφορίες αυτές είναι πολύ σημαντικές για τον Σύνδεσμο και σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας.

Στο τεύχος αυτό παρουσιάζουμε ενδιαφέρουσες συνεντεύξεις με ανθρώπους από διαφορετικούς τομείς, τον κ. Κύπριο Κυπριανού, Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας και τη Γιώτα Τσιόκρη, Λειτουργό Ανθρώπινου Δυναμικού της LGS Handling.

Συνεχίζουμε να τρέχουμε τις πλέον καθιερωμένες στήλες μας με πρακτικές συμβουλές και απόψεις για το πώς να αντιμετωπίσουμε δύσκολες καταστάσεις και περιστατικά στην καθημερινότητα μας ως επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού. Στο τεύχος αυτό συζητούμε:

- Ένα δίλημμα ενός Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού που αποφασίζει να προχωρήσει σε απολύσεις
- Πρακτικές συμβουλές από οργανισμούς που θεωρούνται 'Εργοδότες Ίσων Ευκαιριών'
- Διευθυντές Ανθρώπινου Δυναμικού μοιράζονται τις απόψεις τους για το περιβάλλον και το επάγγελμα σε 100 λέξεις

Επιπρόσθετα, παρουσιάζουμε τις εκδηλώσεις του Συνδέσμου μας περιλαμβανομένων του Ετήσιου Πάρτι, του Επαγγελματικού Προγεύματος και άλλων δραστηριοτήτων των Επιτροπών μας.

Ελπίζουμε να απολαύσετε το τεύχος αυτό και σας βεβαιώνουμε για τη δέσμευσή μας να παρέχουμε μέσα από το περιοδικό μια 'δεξαμενή' από εμπειρογνομήσιμη και γνώση, χρήσιμη σε όλους. Θα συνεχίσουμε να μελετούμε την ανατροφοδότηση που μας δίνετε σε σχέση με τους τομείς που σας ενδιαφέρουν και να στοχεύουμε το περιεχόμενό μας στις περιοχές αυτές.

Περιμένουμε τις απόψεις, ιδέες και συνεισφορά σας για να εμπλουτίσουμε συνεχώς το περιοδικό μας.

Μαρία Γεωργίου
Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ., Υπεύθυνη Εκδόσεων και Επικοινωνίας

.....

Dear Readers,

We present to you the 44th issue of our magazine, full of interesting articles and interviews, ideas and practices shared by you as well as information on the different activities of our Association. A big thank you to everyone contributing to this and all back issues of the magazine, by sharing their views and experiences or by writing and editing the content.

Starting a new year brings hope, optimism, enthusiasm, motivation and energy. Hope this year proves better for our economy and our businesses. We all realise that things continue to be tough and we know very well how the leadership and the people in our organisations are dealing with the day to day business challenges. The economic, social and political environment in Cyprus and most importantly globally is not getting better, actually with such dramatic events impacting the world, we all acknowledge that the environment is becoming more volatile, uncertain, complex and ambiguous (referred to as VUCA).

So, how are we dealing with all these challenges? What new challenges are we going to face? How can we contribute to the success of our organisation, its people and the broader business environment we are operating? Our aim is to provide you with insights, ideas and views which will help you as a professional as well as a person. Sharing experiences, presenting best practices and listening to diverse views can only bring positive benefits to all of us.

One thing is for sure. The last few years made us more resilient, innovative and even daring. Maybe this is what we need to keep as a legacy, along with the realisation that things will continuously change.

An important highlight on this issue are the results of our Annual Members Satisfaction Survey, which outline your feedback and opinions on what you value most as a member of the Association and what you would like to see more. This information is important for the success of our Association and we thank all of you for your contribution.

In this issue we present to you interesting interviews with people from different fields, Mr. Kypros Kyprianou, Director of the Public Administration and Personnel Department of Civil Service and Yiota Tsiokri, HR Officer of LGS Handling.

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

- A dilemma of an HR Manager when the organisation is faced with redundancies
- Practical tips from organisations recognised as 'Equal Opportunities Employer'
- HR Managers sharing their views about the environment and our profession in 100 words

In addition, we also outline other activities of our Association including our Annual Party, the Business Breakfast event and other activities of our Committees. We hope that you enjoy this issue and would like to assure you of our commitment to offer through this magazine a depository of knowhow and expertise valuable to all. We will also consider the feedback on the areas you are interested most and focus our content on such areas.

We look forward to receiving your ideas and contributions in order to continuously enrich our magazine.

Maria Georgiou
Member of the CyHRMA Board of Directors, Publications and Communication Representative



ΤΟ ΝΕΟ PREPAID PAYBAND ΕΙΝΑΙ ΕΔΩ ΚΑΙ ΘΑ ΤΟ ΒΛΕΠΕΙΣ ΠΑΝΤΟΥ!

Ο πιο σύγχρονος, γρήγορος και απλός τρόπος
ανέπαφων πληρωμών, τώρα και σε prepaid!

 Ανέπαφη κάρτα VISA που μπορεί να φορεθεί

 Άμεσα διαθέσιμο από οποιοδήποτε
κατάστημα της Ελληνικής Τράπεζας

 Ευρεία αποδοχή στην Κύπρο και στο εξωτερικό
σε contactless τερματικά (POS)

**** Δεν απαιτείται καταχώρηση PIN για ποσά μέχρι το
προκαθορισμένο όριο κάθε χώρας (€20 για Κύπρο)

SMS Δωρεάν υπηρεσία ειδοποίησης μέσω SMS

 Ελαστικό και ανθεκτικό στο νερό υλικό

 Ρυθμιζόμενο μέγεθος

 Χωρίς ετήσιο τέλος

 Τέλος έκδοσης €10

 Ελάχιστο ποσό φόρτωσης €15

 Δεν χρειάζεται τραπεζικός λογαριασμός

 Εύκολες και γρήγορες συναλλαγές



ΠΩΣ
ΝΑ ΤΟ
ΑΠΟΚΤΗΣΩ.

hellenicbank.com/payband

PREPAID
PayBand

www.hellenicbank.com

8000 9999

 @HellenicBankOfficial

 @HellenicBank

 Hellenic Bank

 Hellenic Bank



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

VISA

26.01.2017

Ετήσιο Πάρτι 2017 | Annual Party 2017

Ανταπόκριση από την Μαρία Χριστοφή | Correspondence by Maria Christofi

Την Πέμπτη, 26 Ιανουαρίου 2017, ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. διοργάνωσε το Ετήσιο Πάρτι του για τα Μέλη και Φίλους του Συνδέσμου στο "Banco Kitchen Bar" στη Λευκωσία.

Τα Μέλη και Φίλοι του Συνδέσμου ανταποκρίθηκαν θετικά στην πρόσκληση του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. αγκαλιάζοντας την προσπάθεια για περαιτέρω σύσφιξη των μεταξύ τους σχέσεων. Η προσέλευση ήταν αθρόα ξεπερνώντας έτσι τον αναμενόμενο αριθμό αρχικής εκδήλωσης ενδιαφέροντος για συμμετοχή. Οι παρευρισκόμενοι πέρασαν μια όμορφη χειμωνιάτικη βραδιά, όπου είχαν την ευκαιρία να συναντηθούν με φίλους και συναδέλφους, να κάνουν νέες γνωριμίες καθώς και να γευθούν ποικιλία από νόστιμα εδέσματα και ποτά!

Η βραδιά κυλούσε όμορφα, η ατμόσφαιρα ήταν χαλαρή και η στιγμή της κλήρωσης που εθμικά κάθε χρόνο λαμβάνει χώρα δεν άργησε να έρθει. 44 τυχεροί κέρδισαν πλούσια και μοναδικά δώρα, ευγενικά προσφορά 21 εταιρειών και ατόμων.

Θα θέλαμε να εκφράσουμε τις θερμές μας ευχαριστίες προς όλους τους οργανισμούς και άτομα η συνεισφορά των οποίων εκτιμάται ιδιαίτερα: Alphamega, Banco Kitchen Bar, C.A. Papaellinas, Corina Snacks, Eklekton Traditional Products, Interfrontiers Interknowledge, Kapilio Tavernaki, Kapodistrias Automotive Parts, Logicom, Mallouppas & Papacostas, Mitsides, Myria Onisillou, Nelson Neocleus, P&P Ice Cream, PwC Cyprus, SocialSpace Academy, Stylianos Christoforou Law Firm, TGI Fridays, Tryfon Tseriotis, Vassos Eliades, Zorbas.

Δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε να αναφερθούμε και στα Μέλη και Φίλους του Συνδέσμου και να τους ευχαριστήσουμε που έδωσαν το παρόν τους και που όλα αυτά τα χρόνια στηρίζουν τον Σύνδεσμο με κάθε τρόπο.

Η όλη διοργάνωση σημείωσε μεγάλη επιτυχία χάριν σε όλους! Και του χρόνου!

On the 26th of January, 2017 (Thursday), the CyHRMA organized its Annual Event for the Members and Friends of the Association at "Banco Kitchen Bar" in Nicosia.

Members and Friends of the Association responded positively to the invitation of the CyHRMA embracing the effort for further relationship strengthening between them. The turnout was massive thereby surpassing the expected number of initial expression of interest for participation. The attendees spent a beautiful winter evening where they had the opportunity to meet with friends and colleagues, meet new people and enjoy a variety of delicious finger food and drinks!

The evening flowed beautifully in a relaxed atmosphere and then the raffle took place which has become a tradition of the event. 44 lucky people won rich and unique gifts which were kindly offered by 21 companies and individuals.

We would like to express our sincere thank you to all organizations and individuals whose contribution is particularly appreciated: Alphamega, Banco Kitchen Bar, C.A. Papaellinas, Corina Snacks, Eklekton Traditional Products, Interfrontiers Interknowledge, Kapilio Tavernaki, Kapodistrias Automotive Parts, Logicom, Mallouppas & Papacostas, Mitsides, Myria Onisillou, Nelson Neocleus, P&P Ice Cream, PwC Cyprus, SocialSpace Academy, Stylianos Christoforou Law Firm, TGI Fridays, Tryfon Tseriotis, Vassos Eliades, Zorbas.

We could not omit to mention and thank all Members and Friends of the Association who have given their presence and support the Association in any way all these years.

The whole event was a success due to everyone! Hoping the best for next year!





Thank you to our Sponsors!

Gift Sponsors (in alphabetical order)

αλφάμεγα



Performance
with
Purpose
The Promise of PapaCo
Corina Snacks Ltd



Logicom



Myria Onisiliou

Nelson Neocleus



STYLIANOS CHRISTOFOROU & CO
LAW FIRM



Συνέντευξη με τον Κύπρο Κυπριανού

Διευθυντή του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης



Βιογραφικό

Ο Κύπρος Κυπριανού γεννήθηκε το 1957 στη Λευκωσία. Είναι Διευθυντής του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού και της Κυπριακής Ακαδημίας Δημόσιας Διοίκησης του Υπουργείου Οικονομικών από το 2008, ενώ από το 2015 έχει διοριστεί και εκτελεί, παράλληλα, καθήκοντα Προϊστάμενου Διοίκησης της Προεδρίας.

Προηγουμένως είχε διατελέσει Διευθυντής του Τμήματος Εργασιακών Σχέσεων για την περίοδο 2004-2008.

Είναι απόφοιτος της Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης και είναι εγγεγραμμένος δικηγόρος. Επίσης κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο από το London School of Economics στις Εργασιακές Σχέσεις και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Είναι παντρεμένος και έχει δύο κόρες.

1. Το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού είναι το μεγαλύτερο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο. Μπορείτε να μοιραστείτε μαζί μας πρακτικές και καινοτομίες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια για την καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού της δημόσιας υπηρεσίας;

Όπως είναι γνωστό, τα τελευταία χρόνια η Κύπρος βρέθηκε αντιμετώπιση με μεγάλες προκλήσεις εξαιτίας της οικονομικής κρίσης και της ανάγκης άμεσης εφαρμογής του Μνημονίου με την Τρόικα. Όπως ξέρετε, λήφθηκαν διάφορα μέτρα, τόσο οικονομικής φύσεως, όσο και σχετικά με την προώθηση διαρθρωτικών αλλαγών στην οργάνωση και λειτουργία των δημοσίων οργανισμών και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους, με απώτερο πάντα στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας υπηρεσίας με τον οικονομικότερο κατά το δυνατό τρόπο.

Οι σημαντικότερες αλλαγές προς αυτή την κατεύθυνση αφορούσαν ρυθμίσεις που σκοπό είχαν τη βελτίωση της κινητικότητας εντός της δημόσιας υπηρεσίας, ώστε οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα να ξεφύγουν από τα στεγανά που δημιουργούνται από τις δύσκαμπτες οργανωτικές δομές και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Με τις αλλαγές που έγιναν, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν σήμερα να αξιοποιήσουν με πιο ευέλικτο τρόπο το ανθρώπινο δυναμικό τους, ώστε να αντιμετωπιστούν τα κενά που αναπόφευκτα προκύπτουν λόγω του αυστηρού μορατόριουμ στις νέες προσλήψεις που ισχύει τα τελευταία χρόνια ελαχιστοποιώντας έτσι την ανάγκη για νέες προσλήψεις χωρίς να επηρεάζονται οι στόχοι των υπηρεσιών και τα έργα στρατηγικής σημασίας και προτεραιότητας.

Συγκεκριμένα, ενισχύθηκαν τα εργαλεία διαχείρισης του προσωπικού που έχουν στην διάθεσή τους τα Υπουργεία/Ανεξάρτητες Υπηρεσίες, τα οποία πλέον μπορούν να μετακινούν/αναθέτουν καθήκοντα στο προσωπικό που απασχολούν, εντός των ορίων των Υπουργείων/Ανεξάρτητων Υπηρεσιών, κατά τρόπο αυτόνομο καταργώντας αχρείαστες διαδικασίες έγκρισης από άλλα Τμήματα ή Αρχές. Επιπρόσθετα, με την ψήφιση σχετικής νομοθεσίας, αυξήθηκε ο αριθμός του προσωπικού της Δημόσιας Υπηρεσίας που θεωρείται εναλλάξιμο και το οποίο μπορεί τώρα να μετακινείται χωρίς περιορισμούς μεταξύ Υπουργείων και Υπηρεσιών καλύπτοντας ανάγκες και κενά όπου χρειάζεται. Με τις αλλαγές που έγιναν το

εναλλάξιμο προσωπικό έχει αυξηθεί και σήμερα φτάνει στο 30% περίπου του συνόλου των υπαλλήλων της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ακόμη, με έγκριση του Υπουργικού Συμβουλίου, θεσπίστηκε μηχανισμός που ρυθμίζει τη λειτουργία εσωτερικής αγοράς εργασίας στη Δημόσια Υπηρεσία. Μέσω του μηχανισμού αυτού τα διάφορα κυβερνητικά Τμήματα γνωστοποιούν τις ανάγκες τους σε συγκεκριμένες ειδικότητες και δίνεται η δυνατότητα σε υπαλλήλους άλλων Τμημάτων να αποταθούν και εφόσον επιλέγουν μπορούν να αποσπαστούν στις Υπηρεσίες όπου υπάρχει ανάγκη. Μέσω του Μηχανισμού αυτού οι διάφορες Υπηρεσίες ανταγωνίζονται για ποιοτικά καλό προσωπικό, μέσω αποσπάσεων, και από την άλλη δίνεται η δυνατότητα στους ίδιους τους υπαλλήλους να εκδηλώνουν ενδιαφέρον για απασχόλησή τους σε θέσεις, οι οποίες τους ενδιαφέρουν και είναι συναφείς με τα προσόντα που κατέχουν.

Η τελευταία εξέλιξη σε ότι αφορά την επίτευξη ακόμη μεγαλύτερης ευελιξίας στα θέματα κινητικότητας προσωπικού είναι η νομοθεσία που κατατέθηκε στη Βουλή στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας μέσω της οποίας θα δοθεί για πρώτη φορά η δυνατότητα μετακίνησης προσωπικού μεταξύ της δημόσιας υπηρεσίας και των οργανισμών δημοσίου δικαίου καθώς και μεταξύ των οργανισμών δημοσίου δικαίου.

Μια άλλη σημαντική αλλαγή που έγινε αφορά στο ωράριο εργασίας της δημόσιας υπηρεσίας, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα οι πολίτες, σε συνδυασμό με το ότι μεταξύ των ωρών 3-5 μ.μ. δεν καταβάλλεται υπερωριακή αποζημίωση. Περαιτέρω, υιοθετήθηκαν μηχανισμοί για αυστηρότερη παρακολούθηση των αδειών ασθενείας και για συγκέντρωση σχετικών στοιχείων σε τακτική βάση, τα οποία δημοσιοποιούνται.

2. Σε ποιους τομείς της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού πιστεύετε πως η δημόσια υπηρεσία μπορεί να πάρει καλές πρακτικές από τον ιδιωτικό τομέα και αντίστοιχα πού πιστεύετε πως ο ιδιωτικός τομέας μπορεί να μάθει από τη δημόσια υπηρεσία;

Τις τελευταίες δεκαετίες υπήρξε έντονη η επιρροή της αγγλοσαξονικής σχολής σκέψης του "New public management", η οποία υποστηρίζει ακριβώς ότι η μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα πρέπει να βασιστεί στη μεταφορά και υιοθέτηση και στις δημόσιες διοικήσεις πολιτικών και πρακτικών διοίκησης που συναντώνται συνήθως στον ιδιωτικό τομέα. Ουσιαστικά προτείνεται ένα οργανωσιακό και επιχειρησιακό μοντέλο δημόσιας διοίκησης που χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη έμφαση στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, στη σχέση κόστους/οφέλους, στη διοίκηση βάση στόχων και απόδοσης/αποτελεσμάτων, στον πολίτη (πελάτη) βάζοντας την εξυπηρέτησή του στο επίκεντρο, από πιο επίπεδες δομές οργάνωσης και ιεραρχίας, αποκέντρωση αρμοδιοτήτων, περισσότερη ευελιξία, κλπ. Όλα αυτά σε αντίθεση με το παραδοσιακό πολυεπίπεδο ιεραρχικό μοντέλο οργάνωσης και γραφειοκρατίας που συναντούμε συχνά στις δημόσιες διοικήσεις.

Χωρίς αμφιβολία ο δημόσιος τομέας μπορεί να επωφεληθεί στα θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού από ορισμένες από τις πιο πάνω πρακτικές του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες εφαρμόστηκαν σε κάποιο βαθμό και στην κυπριακή διοίκηση. Ίσως η πιο σημαντική προσπάθεια που ξεκίνησε εδώ και μερικά χρόνια περιλαμβάνει την εισαγωγή της έννοιας του Στρατηγικού Σχεδιασμού στη δημόσια υπηρεσία, όπου τα Υπουργεία, στο πλαίσιο του νέου τρόπου καταρτισμού του κρατικού προϋπολογισμού στη βάση δραστηριοτήτων, ετοιμάζουν συστηματικά Στρατηγικά Σχέδια τριετούς διάρκειας στα οποία δεν καθορίζονται μόνο οι βασικοί στόχοι και δραστηριότητες

των Υπουργείων και των Τμημάτων και οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) για παρακολούθηση της επίτευξης προόδου αλλά, πρόσθετα ενσωματώνεται πλέον και η έννοια της βέλτιστης αξιοποίησης των ανθρωπίνων πόρων στον πυρήνα του στρατηγικού σχεδιασμού.

Η συζήτηση γύρω από αυτά τα θέματα είναι δυναμική και σίγουρα δεν έχει διαμορφωθεί μέχρι σήμερα κάποιο ιδανικό πρότυπο. Υπάρχει ακόμη και η άποψη/διαπίστωση σε πολλές χώρες που έχουν εφαρμόσει ανάλογες πρακτικές, ότι ορισμένα χαρακτηριστικά της κλασικής γραφειοκρατίας πρέπει να παραμείνουν στον δημόσιο τομέα για να διασφαλίζουν τη συνοχή των πολιτικών, την ορθολογική και μέγιστη αξιοποίηση και βέλτιστη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων εξοικονομώντας λεφτά των φορολογουμένων, τη διαφάνεια και τον έλεγχο και κατ'επέκταση να συντηρούν βασικές δημοκρατικές αξίες όπως είναι η ισότητα, η δικαιοσύνη, η νομιμότητα. Να μην ξεχνούμε, άλλωστε, ότι η Δημόσια Διοίκηση είναι ένας εξ ορισμού πολύπλοκος οργανισμός με πολλές ποικιλόμορφες και ανομοιογενείς δραστηριότητες σε βαθμό που δεν απαντάται στους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα και που θα πρέπει να συντονιστούν και να συγχρονισθούν μεταξύ τους ώστε να υπάρξουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Είναι γι' αυτό ίσως το λόγο που παρατηρούμε ότι το «παραδοσιακό» μοντέλο διοίκησης του δημόσιου τομέα δεν έχει ξεπεραστεί εντελώς, καθώς το δημόσιο εξακολουθεί να έχει το δικό του ιδιαίτερο ρόλο να διαδραματίζει ως επίσης και τη δική του ιδιομορφία σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα.

Η πρόκληση για το μέλλον είναι να σχεδιαστούν οι οργανωτικές εκείνες δομές που θα συνδυάζουν την αποδοτικότητα και την παροχή υπηρεσιών του δημόσιου τομέα σε ένα πιο ευέλικτο και αποτελεσματικότερο σύστημα με μικρότερο, όμως, μέγεθος και που ασφαλώς να επιβαρύνει οικονομικά πολύ λιγότερο τους φορολογούμενους.

3. Ποια πτυχή της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον τομέα της δημόσιας διοίκησης χρήζει μεγαλύτερης ανάγκης για βελτίωση;

Το υφιστάμενο σύστημα δυστυχώς εξακολουθεί να είναι ευάλωτο σε παρεμβάσεις, χαρακτηρίζεται ακόμη από ένα ισοπεδωτικό σύστημα αξιολόγησης και στην παντελή έλλειψη κινήτρων για βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Η μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας σε οριζόντια θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είχε επικεντρωθεί ακριβώς στο να βελτιώσει ορισμένες από αυτές τις διαχρονικές αδυναμίες και παθογένειες στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με την εισαγωγή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού και στην εισαγωγή ενός νέου συστήματος επιλογής και διορισμού σε ανεπτυκτικές θέσεις στη δημόσια υπηρεσία ώστε να καταστεί πιο δίκαιο, αντικειμενικό και αξιοκρατικό με την εισαγωγή π.χ. γραπτών εξετάσεων, δομημένων συνεντεύξεων, κέντρων αξιολόγησης κλπ.

4. Μέσα από την εμπειρία σας και τις επαφές σας με άλλες χώρες κυρίως στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μπορείτε να μας αναφέρετε τάσεις και εξελίξεις στον τομέα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που αναμένεται να δούμε και στην Κύπρο;

Η μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα είναι ένα θέμα που απασχολεί σχεδόν όλες τις χώρες μέλη της ΕΕ και τίθεται στο προσκήνιο ακόμα πιο έντονα σε περιόδους κρίσης και οικονομικής περισυλλογής. Ωστόσο, κάθε χώρα έχει τη δική της ατζέντα και προτεραιότητες σε θέματα μεταρρύθμισης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και βασικό συμπέρασμα είναι ότι η φύση και οι επιδράσεις των όποιων τέτοιων μεταρρυθμίσεων πρέπει να γίνονται υπό το φως της ιστορικής διοικητικής παράδοσης και κουλτούρας κάθε χώρας.

Παρόλο ότι υπάρχουν διαφορετικές τάσεις σε σχέση με τη μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα, τόσο μεταξύ αλλά και ανάμεσα στα διάφορα «συμπλέγματα» χωρών (μεσογειακές, αγγλοσαξονικές, κεντρικές, βόρειες, ανατολικές χώρες), σε ό,τι αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, γενικά, υπάρχει μια τάση για ανάληψη πιο στρατηγικού/επιτελικού ρόλου στα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού και μερική αποκέντρωση των λειτουργιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Στόχος μας είναι, σε κάποιο βαθμό, αυτό να εφαρμοστεί και στην περίπτωση του ΤΔΔΠ, με την αποκέντρωση ορισμένων λειτουργιών που σήμερα επιτελούνται σε κεντρικό επίπεδο, στα Υπουργεία/Υπηρεσίες, γεγονός που θα επιτρέψει στα Υπουργεία να έχουν περισσότερη ευελιξία στη διαχείριση των πόρων τους και το ΤΔΔΠ να αναλάβει ένα πιο επιτελικό παρά διεκπεραιωτικό ρόλο.

Διάφορες πρωτοβουλίες που αναμένεται να προωθηθούν, με βάση και το Στρατηγικό Σχέδιο του Τμήματος για την περίοδο 2017-2019, αφορούν για παράδειγμα την αξιοποίηση, σταδιακά, εσωτερικών μονάδων ανθρώπινου δυναμικού στα Υπουργεία, τον σχεδιασμό και εφαρμογή μηχανισμού/διαδικασίας για τον προγραμματισμό στελέχωσης (workforce planning) από τις ίδιες τις υπηρεσίες, με καθοδήγηση από το ΤΔΔΠ, την εισαγωγή μηχανογραφημένου συστήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRMS) στο πλαίσιο εφαρμογής ενός ευρύτερου μηχανογραφημένου συστήματος Διαχείρισης Επιχειρησιακών Πόρων (ERP) στη δημόσια υπηρεσία.

Και βεβαίως, παράλληλα, ευελπιστούμε ότι θα συνεχιστεί η προσπάθεια για ψήφιση των νομοσχεδίων για μεταρρυθμίσεις σε οριζόντια θέματα διαχείρισης και αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας υπηρεσίας όπως η εισαγωγή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, μετρήσιμων κριτηρίων για την ανέλιξη των υπαλλήλων, περαιτέρω ενίσχυση της κινητικότητας κλπ., τα οποία κατά την άποψή μας συνεχίζουν να αποτελούν σημείο αναφοράς και προτεραιότητας.

5. Τα νομοσχεδία για τη μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας έχουν καταψηφιστεί από τη Βουλή των Αντιπροσώπων. Πώς διαμορφώνονται οι προγραμματισμοί σας μετά από αυτή την εξέλιξη;

Όπως έχω αναφέρει και πιο πάνω, ο Υφυπουργός παρά τω Προέδρω στον οποίο έχει ανατεθεί η πολιτική εποπτεία της Διοικητικής και Αναπτυξιακής Μεταρρύθμισης, σε στενή συνεργασία με το ΤΔΔΠ και άλλους εμπειρογνώμονες κατέβαλαν μεγάλη προσπάθεια τα τελευταία δύο χρόνια ώστε να υπάρξει επιτυχής κατάληξη στα νομοσχεδία μεταρρύθμισης τα οποία στόχευαν στο να εφαρμοστούν για πρώτη φορά διαρθρωτικές αλλαγές, προς τη σωστή κατεύθυνση, σε ζητήματα που διαχρονικά αποτελούν παθογένειες της διοίκησης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Όπως έχει δηλώσει πρόσφατα ο Υφυπουργός παρά τω Προέδρω, η κυβέρνηση είναι πρόθυμη να συνεχίσει το διάλογο και να ενσωματώσει τυχόν τροπολογίες από τα κόμματα αλλά και άλλες συγκεκριμένες και πρακτικά εφαρμόσιμες προτάσεις που δεν αλλοιώνουν την ουσία της μεταρρύθμισης και θα καθιστούσαν εφικτή τη δημιουργία πλειοψηφίας για ψήφιση της σημαντικής αυτής προσπάθειας για μεταρρύθμιση.

Και βεβαίως, οι διάφορες πρωτοβουλίες και προτάσεις αποτελούν απλά ένα στάδιο στο ταξίδι της μεταρρύθμισης και όχι τον τελικό προορισμό ο οποίος είναι ένας διαχρονικός και συνεχής στόχος.

6. Τι εμποδίζει κατά την άποψή σας την εισαγωγή ριζοσπαστικών, αλλά αναγκαίων, μεταρρυθμίσεων στη ΔΥ;

Όπως διαφάνηκε και πρόσφατα με την καταψήφιση των νομοσχεδίων μεταρρύθμισης, για διάφορους λόγους δεν είναι εύκολο να επιτευχθούν διαρθρωτικές αλλαγές στη δημόσια υπηρεσία, καθώς εξακολουθούν να υπάρχουν αντιδράσεις τόσο από μερίδα στελεχών όσο και από συνδικαλιστικές και πολιτικές οργανώσεις και αντίσταση στην αλλαγή, η οποία σε κάποιο βαθμό είναι πάντα αναμενόμενη. Επίσης, λόγω του θεσμικού πλαισίου λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας, σχεδόν όλες οι αλλαγές σε θέματα πολιτικής σε ό,τι αφορά τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γίνονται μέσω καταρτισμού νομοθεσίας, όπου συχνά το όλο θέμα μετατρέπεται από τεχνοκρατικό σε πολιτικό με αποτέλεσμα να υπάρχουν αστάθμητοι παράγοντες για την επίτευξη συγκλίσεων.

Εντούτοις, είναι χρήσιμη η εφαρμογή μιας ευρύτερης στρατηγικής διαχείρισης της αλλαγής (change management) και συνεχής επιδίωξη συνεργασίας και διαλόγου μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών. Είναι επίσης απαραίτητη προϋπόθεση, η αλλαγή κουλτούρας και νοοτροπίας, η οποία δεν είναι ποτέ εύκολο ζήτημα, ωστόσο οι προσπάθειες θα πρέπει πάντοτε να συνεχίζονται προς αυτή την κατεύθυνση.

Συνέντευξη με έναν Επαγγελματία της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού

Γιώτα Τσιόκλη



**Όνομα, Οργανισμός,
Θέση Εργασίας,
Ακαδημαϊκά Προσόντα**
Γιώτα Τσιόκλη, LGS Handling,
Λειτουργός Ανθρώπινου
Δυναμικού, Masters in Human
Resource Management from
Middlesex University, London UK.

Τι σας ώθησε να ακολουθήσετε καριέρα στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού;

Κατά τη διάρκεια των σπουδών μου στο μεταπτυχιακό μου δίπλωμα στο Management ήρθα σε επαφή με το μάθημα Human Resource Management και τότε ανακάλυψα ότι ήταν αυτό που ήθελα να κάνω, να ασχολούμαι με την ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις.

Ποιες οι μεγαλύτερες προκλήσεις που έχετε αντιμετωπίσει κατά τη διάρκεια της καριέρας σας;

Η μεγαλύτερη πρόκληση είναι ο ίδιος ο ρόλος ενός τμήματος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια επιχείρηση. Είναι ένας σχετικά νέος κλάδος που αναπτύχθηκε τα τελευταία 25-30 χρόνια και ο κάθε διευθύνων σύμβουλος ή ιδιοκτήτης επιχείρησης έχει τη δική του αντίληψη για το ποια θα πρέπει να είναι η συμβολή του τμήματος στην επιχείρηση. Επειδή ο ρόλος είναι υποστηρικτικός και τα αποτελέσματα ποιοτικά κυρίως, δυσκολεύονται να κατανοήσουν τη σημασία του να λειτουργούμε με ακεραιότητα και επαγγελματισμό. Το να θέτεις κόκκινες γραμμές οι οποίες γίνονται σεβαστές είναι μια διαρκής πρόκληση.

Πώς πιστεύετε η εμπειρία σας στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει συνεισφέρει στην προσωπική και επαγγελματική σας ανάπτυξη;

Η εμπειρία και η διαρκής ενασχόληση με τον κλάδο είναι ένα συνεχές ταξίδι στην προσωπική μου ανάπτυξη. Όπως κάθε άλλος κλάδος έτσι και ο δικός μας εξελίσσεται διαρκώς και πρέπει να φροντίζουμε να είμαστε ενήμεροι. Δεν είναι όμως μόνο αυτό. Επειδή διαχειριζόμαστε ανθρώπους πρέπει να εξελισσόμαστε και οι ίδιοι σαν άνθρωποι. Μέσα από προβληματισμούς μου που προκύπτουν μέσα από τη δουλειά οδηγήθηκα σε προσωπικές αναζητήσεις για να καλλιεργήσω την ενσυναίσθησή μου, να μάθω και να κατανοήσω καλύτερα τον εαυτό μου (self awareness). Έτσι ήρθα σε επαφή και με το coaching που θεωρώ ότι είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος ατομικής αλλά και ομαδικής ανάπτυξης.

Πώς το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να βελτιώσει και να διατηρήσει την παρακίνηση και δέσμευση του προσωπικού στον οργανισμό και τι κίνητρα μπορεί να προσφέρει αυτήν την περίοδο μέσω δύσκολων οικονομικών συνθηκών;

Δεν είναι κάτι εύκολο ούτε υπάρχουν έτοιμες συνταγές γιατί κάθε εταιρεία είναι ένας ζωντανός οργανισμός με τη δική του κουλτούρα. Ένα μοντέλο που λειτουργεί με επιτυχία σε μια εταιρεία δε σημαίνει ότι μπορεί να μεταφερθεί αυτούσιο σε άλλη και να έχει τα ίδια αποτελέσματα. Επίσης, θέλω να αναφερθώ στο θέμα των δύσκολων οικονομικών συνθηκών. Κάθε οικονομία κάνει τον κύκλο της και αυτή τη στιγμή δε θεωρώ ότι η Κύπρος βρίσκεται στο πιο χαμηλό σημείο του κύκλου αλλά σε ανοδική φάση ανάπτυξης. Ωστόσο, κάθε εποχή έχει τις προκλήσεις της. Υπάρχει μια τάση που τροφοδοτούσε μέχρι πρόσφατα η κυπριακή κοινωνία που όλα αποτιμούνταν σε χρήματα. Πρέπει να μάθουμε πλέον ότι τα κίνητρα μέσα σε μια επιχείρηση δεν πρέπει να σχετίζονται με το οικονομικό.

Το πιο σημαντικό κίνητρο που πιστεύω δεν μπορεί να αφήσει ανικανοποίητο και τον πιο δύσκολο εργαζόμενο είναι η εκτίμηση που δείχνει ο προϊστάμενος για το κάθε μέλος της ομάδας του ξεχωριστά. Οι ευκαιρίες εξέλιξης και ανάπτυξης όχι μόνο σε επαγγελματικό αλλά και σε προσωπικό επίπεδο μέσα στον ίδιο οργανισμό είναι άλλο ένα πολύ ισχυρό κίνητρο. Για παράδειγμα σε ένα σεμινάριο διαχείρισης της ομάδας οι γνώσεις που παίρνουμε μπορούν να αξιοποιηθούν και στην προσωπική / οικογενειακή μας ζωή, άρα δεν καλλιεργούμε μόνο τη σωστή νοοτροπία εργαζομένου αλλά και τη νοοτροπία που ανθρώπου ευρύτερα.

Η δημιουργία μια κουλτούρας θετικότητας μέσα στην επιχείρηση είναι άλλο ένα πολύ ισχυρό κίνητρο. Δεν μπορώ να σκεφτώ κάτι πιο σημαντικό από το να σκώνομαι το πρωί να πάω στη δουλειά μου και να σκέφτομαι ότι θα βρισκόμαι για το μεγαλύτερο μέρος της μέρας ανάμεσα σε συναδέλφους που αλληλοϋποστηρίζονται, που έχουν δημιουργήσει ειλικρινείς σχέσεις μεταξύ τους με κοινό όραμα και στόχους. Οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές να δείχνουν ένα αληθινό και ανθρώπινο πρόσωπο, να σκέφτονται όχι μόνο τις οικονομικές αλλά και τις ψυχολογικές επιπλοκές μιας απόφασης που θα πάρουν πριν προχωρήσουν στην εφαρμογή της. Αυτό δε σημαίνει ότι δε θα λαμβάνουν δύσκολες αποφάσεις αλλά θα πρέπει να συνοδεύονται από ειλικρινή ανατροφοδότηση και διαφάνεια.

Όλα τα πιο πάνω δεν είναι εύκολο να εφαρμοστούν, άρα καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι είναι πιο εύκολο για μια επιχείρηση να δώσει αύξηση σε έναν αξιόλογο εργαζόμενο απ' ό,τι να προσπαθήσει να δημιουργήσει ένα υγιές και ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όμως ακριβώς αυτό είναι που λείπει από την αγορά εργασίας στην Κύπρο, οι επιχειρήσεις που διαθέτουν όλα όσα ανέφερα πιο πάνω και πιστέψτε με αυτά είναι που δημιουργούν την καλή φήμη και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πώς το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να συνεισφέρει στην επιτυχία ενός οργανισμού; Πώς μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγικός σύμμαχος και σύμβουλος προς την ανώτερη διεύθυνση καθώς επίσης να εργάζεται αρμονικά και να στηρίζει τους διευθυντές και το προσωπικό;

Με δυο λόγια, κυρίαρχο μέλημα ενός Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η υψηλή απόδοση των εργαζομένων για την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων τα οποία εξασφαλίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης.

Κατ' επέκταση, στόχος είναι η ενδυνάμωση των υπαλλήλων ώστε να είναι πλήρως αφοσιωμένοι στον οργανισμό. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω εκπαιδεύσεων, με σεμινάρια αλλά και πάνω στη δουλειά. Οι επιτυχείς επιλογές πρόσληψης αξιοποιώντας μια πλειάδα εργαλείων που υπάρχουν διαθέσιμα εκτός από τις συνεντεύξεις, είναι άλλη μια πολύ σημαντική συμβολή του τμήματος. Η δημιουργία και εφαρμογή πολιτικών διαχείρισης των ταλέντων, ένα αξιόπιστο σύστημα διαχείρισης των στοιχείων των εργαζομένων, η δημιουργία και διατήρηση της κατάλληλης εργασιακής κουλτούρας συμβάλλουν σημαντικά στην αναβάθμιση του ρόλου του τμήματος μέσα στην επιχείρηση.

Παράλληλα, η στρατηγική του τμήματος θα πρέπει να συνάδει και να υποστηρίζει την στρατηγική της επιχείρησης, διαφορετικά δημιουργούνται κενά τα οποία επηρεάζουν στην απόδοση και αποδοτικότητα του οργανισμού.

Θα πρέπει όμως και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να μάθει να μιλάει και με νούμερα, κάτι που μέχρι τώρα δεν το συναντάμε συχνά. Επειδή η φύση της δουλειάς μας είναι τέτοια που πολλοί από τους στόχους μας είναι ποιοτικοί άρα και δύσκολο να μετρηθούν, δε δίνουμε έμφαση σε στοιχεία που δείχνουν με νούμερα πως η αποτελεσματικότητα ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού αναδεικνύεται από τη συνολική απόδοση μια επιχείρησης. Ή, πως η κατασπατάληση του χρόνου του τμήματος σε ανούσιες διαδικασίες στερεί χρόνο για να ασχοληθεί με πιο εις βάθος θέματα που μπορεί να ταλανίζουν έναν οργανισμό και μπορεί να μη διακρίνονται με την πρώτη ματιά.

Επίσης πολύ σημαντική είναι η επαφή με τον κόσμο, να είμαστε πάντα πρόθυμοι να ακούσουμε τους προβληματισμούς τους, να αναμικθούμε μαζί τους και σε στιγμές χαλάρωσης που οι συνάδελφοι τότε μπορεί να νοιώσουν άνετα, να ανοικτούν πραγματικά και να μας δώσουν να καταλάβουμε εκ των έσω τι συμβαίνει σε κάθε τμήμα. Τα μηνύματα αυτά θα πρέπει να τα μεταφέρουμε και στη διεύθυνση ώστε να υπάρχει μια γέφυρα επαφής με τη βάση.

Τι συμβουλές θα δίνετε σε Κύπριους νεαρούς που τώρα ξεκινούν την επαγγελματική τους καριέρα;

Είναι γεγονός πως στις μέρες μας οι νέοι διαθέτουν πολλά προσόντα μπαίνοντας στην αγορά εργασίας, ίσως είναι over-qualified για τις θέσεις που τους προσφέρονται. Αυτό όμως δε θα πρέπει να τους αποθαρρύνει, γιατί δεν πρέπει να ξεχνούν ότι σε έναν χώρο εργασίας δεν είναι μόνο τα ακαδημαϊκά προσόντα που μετρούν αλλά και η προσωπικότητα που είναι ίσως ακόμη πιο σημαντική! Δεν φτάνει να αποκτούμε τίτλους και πτυχία, πρέπει να δουλέψουν και τους εαυτούς τους, να μάθουμε πως να είμαστε πιο ευέλικτοι και δυναμικοί, πώς να πουλάμε τον εαυτό μας σε μια συνέντευξη.

Πέρα όμως από τις δυσκολίες που σίγουρα υπάρχουν σε κάθε ξεκίνημα, να κυνηγήσουν τα όνειρά τους, να κάνουν αυτό που πραγματικά τους ευχαριστεί γιατί μόνο τότε θα είναι πραγματικά επιτυχημένοι στην καριέρα τους και θα αποκτήσουν προσωπική ισορροπία.





Millennials – Some useful insights about the new generation entering our workforce

by Maria Georgiou

I am sure that you all catch yourselves saying 'What's with this new generation! I cannot understand them', without realising that a number of you reading this article are actually part of this new workforce generation. The aim of this article is to shed some light onto the truths and myths about the new generation and help to understand them better and as a result capitalise more on this new breed of workforce.

So let's take a look at the macro level and see what's happening around the world. Some societies, specifically in the developed world, are aging rapidly and their workforce will be constrained as a share of the total population. It's indicative to note that 21% of the global population will be 60 years or older by 2050 compared to 10% in 2000. Other societies are young and growing, like Africa, India and parts of Southeast Asia, which will create ever larger labour forces and consumer markets. Youthful, growing populations must be fed, housed, educated, and employed. All these trends means that we'll have more people living longer, plus more generations working together longer.

So why focus on the Millennials? Actually by 2020, Millennials will comprise half the global workforce and by 2025 will be **75 percent** of the global workforce, which creates an enormous challenge (and opportunity) for businesses around the world.

Before looking deeper into the millennials generation, it's useful to define the different generations and their key characteristics and note that in a number of organisations today in Cyprus you encounter all generations working under the same roof.

	Traditionalist Born: 1928 – 1945 Age: 70 – 87 • Work is life • Discipline • Loyal to organization		Baby Boomers Born: 1946 – 1964 Age: 51 – 69 • Live to work • Quality driven • Work centric
	Generation X Born: 1965 – 1979 Age: 36 – 50 • Work to live • Technologically Adept • Individualistic		Millennials Born: 1980 – 1995 Age: 20 – 35 • Live then work • Tech Savvy • Team oriented/Social

In 2013 PwC has conducted a global study in collaboration with the London Business School and the University of Southern California. The qualitative and quantitative results of this study provide useful insights on the characteristics of Millennials and how they compare to other generations. As general observations the study showed that:

- There are widespread similarities between Millennial and non-Millennial employees
- Aspirations from all to place higher priority on work/life balance and workplace flexibility
- 'Myth busting' about Millennials in the workplace – attitudes and behaviors largely mirror those of their more senior colleagues.

Let's have a closer look at specific aspects of work and see how the millennials compare with the rest of the workforce.

Work interferes with life

71% of Millennials say that their work significantly interferes with personal life and **63%** of non-Millennials agree. Millennials really value work/life balance and the majority of them are unwilling to commit to making their work an exclusive priority in their life, even with the promise of substantial compensation later on. But of course we see a shift in the attitude of non Millennials in this aspect as well.

How and where work gets done

64% of Millennials would like to be able to work from home and 66% would like to shift their work hours

So for Millennials **flexibility is very important**. So do non-Millennials, in equal numbers. In fact, a significant number of employees from all generations feel so strongly about wanting a flexible work schedule, that they would be willing to give up pay and delay promotions in order to get it.

Pay and pace isn't everything to everyone

15% of males and 21% of females say they'd give up some of their pay and slow the promotion pace in exchange for working fewer hours. Working extremely long hours has a significant negative impact on people and top-rated performers are most likely to work those extreme hours. Across all performance levels, those working extremely high hours are more likely to leave the firm than others who work fewer hours. The similarities in attitudes across generations are striking. For their part, Millennials do not believe that productivity should be measured by the number of hours worked at the office, however by the output of the work performed. They view work as a "thing" and not a "place".

Personalized appreciation, frequently

41% of Millennials prefer to be rewarded or recognized for their work at least monthly, if not more frequently, whereas only ...30% of non-Millennials would like that level of frequency

Millennials want a sense of **team and community**. Support from supervisors, team cohesion and appreciation go a long way with Millennials, creating a deeper emotional connection to the organisation.

They want to know how they're doing....both what they are doing well and what they can improve....**frequently and in the moment**. So does everyone really, however it was Millennials who started demanding this as a way of working. So organisations create a more feedback rich environment which benefits everyone.

Careers within a career

38% of Millennials do not expect to work at one place for nine years or more vs 30% of non-Millennials who have the same expectation. "The 40 40 club is dead." That's the mindset of working 40 hours a week for the same company, for 40 years of your life or essentially your entire career. Those days are gone with this generation. Millennials have grown up not expecting their organisations to meet all of their needs, including job security and don't see themselves working for one organisation for their entire careers.

Mobility is important

37% of Millennials want international mobility and 28% of non-Millennials agree. This means that younger generations would like to work for an organisation that provides them the opportunity to interact and to work in a more international context.



Face to face matters

Although Millennials have a natural aptitude for electronic forms of communication, email and social media platforms (74% contact co-workers through social networks about tasks vs. 58% of non-Millennials), these are not always their communication vehicles of choice, especially when it comes to discussions with their managers about their careers. **96%** of Millennials want to talk about their careers face-to-face.

While a common perception exists that Millennials are not as committed or hard working as their more senior colleagues, the study effectively "busted" this myth by revealing that Millennials may be more tech savvy, globally focused, informal and more willing to share information, however they are not more entitled or less committed, and are willing to work hard.

Millennials focus more on elements of the employment relationship such as work/life balance, appreciation, supervisor support and their teams. Gen X focuses more on perceived pay equity, development and control over work assignments. Millennials want to be supported and appreciated ... non-Millennials want to be empowered and rewarded.

Every organisation needs employees to feel that they are thriving at work, committed to the organisation and satisfied with their jobs. These three areas of emotional connection to the organisation are what lead to engagement and retention. So what factors contribute to such environment?

- Balance and workload: the ability to balance their work and personal lives. This includes a manageable workload, flexibility and the potential to access non-traditional career paths.
- Engaging work, development and opportunities: the experiences they have when doing the work, how meaningful and interesting the work is, and how much they grow and develop while doing it.
- People and teams: This includes their community of colleagues they work with, their teams, their supervisors and their larger network.
- Competitive pay and job opportunities: how they are rewarded for doing the work in comparison to others in the organisation and in comparison to the jobs they could be doing elsewhere. This includes whether they feel marketable and have job alternatives.

These poses huge challenges as well as great opportunities for HR professionals to implement strategies and policies which not only attract and retain the new generation but they also create a more flexible, engaging and appreciative environment where all employees feel regarded and in control of their work life balance.



Maria Georgiou is a founding member of the People & Organisation consulting team of PwC Cyprus. Alongside her experience in areas such as organizational restructuring, HR planning, performance management, reward and executive recruitment, Maria has developed significant expertise in the design and delivery of leadership and management development programs, executive coaching and facilitation of strategy and culture change workshops. With 20 years of experience, Maria has worked with clients in diverse industries across Europe, Middle East and Asia. Maria is the Learning and Development Director for PwC Cyprus, with responsibility for the areas of training needs analysis, design and delivery of development interventions to support the business strategy and introduction of blended learning and technology enabled learning platforms.



14.12.2016

Συνάντηση της Επιτροπής Συντονισμού περιοχών Λεμεσού & Πάφου

Ανταπόκριση από τη Ναστάζια Μιχαήλ

Meeting of the Limassol & Paphos Coordination Committee

Correspondence by Nastasia Michael

Η Μόνικα Πότσου έχει αναλάβει το ρόλο της Συντονίστριας της Επιτροπής Συντονισμού των περιοχών Λεμεσού και Πάφου του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. μετά από τον επιτυχημένο συντονισμό της Μαρίας Αντωνιάδου.

Ευχαριστούμε τη Μαρία Αντωνιάδου για τη σκληρή της δουλειά, γενναιοδωρία, ενθουσιασμό και υποστήριξη που πρόσφερε στην Επιτροπή. Θα παραμείνει ένα πολύτιμο μέλος της Επιτροπής, μια φίλη, που διακατέχεται από υψηλό επίπεδο επαγγελματισμού.

Καλωσορίζουμε τη Μόνικα Πότσου ως τη Συντονίστρια της ομάδας! Χαϊρόμαστε που αναλαμβάνει το ρόλο αυτό και πιστεύουμε πως η εμπειρία και τα προσόντα της αποτελούν σημαντικό στοιχείο στον συντονισμό των απαιτήσεων της Επιτροπής. Της ευχόμαστε ό,τι καλύτερο!

Την Τετάρτη, 14 Δεκεμβρίου 2016 τα Μέλη της Επιτροπής συναντήθηκαν στο Dino's Café and Restaurant στις 9 το βράδυ για ένα χαλαρό δείπνο και ποτό σε ένα φιλικό και άνετο περιβάλλον με σκοπό να συζητήσουν τα μελλοντικά σχέδια της Επιτροπής για το 2017. Η συνάντηση μπορεί να χαρακτηριστεί επιτυχής καθώς έδειξαν ενδιαφέρον και συμμετείχαν 12 μέλη κάνοντας το βράδυ ευχάριστο.

Ακούστηκαν μερικές πολύ ενδιαφέρουσες εισηγήσεις και ιδέες για την ανάπτυξη της Επιτροπής. Λαμβάνοντας τα πάντα υπόψη, τα μέλη της Επιτροπής εξέφρασαν τις σκέψεις τους για πιο ενεργή συμμετοχή μέσα στο 2017 και ότι «οι δράσεις της Επιτροπής θα είναι πιο δυνατές από τις λέξεις».

Monica Potsou is now the new coordinator of the Limassol and Paphos Coordination Committee after a successful coordination by Maria Antoniadou.

We extend our thanks and appreciation to Maria Antoniadou for her hard work, generosity, enthusiasm and support she has given to the Committee. She will continue being a valuable professional, team-member and a friend to our Committee.

We welcome Monica Potsou as the Committee's Coordinator! We are pleased to have her as the coordinator and believe that her experience and qualifications will be an asset in the coordination of the Committee's requirements. We wish you all the very best!

On Wednesday, 14th of December 2016 at Dino's Café and Restaurant at 21:00, the Committee gathered for a relaxed dinner and drinks in a friendly and comfortable environment to discuss the Committee's future 2017 plans. The participation was a success as 12 members showed interest in our night outing making the night a very pleasant one.

The members made some very interesting suggestions and ideas for the Committee's development and implementation as it's a very rewarding experience for our members putting their efforts and ideas. Taking everything into consideration, the Committee members have expressed their thoughts of more active involvements in the 2017 and that the Committee's "Actions will speak louder than words".



15.12.2016

Συνάντηση της Επιτροπής Εκδόσεων & Επικοινωνίας

Ανταπόκριση από την Ειρήνη Παπαδοπούλου

Στις 15 Δεκεμβρίου 2016 η Επιτροπή Εκδόσεων και Επικοινωνίας πραγματοποίησε την τελευταία της συνάντηση για το έτος 2016 στα γραφεία του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στη συνάντηση ήταν παρόντες η Υπεύθυνη της Επιτροπής Εκδόσεων και Επικοινωνίας και Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου, Μαρία Γεωργίου και τα ακόλουθα Μέλη της Επιτροπής (με αλφαβητική σειρά): Βίκυ Χαραλάμπους, Γιώτα Τσιόκλη, Δημήτρης Βασιλακκάς, Ειρήνη Παπαδοπούλου, Έλενα Χάννα, Έλενα Χρίστου Ζένιου, Θεόδωρος Τζι-οβάννη, Κώστας Παπακυριακού, Μαρία Γεωργίου, Μαρία Χριστοφή, Μαριάννα Ευσταθίου και Ναστάζια Μιχαήλ.

Στη συνάντηση, ακούστηκαν απόψεις και εισηγήσεις με στόχο τη βελτίωση της εικόνας του "Human.Net", το ενημερωτικό δελτίο του Συνδέσμου, το οποίο περιλαμβάνει ειδήσεις σχετικές με το Ανθρώπινο Δυναμικό στην Κύπρο και στο εξωτερικό, κριτικές βιβλίων και ταινιών, εικόνες που με χιουμοριστική διάθεση καυστηριάζουν καταστάσεις της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και ενημέρωση για επικείμενες εκδηλώσεις, συνέδρια και σεμινάρια στην Κύπρο και διεθνώς. Το "Human.Net" δημοσιεύεται 4 φορές το χρόνο (Μάρτιος, Ιούνιος, Σεπτέμβριος, Δεκέμβριος).

Επίσης, έγινε καταμερισμός των εργασιών όσον αφορά το περιοδικό του Συνδέσμου «Ανθρώπος και Εργασία», το οποίο εκδίδεται δύο φορές το χρόνο και έχει σκοπό την προσφορά έγκυρων και έγκαιρων πληροφοριών από την Κύπρο και τον υπόλοιπο κόσμο μέσα από εξειδικευμένα άρθρα, συνεντεύξεις με σημαντικές προσωπικότητες και καινοτόμες στήλες.

Με την ολοκλήρωση των εργασιών της Επιτροπής, πραγματοποιήθηκε η καθιερωμένη χριστουγεννιάτικη φωτογράφισή της στα γραφεία του Συνδέσμου καθώς και στους παγωμένους δρόμους της Λευκωσίας και ένα σύντομο βιντεάκι με χριστουγεννιάτικες ευχές!

Ακολούθησε έξοδος των μελών της Επιτροπής με ωραίο κρασάκι στο «Οίνων Πνεύματα» με χαλαρή και γιορτινή διάθεση.

Meeting of the Publications & Communication Committee

Correspondence by Irene Papadopoulou

On 15th of December 2016, the Publications and Communication Committee held its last meeting for the year 2016 at the offices of the Cyprus Human Resource Management Association.

At the meeting, present were the Representative of the Publications and Communication Committee and Member of the Board of Directors, Maria Georgiou and the following Members of the Committee (in alphabetical order): Costas Papakyriacou, Demetris Vassilakkas, Elena Christou Zeniou, Elena Hanna, Irene Papadopoulou, Maria Christofi, Maria Georgiou, Marianna Efstathiou, Nastasia Michael, Theodoros Giovanni, Vicky Charalambous and Yota Tsiokri.

During the meeting, ideas and suggestions were heard for the image improvement of "Human.Net", the newsletter of the Association which incorporates HR news from Cyprus and abroad, books and movies reviews, humor spots on HR situations and a calendar of Cypriot and international events, conferences, and seminars. Human.Net is issued 4 times a year (March, June, September, and December).

Additionally, tasks were allocated to the Members of the Committee with regard to the magazine of the Association "People and Work" which is published twice a year and aims to offer accurate and up-to-date information from Cyprus and the rest of the world through specialized articles, interviews with key figures and innovative columns.

The meeting ended with a Christmas Photo shoot of the Committee at the Association's offices and in the freezing cold at the streets of Nicosia and a brief video with Christmas wishes!

After the meeting, the members went to a nice wine bar "Oinon Pnevmata" and enjoyed some nice wine in a relaxing and festive atmosphere.



Επιτροπές του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.

Οι Επιτροπές του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλουν στην εύρυθμη λειτουργία και στην υλοποίηση του γενικότερου έργου του Συνδέσμου. Παράλληλα, προσφέρουν στα μέλη την ευκαιρία να αναπτύξουν μεταβιβάσιμες και εξειδικευμένες δεξιότητες και ταυτόχρονα αποτελούν μια εξαιρετική ευκαιρία για δικτύωση.

Οι Επιτροπές αποτελούνται από μέλη – εθελοντές κάτω από την καθοδήγηση του Συντονιστή και του υπεύθυνου Μέλους του Διοικητικού Συμβουλίου.

Όλα τα μέλη του Συνδέσμου (οποιασδήποτε κατηγορίας) δικαιούνται και μπορούν να συμμετάσχουν στις Επιτροπές, αρκεί να έχουν διάθεση να προσφέρουν με συνέπεια και ουσία στις εργασίες των Επιτροπών. Θα πρέπει όμως να σημειωθεί ότι τα μέλη της Επιτροπής Δεοντολογίας διορίζονται από το Διοικητικό Συμβούλιο.

Στο παρόν στάδιο ο Συνδέσμος διατηρεί τις ακόλουθες Επιτροπές:

Επιτροπή Εκδόσεων και Επικοινωνίας

Ο κύριος στόχος της Επιτροπής είναι η σωστή ενημέρωση των μελών του Συνδέσμου μέσω των διαφόρων δημοσιευμάτων που εκδίδει σχετικά με τις εξελίξεις στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Οι κύριες δραστηριότητες της Επιτροπής είναι:

- Προώθηση ενημέρωσης στον τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού με την προσφορά έγκυρων και έγκαιρων πληροφοριών από την Κύπρο και τον υπόλοιπο κόσμο μέσω του περιοδικού «Ανθρώπος και Εργασία», του ενημερωτικού δελτίου του Συνδέσμου "Human.Net" και των διεθνών ενημερωτικών δελτίων.
- Προώθηση του έργου του Συνδέσμου μέσω της ανακοίνωσης των θέσεων και απόψεων του Συνδέσμου σε θέματα Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Έχει υπό την ευθύνη της την ομαλή λειτουργία της ιστοσελίδας του Συνδέσμου.

Επιτροπή Συνεδρίου

Η Επιτροπή συστάθηκε με στόχο την αποτελεσματική διοργάνωση ενός εκ των σημαντικότερων δραστηριοτήτων/εκδηλώσεων του Συνδέσμου: του Ετήσιου Συνεδρίου του Συνδέσμου.

Πιο συγκεκριμένα, η Επιτροπή σε συνεννόηση και συνεργασία με το Διοικητικό Συμβούλιο του Συνδέσμου:

- Αξιολογεί τις εργασίες και κατ' επέκταση την επιτυχία του τελευταίου Συνεδρίου και καθορίζει τους στόχους του επερχόμενου Συνεδρίου.
- Σχεδιάζει, οργανώνει και εκτελεί τις εργασίες του Ετήσιου Συνεδρίου.
- Προωθεί το Συνέδριο με στόχο την εξασφάλιση της μέγιστης δυνατής συμμετοχής.

Επιτροπή Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ

Ο κύριος στόχος της Επιτροπής είναι να προωθήσει τον Σύνδεσμο προκειμένου να γίνει ευρύτερα γνωστό το έργο του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.

Οι κύριες δραστηριότητες της Επιτροπής περιλαμβάνουν:

- Προετοιμασία και εφαρμογή του σχεδίου Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ του Συνδέσμου.
- Σχεδιασμός ενημερωτικού και προωθητικού υλικού σχετικά με τις δράσεις του Συνδέσμου.
- Διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων (π.χ. Ετήσιο Πάρτι).
- Ανάπτυξη σχέσεων με τα ΜΜΕ.
- Έχει υπό την ευθύνη της την ομαλή λειτουργία και χρήση των διαφόρων κοινωνικών μέσων δικτύωσης.

Επιτροπή Έρευνας, Διεθνών Σχέσεων και Βραβείων

Η Επιτροπή έχει ως βασικό στόχο την ανάπτυξη του επαγγελματί μας στην Κύπρο μέσω της προώθησης και υιοθέτησης των βέλτιστων εθνικών και διεθνών πρακτικών του τομέα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, της συνεχούς Εκμάθησης και Ανάπτυξης καθώς και μέσω της διερεύνησης πολιτικών και καινοτόμων πρακτικών που εφαρμόζονται στην Κύπρο και στο εξωτερικό. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανταλλαγή επισκέψεων, διεθνή έργα και ευρωπαϊκά προγράμματα καθώς και μέσα από τη συνεργασία με διεθνείς εταιρίες.

Η Επιτροπή Έρευνας, Διεθνών Σχέσεων και Βραβείων έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

- Προώθηση της έρευνας σε θέματα που άπτονται τους τομείς ενδιαφέροντος του Συνδέσμου.
- Προώθηση του Συνδέσμου και της Κύπρου στο εξωτερικό.
- Δημιουργία Βραβείων και Διαγωνισμών με στόχο την προσφορά αναγνωρισιμότητας και ευκαιρίας ανάπτυξης στα Μέλη του Συνδέσμου.

Επιτροπή Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης και Εκπαίδευσης

Η Επιτροπή έχει την ευθύνη:

- Ανάπτυξης και υλοποίησης πλάνου εκπαίδευσης με στόχο την επιμόρφωση και συνεχή αναβάθμιση των επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων των μελών του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. Η Επιτροπή είναι αρμόδια για την επιλογή και υλοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης.
- Δημιουργία μηχανισμών για ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων μεταξύ των μελών του Συνδέσμου, αναφορικά με κείρια θέματα του τομέα ΔΑΔ.
- Υλοποίησης και παρακολούθησης της στρατηγικής Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Συνδέσμου, η οποία εστιάζεται στα εξής:
Α) Μέλη του Συνδέσμου: Στόχος η συμβολή στην ενδυνάμωση της κοινωνικής ευαισθησίας και υπευθυνότητας και η ενθάρρυνση των μελών μας για ουσιαστική συμβολή σε δραστηριότητες ΕΚΕ.
Β) Κοινωνία: Στόχος η συμβολή του Συνδέσμου στη μείωση της ανεργίας και η παροχή βοήθειας για ένταξη στην αγορά εργασίας. Οι ομάδες-στόχοι είναι οι άνεργοι και οι φοιτητές.

Επιτροπή Συντονισμού: Λεμεσός και Πάφος

Η Επιτροπή 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.

Επιτροπή Δεοντολογίας

Ο Κώδικας Επαγγελματικής Πρακτικής και Δεοντολογίας έχει σκοπό να καθορίσει τα επιθυμητά επίπεδα Επαγγελματικής Πρακτικής και Δεοντολογίας των Μελών του Συνδέσμου. Η πλήρης αποδοχή του Κώδικα είναι υποχρεωτική για όλα τα Μέλη του Συνδέσμου.

Η Επιτροπή Δεοντολογίας συστάθηκε με σκοπό τον έλεγχο της τήρησης των αρχών του Κώδικα Επαγγελματικής Πρακτικής και Δεοντολογίας από τα μέλη του Συνδέσμου. Η Επιτροπή διερευνά και αποφασίζει στην περίπτωση που υπάρχει επώνυμη γραπτή καταγγελία για μια συγκεκριμένη παράβαση του Κώδικα από ένα Μέλος του Συνδέσμου.

CyHRMA Committees

The Committees of the Cyprus Human Resource Management Association contribute to the proper functioning and implementation of the overall work of the Association. They offer our members the opportunity to develop transferable and specialist skills and simultaneously can be an excellent networking opportunity.

The Committees consist of members - volunteers under the guidance of the Coordinator and the responsible Member of the Board.

All members (of any category of membership) may join and participate in the Committees provided that they are willing to offer consistently and substantially to the work of the Committees. It should be noted however that the members of the Ethics Committee are appointed by the Board of Directors.

Currently the Association maintains the following Committees:

Publications and Communication Committee

The core purpose of the Committee is to effectively inform the members of the Association through the various publications it produces regarding the developments in the Human Resource sector. The key activities of the Committee include:

- Promotion of research and study of the Human Resource field by offering valid and up-to-date information from Cyprus and the rest of the world through the magazine "People & Work", the Newsletter "Human.Net" and international newsletters.
- Promote awareness of the work of the Association by communicating the views and opinions of the Association on issues related to the management of human resources.
- Effectively supports the operation of the Association's website.

Conference Committee

The Committee has been established to ensure effective organization of one of the key activities/events of the Association: the Annual Conference of the Association.

More specifically the Committee in collaboration with the Board of Directors of the Association:

- Evaluates the work and hence the success of the last Conference and establishes the goals of the forthcoming Conference.
- Plans, organizes and executes the work of the Annual Conference.
- Promotes the Conference in order to ensure maximum participation.

Public Relations and Marketing Committee

The core purpose of the Committee is to promote the Association in order to increase awareness of the work of the CyHRMA.

Key activities of the Committee include:

- Preparation and implementation of the PR and Marketing Plan of the Association.
- Designs the informational and promotional material related to the Association's activities.
- Organizes social events (e.g. Annual Party).
- Develops and fosters relationships with the media.
- Effectively supports the operation and use of various social media.

Research, International Relations & Awards Committee

The core purpose of the Committee is the development of our profession in Cyprus through the promotion and adoption of the best national and international practices in the field of Human Resource

Management, continuous Learning and Development as well as through the exploration of policies and innovative practices which are implemented in Cyprus and abroad. This is achieved by the exchange visits, international projects and European programs and also through the collaboration with foreign partners.

The Research, International Relations and Awards Committee has the following responsibilities:

- Promotion of research on issues related to the areas of interest of the Association.
- Promotion of the Association and Cyprus abroad.
- Launch Awards and Competitions aiming at offering recognition and create opportunities for members to develop themselves.

Corporate Social Responsibility and Education Committee

The Committee has the following responsibilities:

- Develop and implement the training plan for the CyHRMA Members, aiming at providing training and continuous development of their professional knowledge and skills. The Committee is responsible to identify and ensure implementation of the training and development programs.
- Create and develop mechanisms for sharing knowledge and opinions among the members of the Association, on important issues on the HRM field.
- Implement and monitor the Association's Corporate Social Responsibility strategy, which focuses on the following areas:
A) Members of the Association: Aiming to contribute in reinforcing social awareness and responsibility and encourage our members to actively participate and support the CSR activities.
B) Society: Aiming to contribute in the reduction of unemployment rate and support individuals in entering the labour market. The target groups are both the unemployed and students.

Limassol & Paphos Coordination Committee

The Committee is responsible for:

- Organizing, in cooperation with the Association's Board of Directors, activities and events so as 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 Directors.

Ethics Committee

The Code Of Professional Practice And Ethics aims to define the desired standards for Professional Practice and Ethics of the Members of the Association. The complete acceptance of the Code is obligatory for all Members.

The Ethics Committee was created to ensure that the members of the Association act in accordance with the principles of the Code of Professional Practice and Ethics. The Committee investigates and decides in case there is a written and signed accusation for a specific infringement of the Code by a Member.

10.11.2016 & 17.11.2016

Performance Management through KPIs

Ανταπόκριση από τον Παναγιώτη Θρασυβούλου
Correspondence by Panayiotis Thrasynoulou

Ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.) διοργάνωσε με μεγάλη επιτυχία δύο συναντήσεις - επαγγελματικά προγεύματα με θέμα «Performance Management Through KPIs». Η πρώτη συνάντηση διεξήχθη στο Πανεπιστήμιο Λευκωσίας στη Λευκωσία (10/11/2016) και η δεύτερη συνάντηση διεξήχθη στο Cyprus College στη Λεμεσό (17/11/2016). Οι συμμετέχοντες ήταν κυρίως επαγγελματίες της ΔΑΔ και συμμετείχαν επίσης Γενικοί Διευθυντές και Επιχειρηματίες. Εισηγητής ήταν ο κ. Παναγιώτης Θρασυβούλου, μέλος του ΔΣ του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών Onwork HR & Strategy Advisory Ltd.

Το θέμα των συναντήσεων ήταν αποτέλεσμα του μεγάλου ενδιαφέροντος που τα μέλη του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ είχαν εκφράσει μέσα από την Έρευνα Ικανοποίησης Μελών.

Οι παρουσιάσεις κάλυψαν κυρίως τα πιο κάτω θέματα:

- Ορισμός και διαφορές μεταξύ Key Performance Indicators (KPIs) και Key Results Indicators (KRIs)
- Η σημασία της χρήσης δεικτών για την παρακολούθηση της προόδου των στόχων (KPIs) αλλά και για την αξιολόγηση του βαθμού επίτευξής τους (KRIs)
- Ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης: από την απολογιστική επικέντρωση στην αναπτυξιακή διάσταση
- Η διασύνδεση των δεικτών απόδοσης με τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης: η χρήση KRIs κατά την απολογιστική αξιολόγηση της απόδοσης και η χρήση KPIs κατά τις συναντήσεις καθοδήγησης

Ένεκα του ότι οι συμμετέχοντες προέρχονταν από ένα ευρύ φάσμα οργανισμών, τους δόθηκε η ευκαιρία να μοιραστούν εμπειρίες, συγκεκριμένους δείκτες που χρησιμοποιούν, καθώς και συγκεκριμένους προβληματισμούς που έχουν όσον αφορά τη διαχείριση απόδοσης. Αυτή η ανταλλαγή απόψεων και εμπειριών ήταν που απέδωσε μια ξεχωριστή χροιά στις δύο συναντήσεις.

Η ανατροφοδότηση που δόθηκε κατέδειξε ότι οι συναντήσεις ήταν πολύ χρήσιμες για τους συμμετέχοντες και το θέμα πολύ επίκαιρο. Επίσης, διαφάνηκε ότι ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο διοργάνωσης και άλλων παρόμοιων συναντήσεων στο μέλλον, αφού το θέμα δεν είχε εξαντληθεί. Οι μελλοντικές συναντήσεις, με βάση την ανατροφοδότηση, ενδεχομένως να έχουν μεγαλύτερη διάρκεια και να δώσουν την ευκαιρία στους συμμετέχοντες να παρουσιάσουν πλήρως τις δικές τους περιπτώσεις.

The Cyprus Human Resource Management Association (CyHRMA) organised two successful breakfast meetings on the subject "Performance Management Through KPIs". The first meeting was held at the University of Nicosia, in Nicosia (10/11/2016) and the second one at the Cyprus College in Limassol (17/11/2016). Participants were mainly HR professionals, with participation from also General Managers and Entrepreneurs. Presenter was Mr. Panayiotis Thrasynoulou, Member of the CyHRMA Board and Managing Director of Onwork HR & Strategy Advisory Ltd, a company focusing on the provision of consulting services.

The topic of the meetings was chosen by the CyHRMA Members through the Member Satisfaction Survey, rating it as a major issue.

The presentations mainly covered the following topics:

- Definition and differences between Key Performance Indicators (KPIs) and Key Results Indicators (KRIs)
- The importance of using indicators for monitoring the progress of the targets (KPIs) and for assessing the level of targets' completion (KRIs)
- Performance management systems' historical evolution: from reporting towards development
- Incorporating performance indicators in the performance management systems: the use of KRIs during the performance appraisal and the use of KPIs during the coaching meetings

Since participants came from various types of organizations, they had the opportunity to share experiences, specific indicators they use as well as specific concerns with regards to performance management. This exchange of views and experiences made the two breakfasts meetings very valuable.

According to the feedback received, both meetings were very useful for the participants and the topic was topical. Also, the feedback indicated that the CyHRMA should consider the possibility of organizing other similar meetings in the future since the topic was not exhausted. Future meetings, based on the feedback, may last longer and give the opportunity to participants to fully present their own case.



08.12.2016

Χριστουγεννιάτικο Επαγγελματικό Πρόγευμα «Εταιρική Υγεία και Ζωή»

Ανταπόκριση από τον Γιώργο Ιωάννου

Στις 8 Δεκεμβρίου 2016, πραγματοποιήθηκε το Χριστουγεννιάτικο Επαγγελματικό Πρόγευμα του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ στη Λευκωσία στις εγκαταστάσεις του Πανεπιστημίου Κύπρου με παρουσιαστή τον κ. Γιώργο Ιωάννου, Διευθύνοντα Σύμβουλο της Εταιρείας Dearest Wellness Ltd. Κύριο θέμα ήταν η «Εταιρική Υγεία & Ζωή» και στόχος ήταν να περάσουν πρώτα μηνύματα σε σχέση με μια βιομηχανία η οποία ενώ στο εξωτερικό αποτελεί πλέον συνήθη εταιρική πρακτική, είναι απύσαστη από τη χώρα μας. Επενδύοντας επαγγελματικά στην Εταιρική Υγεία & Ζωή ο εργοδότης πετυχαίνει αφενός να προσφέρει περισσότερη αξία στη ζωή του ανθρώπινου δυναμικού του και αφετέρου ένα σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

Ξεκινώντας με αναφορές στο μέγεθος και στους εμπλεκόμενους σε αυτή τη βιομηχανία παγκοσμίως, στη συνέχεια έγινε μια σύντομη αναδρομή στα διάφορα στάδια εξέλιξής της μέχρι σήμερα. Ακολούθως, με αναφορές σε παγκοσμίως επιπέδου συμβουλευτικούς οίκους, δόθηκαν συγκεκριμένα αριθμητικά παραδείγματα απόδοσης στο κεφάλαιο, διαφόρων στρατηγικών. Η παρουσίαση προχώρησε να εξηγήσει ποια είναι η επιχειρηματική λογική της «Εταιρικής Υγείας & Ζωής» καθώς επίσης έγινε μια πρώτη αναφορά τόσο σε θέματα στρατηγικής και εφαρμογών όσο και στα πλεονεκτήματα στο ανθρώπινο δυναμικό και στην επιχείρηση.

Στη συζήτηση που ακολούθησε, έγινε αναφορά στο πόσο καλά συνάδει μία επένδυση στην Εταιρική Υγεία & Ζωή τόσο με τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και με την προώθηση των εννοιών του "Investors in People" και της «Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης». Με ρυθμό ανάπτυξης στο 5% και

κίνηση 8 δις δολλαρίων παγκοσμίως, τέτοιες πρακτικές έχουν ως λόγο ύπαρξης την επίτευξη κύριων επιχειρηματικών στόχων. Πραγματικά, στο κέντρο της προσοχής είναι η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, η διαχείριση και προώθηση της εμπορικής επωνυμίας, η αμεσότερη κατανόηση των αξιών της επιχείρησης, η διαχείριση και προσέλκυση ταλέντων, η αύξηση της προσωπικής και επιχειρηματικής παραγωγικότητας, η διαχείριση επαγγελματικών σχέσεων, η μείωση απουσιών από την εργασία, η αύξηση του παρουσιασμού, η δημιουργία πιο ώριμων και αποτελεσματικών επιχειρηματικών ομάδων.

Το επόμενο βήμα για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να επενδύσουν στην Εταιρική Υγεία και Ζωή είναι να υπολογίσουν τους πόρους και τη δουλειά που χρειάζονται για την υλοποίηση μιας τέτοιας στρατηγικής, να αποτυπώσουν και να καταλάβουν τη σημερινή θέση της επιχείρησης και του ίδιου του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με το θέμα, να θέσουν τους στόχους και να εξασφαλίσουν ότι ακολουθούν ένα επαγγελματικό μοντέλο με σωστή μεθοδολογία, στόχο και σκοπό. Πολύ σημαντική επίσης η οικονομική αξιολόγηση με συγκεκριμένους δείκτες και αριθμούς, συστατικό απαραίτητο στην οποιαδήποτε στρατηγική.

Τέλος, είναι σημαντικό να ληφθεί ότι το Χριστουγεννιάτικο Επαγγελματικό Πρόγευμα του Συνδέσμου είχε κοινωνικό χαρακτήρα. Αντί κόστος συμμετοχής, οι συμμετέχοντες πρόσφεραν είδη πρώτης ανάγκης που συγκεντρώθηκαν για το **Βαγόσι Αγάπης**, ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό ο οποίος βοηθάει συνανθρώπους μας που ζουν στα όρια της ανέχειας.



08.12.2016

Christmas Business Breakfast “Corporate Health and Wellness”

Correspondence by George Ioannou

On the 8th December, 2016 the CyHRMA Christmas Business Breakfast was held in Nicosia at the University of Cyprus premises, presented by Mr. George Ioannou, Managing Director of Dearest Wellness Ltd. The main topic of the presentation was “Corporate Health & Wellness” with the objective of passing on first messages on an industry which even though is now a standard practice abroad, it is absent from Cyprus. By investing professionally in corporate wellness, the employer can add value to the quality of life of its employees and achieve a distinct competitive advantage to the business.

At the beginning there was reference on the size and main players of the industry globally and then moved on to a brief reflection on the development stages this industry has undergone historically. Later, with references to world class consultancy firms, specific performance indices and results on Return On Investment (ROI) for various strategies were shown. The presentation went on to explain the business logic of corporate wellness, followed by a first approach on the tasks of actual strategy and applications, as well as on the benefits to the employees and the business.

In the discussion that followed, there was reference to the excellent manner that an investment in corporate wellness ties in and completely compliments both the latest trends in human resources management and adoption of “Investors in People” and “Corporate Social Responsibility”. With a growth rate at 5% and a size of \$8bn worldwide, corporate wellness exists to serve

core business objectives. Indeed, in the very heart of our work is human capital performance, management and promotion of the market brand, direct understanding of the corporate principles and values, management and retention of talent, increase in individual and corporate productivity, management of business relations, the reduction of absenteeism and the increase of presenteeism, the creation of more mature and competent business teams.

The next steps for a business who wishes to engage in corporate wellness is to estimate the necessary resources and the workload required for the implementation of such strategy, to ascertain and assess the current position on matters of health as well as the employees', set the targets and ensure that it is following a professional model with a concise methodology, scope and objectives. Also very important is the financial evaluation of this strategy with various indices and other numbers, a necessary ingredient in any strategy.

Finally, it is important to mention the social character of the Association's Christmas Business Breakfast. Instead of a participation fee, the participants offered food and other day to day necessities that were collected on behalf of **Vagoni Agapis**, a non - profit organization that helps people who live in poverty or in the margins of society.



2016 CyHRMA Member Satisfaction Survey

Κάθε χρόνο ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.) διεξάγει Έρευνα Ικανοποίησης Μελών με στόχο την αξιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των μελών, τον εντοπισμό των προσδοκιών των μελών καθώς και τρόπων που θα οδηγήσουν στην αύξηση του βαθμού ικανοποίησης.

Σε αυτό το τεύχος, μοιραζόμαστε μαζί σας τα αποτελέσματα της Έρευνας Ικανοποίησης Μελών του 2016 που πραγματοποιήθηκε την περίοδο 09/01/2017 - 23/01/2017.

Το Διοικητικό Συμβούλιο του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. ευχαριστεί όλα τα μέλη που συμπλήρωσαν την έρευνα και μοιράστηκαν τις σκέψεις τους.

85 Μέλη έλαβαν μέρος δίνοντας την ανατροφοδότησή τους. 84.7% των συμμετεχόντων είναι Επαγγελματίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και 58.5% αυτών είναι μέλη του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. για πάνω από 5 χρόνια.

Γενικά, τα μέλη είναι ικανοποιημένα με τις υπηρεσίες που προσφέρει ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. (79.7%).

Στην έρευνα, ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. έχει συμπεριλάβει ερώτηση σχετικά με την προθυμία των μελών να συστήσουν την Ιδιότητα Μέλους στον Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. σε φίλο/συνάδελφο/συνεργάτη. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 92.7% θα σύστηνε την ιδιότητα μέλους στον Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία σχηματισμού Στρατηγικού Πλάνου του Διοικητικού Συμβουλίου του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. για το 2017.

Το Διοικητικό Συμβούλιο δεσμεύεται να λάβει μέτρα προς αύξηση της ικανοποίησης και για παροχή ακόμη καλύτερων υπηρεσιών και οφελών στα Μέλη του Συνδέσμου.

Παρακάτω βλέπετε αναλυτικά τα αποτελέσματα της έρευνας (οι απαντήσεις ήταν ανώνυμες):

Every year the Cyprus Human Resource Management Association (CyHRMA) conducts a Member Satisfaction Survey to assess and evaluate member satisfaction, identify their expectations and find out how it can serve its Members better.

In this issue, we are sharing with you the results of the 2016 Member Satisfaction Survey which was conducted between 09/01/2017 – 23/01/2017.

The CyHRMA Board of Directors would like to thank all those who completed the survey and took the time to share their thoughts.

85 Members provided their feedback. 84.7% of the survey participants are HR Professionals and 58.5% of them are CyHRMA Members for more than 5 years.

Overall, members indicated that they are satisfied with the services provided by the CyHRMA (79.7%).

The CyHRMA also asked a question regarding members' willingness to recommend a CyHRMA Membership to a friend/colleague/associate. According to the results, 92.7% would recommend it.

The survey results will be included for consideration during the preparation of the CyHRMA Board's Strategic Plan for 2017.

The Board of Directors remains committed to increasing satisfaction and providing even better services and benefits to the Members of the Association.

Below you can find the full results of the survey (responses were anonymous):

What is your gender?

Answer Options	Response %	Response Count
Female	74.1%	63
Male	25.9%	22

What is your place of residence?

Answer Options	Response %	Response Count
Nicosia	75.3%	64
Limassol	20%	17
Larnaca	1.2%	1
Paphos	0.0%	0
Famagusta	0.0%	0
Abroad	3.5%	3

Which age category do you fall in?

Answer Options	Response %	Response Count
18-29	20.0%	17
30-39	36.5%	31
40-49	27.1%	23
50-59	10.6%	9
60 or older	5.9%	5

My current status is:

Answer Options	Response %	Response Count
Student	2.4%	2
Employed	85.9%	73
Self-Employed	4.7%	4
Unemployed	3.5%	3
Retired	3.5%	3

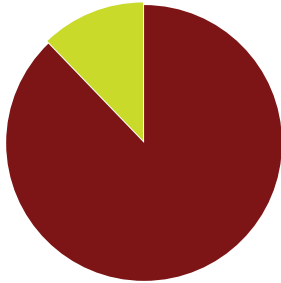
What is your current job role?

Answer Options	Response %	Response Count
HR related	84.7%	72
Non HR related	15.3%	13
Never employed	0.0%	0

What is your current job level?

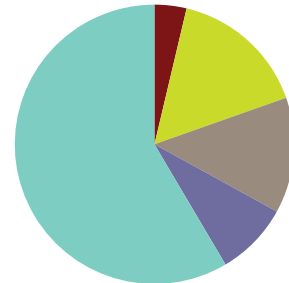
Answer Options	Response %	Response Count
HR Assistant	4.7%	4
HR Officer/ Supervisor	24.7%	21
HR Manager	35.3%	30
Top Executive	9.4%	8
Other	25.9%	22
Never Employed	0.0%	0

What type of CyHRMA Membership do you currently hold?



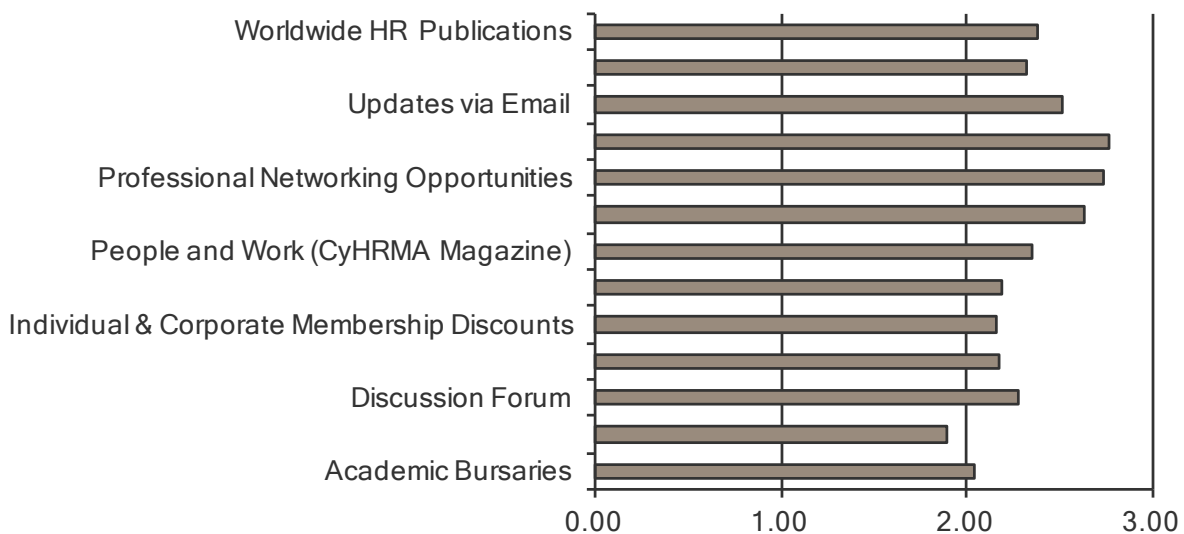
Answer Options	Response	Response Count
Individual Membership	87.8%	72
Corporate Membership	12.2%	10
Both Individual & Corporate Membership	0.0%	0

For how long have you been a Member of the CyHRMA?



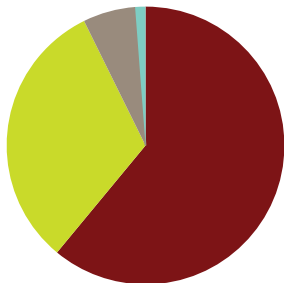
Answer Options	Response	Response Count
Less than 6 months	3.7%	3
6 months to a year	15.9%	13
1-3 years	13.4%	11
3-5 years	8.5%	7
More than 5 years	58.5%	48

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



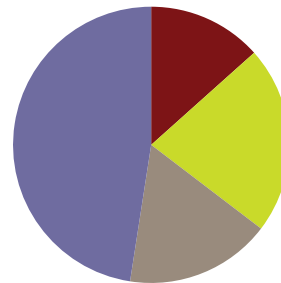
Answer Options	Not Important	Important	Very Important	Rating Average	Response Count
Academic Bursaries	10	54	13	2.04	77
CyHRMA Library "Costas Papakyriacou"	17	55	9	1.90	81
Discussion Forum	3	52	25	2.28	80
Human.Net (CyHRMA Newsletter)	11	46	25	2.17	82
Individual & Corporate Membership Discounts	10	47	23	2.16	80
Participation in CyHRMA Committees	10	45	25	2.19	80
People and Work (CyHRMA Magazine)	5	43	33	2.35	81
Professional Development & Training Activities	2	25	54	2.64	81
Professional Networking Opportunities	2	18	61	2.73	81
Updates on current Industry Trends & Issues	1	18	63	2.76	82
Updates via Email	4	32	45	2.51	81
Website Exclusive Content	6	42	31	2.32	79
Worldwide HR Publications	6	37	36	2.38	79

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



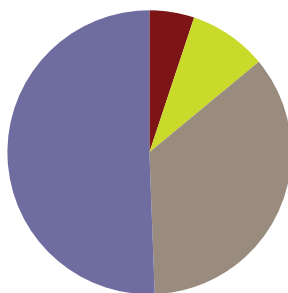
Answer Options	Response	Response Count
Very Likely	61.0%	50
Somewhat Likely	31.7%	26
Neutral	6.1%	5
Somewhat Unlikely	0.0%	0
Very Unlikely	1.2%	1

What is the level of your participation in the CyHRMA Committees?



Answer Options	Response	Response Count
Highly Active	13.4%	11
Moderately Active	22.0%	18
Passive	17.1%	14
I do not participate in any Committee	47.6%	39

How frequently do you access the website?

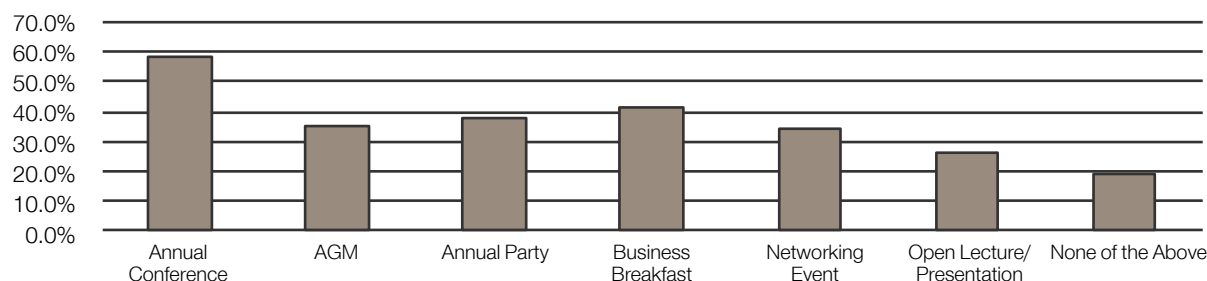


Answer Options	Response	Response Count
Daily	5.1%	4
Weekly	8.9%	7
Monthly	35.4%	28
Less than once a month	50.6%	40



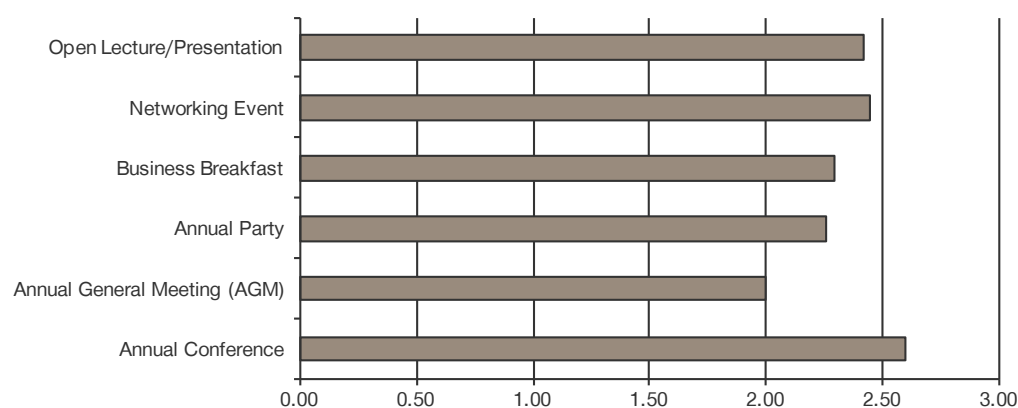


Which CyHRMA events have you attended in the past 3 years?



Answer Options	Response Percent	Response Count
Annual Conference	58.2%	46
Annual General Meeting (AGM)	35.4%	28
Annual Party	38.0%	30
Business Breakfast	41.8%	33
Networking Event	34.2%	27
Open Lecture/Presentation	26.6%	21
None of the Above	19.0%	15

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



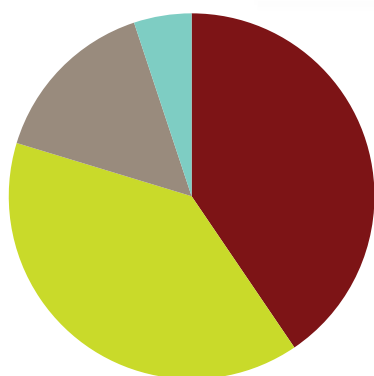
Answer Options	Not Important	Important	Very Important	N/A	Rating Average	Response Count
Annual Conference	1	21	35	19	2.60	76
Annual General Meeting (AGM)	9	22	9	31	2.00	71
Annual Party	3	28	15	27	2.26	73
Business Breakfast	5	22	18	25	2.29	70
Networking Event	2	20	21	27	2.44	70
Open Lecture/Presentation	3	19	21	26	2.42	69

Please let us know what HR fields, from the list below, you would like to see in future trainings:

Answer Options	Response %
Coaching & Mentoring	59.5%
Future of HR/New HR Practices	55.7%
KPIs	49.4%
Performance Appraisal Methods & Techniques	48.1%
Labour Relations	46.8%
Engagement	44.3%
Performance Management	40.5%
Retain Talent Management	36.7%
Business Ethics	35.4%
Strategic Workforce Planning (recruitment, selection, etc)	35.4%
Succession Planning	35.4%
Work-life Balance	35.4%



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



Answer Options	Response	Response Count
Very Satisfied	40.5%	32
Somewhat Satisfied	39.2%	31
Neutral	15.2%	12
Somewhat Dissatisfied	5.1%	4
Very Dissatisfied	0.0%	0

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



Αιμίλιος Ροταΐδης
Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού
Α. Ζορπάς και Υιοί Λτδ

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

Η πρόκληση μπορεί να χωριστεί σε 2 άξονες. Σε πρώτη φάση θα έπρεπε να μπάλαινε εμάς, όλη την κοινότητα των συνεργατών που ασχολούμαστε με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, λέγοντας ότι εμείς οι ίδιοι πρέπει να θέσουμε τον πήχη πιο ψηλά σε σχέση με τα καθήκοντα τα οποία αναλαμβάνουμε. Η σύνδεση δηλαδή των δικών μας αρμοδιοτήτων με το ROI (Return on Investment) όλης της επιχείρησης. Σε δεύτερη φάση, η οποία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την πρώτη, η πρόκλησή μας είναι ακόμα μεγαλύτερη προς τα μάτια της κάθε Γενικής Διεύθυνσης ως προς το βάρος που θα πρέπει να δοθεί αναλογικά και στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού όπως δίνεται π.χ. στην Εμπορική ή στην Οικονομική Διεύθυνση. Για να γίνει αυτό και πάλι εμείς θα πρέπει να αποδείξουμε την αξία μας.

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

Τα πάντα έχουν να κάνουν με την επικοινωνία και τη δημιουργία σχέσεων. Επικοινωνία του Συνδέσμου με τα μέλη του, επικοινωνία με την κοινωνία, επικοινωνία με τους Εργοδότες, το Υπουργείο Εργασίας, παρουσία σε συνέδρια, και τέλος παρουσία στις κοινωνικές συζητήσεις περί εργασίας, οικονομικής ανάπτυξης και αξιοποίησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο. Η επικοινωνία σήμερα με τα μέσα που έχουμε στη διάθεσή μας φαντάζει τόσο απλή αλλά μόνο απλή δεν

είναι. Όλα τα πιο πάνω καταλήγουν στη δημιουργία σχέσεων που θεωρώ το Α και το Ω σε οτιδήποτε κάνει κάποιος.

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

Η λύση είναι μια και την έχω αναφέρει πιο πάνω. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να πάρει μάχιμη θέση δίπλα στη Γενική Διεύθυνση, δίπλα από τις παραδοσιακές Διευθύνσεις που βρίσκονται ήδη εκεί. Η δική μας συμβολή θα πρέπει να είναι τέτοια έτσι ώστε οι υπόλοιποι να μας θεωρούν τον κύριο τους συνεργάτη προς επίτευξη των δικών τους στόχων. Την ίδια ώρα ο δικός μας φακός αντιμετώπισης των γεγονότων θα πρέπει να είναι συσφασμένος με τον δικό τους για να μιλούμε την ίδια γλώσσα.

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

Μιλώντας ειδικά για την Κύπρο θα έλεγα ότι η τελευταία πενταετία σε σχέση με την πενταετία που έρχεται θα έχει πολλές μετατάξεις στα ζητήματα προσλήψεων καθώς ο χάρτης μέσα στη δεκαετία έχει πάρει και θα πάρει πολλές διαφορετικές μορφές. Κάθε νέα γενιά έχει επιπλέον τις δικές της διαφορετικές προκλήσεις άρα συμβαίνουν ταυτόχρονες αλλαγές στην εργασιακή κουλτούρα τις οποίες πιθανόν δεν αντιλαμβανόμαστε. Άλλος τομέας που θα πρέπει να διαχειριστούμε είναι αυτός της αξιοποίησης των δεδομένων που μαζεύονται από τα πάντα που συμβαίνουν γύρω μας.

Βιογραφικό:

Ο Αιμίλιος Ροταΐδης γεννήθηκε στη Λευκωσία και σπούδασε Ηλεκτρολογία στο ΑΤΠ. Η ενασχόλησή του με τα φοιτητικά και κοινωνικά δράματα τον οδήγησε στο να συνεχίσει τις σπουδές του στο Πανεπιστήμιο Κύπρου στον κλάδο Πολιτικών Επιστημών. Ακολούθως εργάστηκε στην ΠΕΟ για ένα χρόνο και συγκεκριμένα στη συντεχνία των Ημικρατικών και Δημοτικών Υπαλλήλων. Η επαφή του με την εργατική νομοθεσία του άνοιξε την πόρτα του τομέα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Είχε την ευκαιρία να εργοδοτηθεί για 5 χρόνια στην MTN στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Εδώ και 8 χρόνια εργάζεται ως Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού του ομίλου εταιρειών Α. Ζορπάς και Υιοί Λτδ.



Γεωργία Κυριάκου
Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού
Πανεπιστήμιο UCLan Cyprus

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 στην Κύπρο είναι η σωστή επιλογή και κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού. Ομολογουμένως, λόγω της οικονομικής κρίσης υπάρχουν πολλοί άνεργοι και κατ'επέκταση μεγάλη προσφορά

αλλά από την άλλη περιορισμένη ζήτηση για ανθρώπινο δυναμικό στις επιχειρήσεις. Έτσι, η κάθε Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού βρίσκεται μπροστά στην πρόκληση να επιλέξει τα πιο ικανά και προσοντούχα άτομα που θα δώσουν στον οργανισμό ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η σωστή επιλογή ατόμων θα βοηθήσει τον οργανισμό να αντιμετωπίσει την οικονομική αστάθεια και τις ανισορροπίες που προκύπτουν λόγω αυτής.

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

Υπάρχουν πολλοί και διάφοροι τρόποι με τους οποίους ο **Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.** θα μπορούσε να συμβάλει στην προώθηση του επαγγέλματος της ΔΑΔ. Τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης όπως Facebook, LinkedIn και Twitter καθώς και η οργάνωση μεγάλων συνεδρίων/σεμιναρίων είναι κατά τη δική μου άποψη οι πιο αποτελεσματικοί τρόποι που μπορούν να συμβάλουν στην προβολή του επαγγέλματος της ΔΑΔ. Πανεπιστήμια όπως αυτό που εργάζομαι μπορούν να οργανώσουν διάφορα συνέδρια και εκθέσεις για την ενημέρωση επαγγελματιών καθώς και φοιτητών για τους διάφορους συναφείς τομείς καθώς και για τις ευκαιρίες εργοδότησης στον κλάδο.

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

Όπως είναι γνωστό, το προσωπικό είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο μιας εταιρείας. Κάθε στόχος μπορεί να στεφθεί με απόλυτη επιτυχία όταν υπάρχει άξιο και

ικανοποιημένο προσωπικό. Για να έχουν οι διάφοροι οργανισμοί χαρούμενους υπαλλήλους γεμάτους όρεξη για σκληρή και εποικοδομητική δουλειά πρέπει να αποφευχθεί η στασιμότητα, ο υπερβολικός όγκος δουλειάς, οι προσδοκίες που δεν είναι ρεαλιστικές, στρατηγικές που δεν μπορούν να υλοποιηθούν, η έλλειψη αναγνώρισης και η υπερβολική ιεραρχία. Πρέπει να θέτονται οι σωστές προδιαγραφές για ένα εποικοδομητικό εργασιακό περιβάλλον, έχοντας σωστές προτεραιότητες για την επίτευξη μιας ισορροπημένης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής με απώτερο σκοπό οι υπάλληλοι να είναι πρόθυμοι και παραγωγικοί.

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

Θεωρώ ότι οι τομείς που θα έχουν πρωταρχική σημασία μέσα στα επόμενα χρόνια είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά όχι με τον παραδοσιακό τρόπο. Πρέπει να προσφέρονται περισσότερες ευκαιρίες για online εκπαίδευση. Επίσης η εκπαίδευση και η ανάπτυξη πρέπει να γίνονται με περισσότερη στόχευση, εκεί όπου υπάρχει πραγματική ανάγκη για περαιτέρω βελτίωση και πρόοδο. Τέλος, πιστεύω πως περισσότεροι οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετήσουν το 360-degree ως εργαλείο αξιολόγησης. Η επένδυση του κάθε οργανισμού στο Ανθρώπινο Δυναμικό πλέον **επιβάλλεται**. Τώρα που η οικονομία άρχισε σιγά σιγά να ανακάμπτει δεν υπάρχει καμία 'δικαιολογία'. "Human Resources Isn't A Thing We Do. It's The Thing That Runs Our Business." - Steve Wynn.

Βιογραφικό:

Η Γεωργία Κυριάκου είναι 36 ετών και εργάζεται ως Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού στο Πανεπιστήμιο UCLan Cyprus. Έχει σπουδάσει Οικονομικές Επιστήμες στην Ελλάδα και ακολουθώντας απέκτησε το μεταπτυχιακό της στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ηνωμένο Βασίλειο. Έχει ξεκινήσει την καριέρα της τον Ιανουάριο του 2004 ως Λειτουργός Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεγάλη εταιρεία λιανεμπορίου στην Κύπρο. Πολύ σύντομα είχε προσαχθεί στη θέση της Αναπληρώτριας Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού. Από το 2008 κατέχει τη θέση της Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού. Ασχολείται με θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, προσλήψεων, αξιολογήσεων και προώθησης, καθορισμού των μισθολογικών δομών και διαπραγματεύσεις μισθών, καθώς και διαβούλευσης με τους εργαζομένους. Έχει πολύ καλή γνώση της Εργατικής Νομοθεσίας και στο παρελθόν ασχολήθηκε εκτεταμένα με θέματα πλεονασμού. Είναι παντρεμένη και έχει δυο παιδιά (9 και 6 χρονών αντίστοιχα).



Χριστίνα Κασσιουλή
Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού
Baker Tilly Klitou and Partners Ltd

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

Η μεγαλύτερη πρόκληση που καλούνται οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού να αντιμετωπίσουν είναι η αναγνώριση της προσφοράς που μπορούν να έχουν σε έναν οργανισμό. Πολλοί οργανισμοί έχουν σήμερα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού που καταπιάνονται με τις βασικές διαδικασίες, λίγοι όμως είναι αυτοί οι

οργανισμοί που δίνουν το περιθώριο στους επαγγελματίες ΔΑΔ να αποδείξουν με τις πρωτοβουλίες και το έργο τους τη διαφορά που μπορούν να φέρουν στην επιτυχία ενός οργανισμού και ο λόγος είναι ότι εστιάζονται στη βραχυπρόθεσμη και όχι στη μακροπρόθεσμη κερδοφορία. Σαν αποτέλεσμα των πιο πάνω, οι πόροι που αφιερώνουν η πλειοψηφία των οργανισμών σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι περιορισμένοι, καθιστώντας το έτσι δυσκολότερο να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εποχής.

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

Κατά την άποψή μου, ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ κάνει πολύ καλή δουλειά ανάμεσα στην κοινότητα των επαγγελματιών ΔΑΔ, υπάρχει όμως περιθώριο για να καταστήσει το όραμα και το έργο του ευρέως γνωστό στην ευρύτερη επιχειρηματική κοινότητα (και όχι μόνο). Ξεκινώντας από τις πιο νεαρές ηλικίες, ο Σύνδεσμος θα μπορούσε μέσω των Πανεπιστημίων να φέρει τους φοιτητές σε επαφή με το επάγγελμα της ΔΑΔ με παρουσιάσεις όσον αφορά στο επάγγελμα της ΔΑΔ αλλά και συγκεκριμένες διαλέξεις από τους επαγγελματίες του Συνδέσμου στα πλαίσια κάποιων μαθημάτων. Επίσης, θα μπορούσε να δημιουργήσει συνεργασίες με άλλα επαγγελματικά σώματα στην Κύπρο με σκοπό την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων ΔΑΔ που να αφορούν άτομα που δεν είναι στον χώρο της ΔΑΔ.

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

Ο τομέας της ΔΑΔ έχει πολύ σωστά ξεκινήσει να εκπροσωπείται στα Δ.Σ. των οργανισμών και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Γνωρίζοντας οι επαγγελματίες ΔΑΔ τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού καθώς και διαχρονικά τον οργανισμό, τις δυνατότητες και ανάγκες του, θα είναι σε θέση να κτίσουν μακροχρόνια την κουλτούρα και οργανωσιακή ικανότητα του οργανισμού που θα αποτελέσει τη δίοδο στην οποία θα κινηθεί η στρατηγική. Τέλος, η στρατηγική ενός οργανισμού θα πρέπει να υλοποιηθεί από τον κόσμο του οργανισμού ο οποίος για να δώσει τον καλύτερό του εαυτό, θα πρέπει να έχει την ικανότητα αλλά και το κίνητρο. Σε αυτό το σημείο χρειάζεται η συμβολή της ΔΑΔ.

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

Η τεχνολογία κατέχει πρωταρχικό ρόλο σε πολλούς τομείς και αναπόφευκτα η εξέλιξη της επηρεάζει και το δικό μας επαγγελματικό χώρο. Με την αυτοματοποίηση πολλών διαδικασιών, πλέον μεγάλα τμήματα Α.Δ. συρρικνώνονται, με αποτέλεσμα, τα τμήματα να στελεχώνονται μόνο από ικανά άτομα σε θέσεις κλειδιά. Η ΔΑΔ οφείλει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της νέας γενιάς, εφαρμόζοντας μοντέρνες μεθόδους εργοδότησης, αξιολόγησης, ανάπτυξης, υποκίνησης και διαδοχής. Παράλληλα, σημαντική είναι η προσπάθεια που γίνεται για ποσοτικοποίηση της προσφοράς της ΔΑΔ προς τα κέντρα λήψης αποφάσεων με τη χρήση αναλυτικών μετρήσεων (HR Metrics/Analytics). Τέλος, πρωταρχικής σημασίας θα εξακολουθεί επίσης, να είναι ο ρόλος της ΔΑΔ στο κτίσιμο ισχυρής εταιρικής κουλτούρας που να συνδέεται με την επιχειρηματική στρατηγική κάθε οργανισμού.

Βιογραφικό:

Η Χριστίνα Κασσιουλή έχει αποκτήσει πτυχίο Δημόσιας Διοίκησης και Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Κύπρου και ακολούθως απέκτησε το μεταπτυχιακό της στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού από το Aston University στο Μπέρμινχαμ. Έχει στο ενεργητικό της συνολικά 10 χρόνια στον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού εκ των οποίων τα έξι διετέλεσε Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού στον ελεγκτικό όικο της Baker Tilly ο οποίος διαθέτει 8 γραφεία σε Κύπρο, Ελλάδα, Ρουμανία, Βουλγαρία και Μολδαβία. Με την έναρξη παροχής Υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού από την Baker Tilly κάτω από την επωνυμία της Human Cell Consulting, η Χριστίνα έχει ενταχθεί στο δυναμικό των συμβούλων της Human Cell Consulting παράλληλα με τη θέση της σαν Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού.

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@cyhrma.org. Για διεκρινίσεις/πληροφορίες, επικοινωνήστε μαζί μας (22 318081, info@cyhrma.org).

Aim Higher

Reach the top of your profession with a Postgraduate qualification.

HRM programmes starting September 2017

Delivering at our award-winning business school in central Manchester, our human resource management programmes are accredited by the Chartered Institute of Personnel and Development and include an advanced level CIPD award.

- MSc Human Resource Management with CIPD (part-time route also available)
- MSc International Human Resource Management with CIPD

Apply now at mmu.ac.uk/aimhigher

The Graduate School for Business and Law also welcomes applications from prospective students wishing to pursue a PhD in human resource management or other management disciplines. Our PhD training programmes will help you to maximise your effectiveness as a researcher and to develop transferable skills valued by academic and non-academic employers.

Find out more at business.mmu.ac.uk/research



**Manchester
Metropolitan
University**



CIPD
Approved centre

Το 2015 έχετε πιστοποιηθεί ως «Εργοδότης Ισότητας».
Αναφέρετε τη βασικότερη πρακτική που έχετε εφαρμόσει, η οποία έχει αποφέρει θετικά αποτελέσματα στον οργανισμό σας.

Κωνσταντίνος Καλλής | KPMG



Ο Κωνσταντίνος Καλλής είναι κάτοχος BSc Business Finance & Economics από το University of East Anglia στην Αγγλία, μέλος του Institute of Chartered Accountants in England and Wales καθώς επίσης και του Συνδέσμου Λογιστών Κύπρου. Από το 1998 εργάζεται στην KPMG Limited, κατέχει τη θέση του Διοικητικού Σύμβουλου από το 2009, ενώ τα τελευταία τέσσερα χρόνια είναι και ο επικεφαλής του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού του οίκου.

Η KPMG δραστηριοποιείται στην Κύπρο για πάνω από 60 χρόνια και αποτελεί έναν από τους μεγαλύτερους ελεγκτικούς και συμβουλευτικούς οίκους. Σήμερα έχει στο δυναμικό της περίπου 800 επαγγελματίες ελεγκτές και συμβούλους εταιρειών σε 6 γραφεία ανά το παγκύπριο. Η πιστοποίηση της Εταιρείας ως «Εργοδότης Ισότητας» απονεμήθηκε το 2015 και επήλθε ως επισφράγιση των προσπαθειών που διαχρονικά καταβάλλει. Εφαρμόζοντας ορθές πρακτικές, ο οίκος διασφαλίζει την ισότητα μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, αφενός για σκοπούς συμμόρφωσης με τη σχετική νομοθεσία και αφετέρου για τη διατήρηση ενός υγιούς και εποικοδομητικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Μια από τις βασικές καλές πρακτικές της Εταιρείας είναι η εφαρμογή του Συστήματος Αξιολόγησης σε συνδυασμό με την ίση και δίκαιη αμοιβή των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, το Σύστημα Αξιολόγησης του οίκου διασφαλίζει την αντικειμενικότητα, ορθότητα και διαφάνεια της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, καθώς επίσης και την ισοπία και το σεβασμό στην προσωπικότητα του ατόμου. Η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγεται οποιαδήποτε αμεροληψία εις βάρος του αξιολογούμενου. Μια από τις σημαντικότερες πτυχές του συστήματος αξιολόγησης που υιοθετεί η KPMG είναι ο καθορισμός ξεκάθαρων, ρεαλιστικών και μετρήσιμων στόχων στην αρχή κάθε έτους αξιολόγησης. Η στρατηγική αυτή αναμφισβήτητα έχει καταλυτικό ρόλο ώστε οι εργαζόμενοι να αξιολογούνται στη βάση αξιόπιστων, δίκαιων και ισότιμων κριτηρίων, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες ανέλιξης.

Αξίζει να σημειωθεί επίσης ότι αναπόσπαστο μέρος της όλης διαδικασίας αποτελούν και οι κατ' ιδίαν συναντήσεις μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους εργαζομένους να συζητήσουν με τους άμεσα προϊστάμενους τους και να καθορίσουν τεχνικές βελτίωσης της απόδοσής τους.

Λαμβάνοντας υπόψη λοιπόν τα αντικειμενικά αποτελέσματα από την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε ατόμου, καθορίζεται το ύψος του πακέτου αμοιβής διασφαλίζοντας έτσι τη δίκαιη ανταμοιβή του στη θέση που κατέχει ανεξαρτήτως φύλου, εθνικότητας και ηλικίας. Το σύστημα αμοιβής και παροχών της KPMG βασίζεται σε τρία σημαντικά στοιχεία: την ατομική δικαιοσύνη αφού η αμοιβή του κάθε εργαζόμενου είναι άμεσα συσχετισμένη με την προσφορά του στην Εταιρεία, την εταιρική δικαιοσύνη μιας και οι θέσεις εργασίας στην Εταιρεία αμείβονται ανάλογα με τη σχετική αξία που έχουν για την Εταιρεία, και την ανταγωνιστικότητα των μισθών, αφού οι μισθοί που δίνονται σε άτομα της Εταιρείας είναι ανάλογοι με τις αντίστοιχες θέσεις στην αγορά.

Η KPMG διαχρονικά υιοθετεί πολιτικές και πρακτικές που συμβάλλουν στην ισότητα μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα. Η πιστοποίηση ως «Εργοδότης Ισότητας» το 2015, δεν επέφερε σε καμία περίπτωση εφησυχασμό στον οίκο, αντιθέτως αποτέλεσε ερέθισμα ώστε να ενισχυθούν οι ποικίλες πολιτικές οι οποίες επιβεβαιώνουν τον τίτλο αυτό και χαράσσουν το δρόμο για την πλήρη εξάλειψη κάθε είδους στερεοτυπικής διάκρισης μεταξύ των εργαζομένων.

Παναγιώτα Τσιόκλη | LGS HANDLING



Η Παναγιώτα Τσιόκλη απέκτησε Μεταπτυχιακό Δίπλωμα στη Διοίκηση και στη συνέχεια Masters στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων από το Πανεπιστήμιο του Middlesex στη Μεγάλη Βρετανία. Τα τελευταία 15 χρόνια εργάζεται είτε σε ρόλους σε τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού είτε σαν Σύμβουλος Επιχειρήσεων ή/και Προσλήψεων σε Λονδίνο, Αθήνα και Κύπρο. Από το 2008 εργάζεται σαν Λειτουργός Ανθρώπινου Δυναμικού στην LGS Handling LTD, στη Λάρνακα. Είναι μέλος του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού από το 2009 ενώ έχει διατελέσει για δύο χρόνια Συντονίστρια της Επιτροπής Εκδόσεων και Επικοινωνίας. Από τον Ιανουάριο του 2012 κατέχει επαγγελματικό δίπλωμα στο Coaching εγκεκριμένο από το EMCC (European Mentoring and Coaching Council) έχοντας πάνω από 150 ώρες πρακτικής εξάσκησης. Είναι ιδρυτικό μέλος του Κυπριακού Παραρτήματος του EMCC.

Η πιο σημαντική «κληρονομιά» που άφησε στην LGS Handling η πιστοποίησή ως «Εργοδότης Ισότητας» είναι η δημιουργία του Κώδικα Παρενόχλησης και Σεξουαλικής Παρενόχλησης. Μέσω αυτού του κώδικα είχαμε την ευκαιρία να ξεκαθαρίσουμε έννοιες και συμπεριφορές που συναντώνται συχνά σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον όπως αυτό της εταιρείας μας με ιδιαιτερότητες λόγω των βαρδιών, της συνύπαρξης συναδέλφων διαφορετικού φύλου στον ίδιο χώρο για πολλές ώρες, καθώς υπάρχουν βάρδιες διάρκειας μέχρι και 11 ώρες. Η πολιτική βρίσκεται αναρτημένη στο ενδοδιαδίκτυο, επομένως νέοι και εποχιακοί συνάδελφοι έχουν τη δυνατότητα να ενημερωθούν, παρέχοντας έτσι μια ομοιογένεια σε όλη την εταιρεία.

Με αφορμή λοιπόν την πολιτική που θεσπίστηκε, αντίγραφο της οποίας το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έδωσε σε όλο το προσωπικό, και κυρίως μέσα από τη διεξαγωγή σχετικών εργαστηριακών σεμιναρίων για την καλύτερη κατανόηση και εμπέδωσή της, γίναμε όλοι πιο συνειδητοποιημένοι και προσεκτικοί απέναντι στον συνάδελφο. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν κατανοήσει πλέον τη σοβαρότητα του θέματος, πότε ένα αστειό παύει ως τέτοιο και γίνεται ενοχλητικό ή προσβλητικό ή ανεπιθύμητο, επομένως σε περίπτωση που δεν το διακρίνουν φέρουν συνειδητά την ευθύνη για τις πιθανές συνέπειες που θα προκύψουν.

Ο κώδικας αυτός συνέβαλε επίσης και στο να «απεννοχοποιηθούν» συνάδελφοι που ενδεχομένως να ένιωθαν καταπιεσμένοι από δυσάρεστες συμπεριφορές που βίωναν αλλά δε γνώριζαν πώς να τις αντιμετωπίσουν και πώς να προστατέψουν τους εαυτούς τους. Κυρίως όμως κατανόησαν ότι το πρόβλημα δεν είναι δικό τους αλλά εκείνων που προσπαθούν να τους δυσκολέψουν τη ζωή στον χώρο εργασίας.

Εξίσου σημαντική ήταν και η σύσταση της Επιτροπής διερεύνησης συμβάντων Παρενόχλησης και Σεξουαλικής Παρενόχλησης αλλά και η βήμα προς βήμα διαδικασία για το πώς θα πρέπει να λειτουργήσει, από τη στιγμή που θα καταγραφεί επώνυμα και επίσημα ένα σχετικό παράπονο για πειθαρχική διερεύνηση.

Το όφελος για την Εταιρεία είναι ότι διαθέτει πια τις κατευθυντήριες γραμμές και την ετοιμότητα να αντιμετωπίσει με ομοιογένεια και επαγγελματισμό περιστατικά που ενδεχομένως να προκύψουν, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει διαφάνεια αφού η πολιτική είναι γνωστή σε όλους.

Ολοκληρώνοντας, θα ήθελα να τονίσω πως η δημιουργία του κώδικα δεν σημαίνει ότι ξαφνικά το εργασιακό μας περιβάλλον έγινε ένας δρόμος στρωμένος με ροδοπέταλα. Όσο υπάρχουν άνθρωποι, υπήρχαν, υπάρχουν και θα υπάρχουν οι προκλήσεις. Όμως είναι μεγάλη βοήθεια να γνωρίζεις σαν εταιρεία τις επιλογές, τα περιθώρια κινήσεων και επιλογών που διαθέτεις για να αντιμετωπίσεις με επιτυχία τέτοια περιστατικά που απαιτούν λεπτούς χειρισμούς, αφού η σωστή αντιμετώπισή τους με επαγγελματισμό, ευαισθησία και κυρίως διακριτικότητα είναι που κάνουν το ρόλο της ΔΑΔ επιτυχημένο.

Χριστιάνα Μελωδία | THE CYPRUS INSTITUTE

Το Ινστιτούτο Κύπρου (ΙΚυ) έχει ιδρυθεί το 2005 και είναι μη-κερδοσκοπικός ερευνητικός και εκπαιδευτικός οργανισμός με επικέντρωση στις τεχνολογίες αιχμής και στην καινοτομία.

Το ΙΚυ έχει πιστοποιηθεί ως Εργοδότης Ισότητας κατά το 2015 μετά από αξιολόγηση των πρακτικών και διαδικασιών του. Μία από αυτές, ήταν η διαδικασία Εξεύρεσης και Πρόσληψης Προσωπικού. Το ΙΚυ έχει συνήθως υψηλό αριθμό προσλήψεων κατά τη διάρκεια του χρόνου (περίπου 30 θέσεις κατά το 2016) και η εκτέλεση αξιοκρατικής, με σωστά προσδιορισμένα κριτήρια, διαδικασίας αποτελεί τη βάση ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος. Το ΙΚυ διασφαλίζει την αξιοκρατική και αντικειμενική εξεύρεση και πρόσληψη προσωπικού εφαρμόζοντας τα πιο κάτω:

- Προσδιορισμός αναγκών προσωπικού: Οι ανάγκες για νέο προσωπικό προσδιορίζονται κατά την ετοιμασία προϋπολογισμού του έτους και αφορούν κυρίως επιστημονικό προσωπικό για εκτέλεση των ερευνητικών έργων του ΙΚυ. Ανάγκες νέου προσωπικού μπορεί να εμφανιστούν και κατά τη διάρκεια του χρόνου ως αποτέλεσμα εξασφάλισης νέων εξωτερικά χρηματοδοτούμενων ερευνητικών έργων, ανάπτυξης εργασιών ή/και αναπλήρωσης μελών που αποχωρούν από το ίδρυμα.

- Καταχώρηση Αίτησης Νέας Θέσης, όπου περιγράφονται τα καθήκοντα της θέσης και τα προσόντα των υποψηφίων. Η αίτηση συμπεριλαμβάνει ανάλυση της θέσης και του ρόλου, των απαραίτητων προσόντων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για τη θέση, το μισθολογικό πλαίσιο για τη θέση, πηγή χρηματοδότησης της θέσης, τα μέλη προσωπικού που θα συμμετέχουν στην Επιτροπή Αξιολόγησης κλπ. Ακολουθεί επιβεβαίωση από Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (ΤΑΔ) για την αντικειμενικότητα των κριτηρίων και την ορθή εφαρμογή της διαδικασίας, επιβεβαίωση διαθέσιμων οικονομικών πόρων από το Λογιστήριο όπως και συμβατότητα της θέσης με τις προδιαγραφές έργου από τον Υπεύθυνο Έργων του ΙΚυ.

Ακολουθεί έγκριση από το ανάλογο εξουσιοδοτημένο μέλος της ιεραρχίας.

- Σύσταση Επιτροπής Αξιολόγησης: σκοπός της είναι η αξιολόγηση των αιτήσεων με βάση τα κριτήρια επιλογής, η διεκπεραίωση συνεντεύξεων και η εισήγηση για εργοδότηση του καταλληλότερου για τη θέση υποψηφίου. Η επιτροπή αποτελείται από στελέχη και μέλη του προσωπικού σχετικά με την εκάστοτε θέση (ή και εξωτερικούς εμπειρογνώμονες όταν αυτό κριθεί απαραίτητο).

- Ανακοίνωση της θέσης σε ευρύ φάσμα μέσω εξεύρεσης υποψηφίων όπως ηλεκτρονικό και έντυπο τύπο, τόσο εγχώριο όσο και διεθνές, σχετικό με την ειδίκευση της θέσης.

- Προετοιμασία Πίνακα Αιτήσεων από το ΤΑΔ βάση των κριτηρίων για τη θέση. Ο πίνακας δημιουργείται έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αξιοκρατική επιλογή αιτητών από την επιτροπή, αποκλειστικά βάση των προκαθορισμένων κριτηρίων.

- Επιλογή αιτητών για συνέντευξη και οργάνωση συνεντεύξεων.

- Η διαδικασία συνεντεύξεων, αναλόγως και της θέσης, μπορεί να συμπεριλαμβάνει παρουσιάσεις, γραπτή εξέταση και σειρά συνεντεύξεων.

- Ετοιμασία έκθεσης αξιολόγησης από την επιτροπή όπου περιγράφεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε για την αξιολόγηση των επιλεγμένων υποψηφίων και την εισήγηση για πρόσληψη βάσει ευρημάτων. Η έκθεση καταχωρείται στο ΤΑΔ το οποίο την αποστέλλει για έγκριση στο κατάλληλο εξουσιοδοτημένο μέλος της ιεραρχίας.

- Επικοινωνία με όλους τους αιτητές για ενημέρωση αναφορικά με την κατάληξη της διαδικασίας.



Η Χριστιάνα Μελωδία κατέχει BA Business Administration (major Banking & Finance) από το Cyprus College και MA Personnel Management (CIPD certified) από το Kingston University, London, UK. Ξεκινώντας την καριέρα της στον τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού το 2001, έχει εμπειρία σε εγχώριους και διεθνείς, κυρίως πολυεθνικούς, οργανισμούς όπου είχε την ευκαιρία να συμμετέχει σε, μεταξύ άλλων, έργα όπως πιστοποίηση ISO9001 και εταιρική αναδιάρθρωση, και να αναλάβει έργα όπως δημιουργία τμήματος, ανάπτυξη εγχειριδίων, διαδικασιών και πολιτικών Ανθρώπινου Δυναμικού. Από το 2010, η Χριστιάνα εργάζεται στο Ινστιτούτο Κύπρου όπου κατέχει τη θέση της Υπεύθυνης Ανθρώπινου Δυναμικού.



What Would you Do?

Scenario:

You have been the HR manager for a services company for the past couple of years. Due to declining profits and other problems, senior management decides to take drastic measures to reverse the situation, including redundancies. In your capacity you are informed and consulted on the re-organisation plans but the layoffs will unavoidably include a very close personal friend of yours, who also happens to work for the same company; In fact, this is the same friend who recommended the position of HR Manager to you when it was vacant. Senior management decides to keep the planned redundancies a secret until they materialise to avoid needless unrest among the workforce and to prevent the competition from learning their plans. However, rumors spread and one day your friend comes to you and asks you directly whether there will be any redundancies and whether he/she will be laid off. How do you respond?

Elena Christou Zeniou | HR Professional

The job of an HR Manager is never easy. Especially when you have to deliver news about organizational changes and redundancies! In the case where people close to you are asking about their own future, the situation is becoming even more difficult and sensitive.

It is important to understand that the fact that the company decides to keep redundancies a secret is of vital importance. It is also critical to develop a clear communication strategy about the announcements to the affected employees as well as the rest of the company! At the same time it is important to explain to Senior Management our concerns and potential impact of their decision and try to make them understand that because rumors may spread, this would cause a bigger problem to the company. The employees will not trust the company anymore, this will create a domino effect and employees who are an asset to the company may leave, so the company may lose also valuable people!

In this case, where a friend of mine would be redundant, I would do the same as I would do with all the other employees, because if I say something that the senior management has asked me to keep a secret, then I am not protecting either myself or my friend. So the only thing that I would do is to try to convince them to change their mind about this decision, and follow a communication strategy that will make the employees understand the position of the company.

Rumors, complicated messages and bringing your HR team into a difficult situation will only create confusion and more reactions. So I would try to convince the management to communicate with clarity to the employees and see this situation as an opportunity to reveal the Corporate Social Responsibility side of the company by supporting the employees that will be made redundant by either helping them make a better CV, find them a new job etc.

Concluding I would say that it is important to manage our feelings about the loss of a friends/colleagues job. As an HR Manager I would try to affect the decision of the management, but I would not inform my friend if the company insists on keeping it a secret and not communicating it immediately to the employees. HR Managers must always stick to the leadership message and of course be confidential!

Elena Christou Zeniou was born in Sydney. She obtained her BSc in European & International Relations and then moved on to acquire her Master Degree in Business (MBA). Elena started her career as Manager and later on as a Human Resource & Public Relations Manager at the Public Transport Company in Larnaca for 4 years. During the last year she was employed by GRS Recruitment Agency, where she held the position of recruitment consultant, providing relevant services to large local and international organizations. She has experience in employment law and provides guidance to companies. She is also a Certified Sustainability CSR Practitioner. She is an active member of the Cyprus Human Resource Management Association. She enjoys walking on the beach, spending quality time with family and friends, travelling and meeting new people.



Panayiotis Thrasyvoulou | Managing Director, Onwork Strategy and HR Advisory Ltd

First, let's highlight some of the events:

1. Senior management has decided to proceed to redundancies without disclosing any of its intentions to employees.
2. Confrontation is sudden and there is no room for manoeuvring or prior preparation.
3. I have already decided not to disclose anything to my friend and I am only considering of doing so after he/she has confronted me, due to the rumours he/she heard.

Certainly, the professional way to go about it is to keep quiet and let the process roll. I would feel really bad about it but this is one of the unfortunate and impossible situations we often face at the profession we chose to serve! However, in case my friend did indeed hear rumours about his/her up-coming departure and confronted me about it I foresee that I could not refuse it entirely (although I should). After all, he/she is my friend and I owe him/her, besides the fact that he must have already been informed by another source. I have to remind myself that I am also the HR Manager...

The idea here is that you cannot be dishonest with your friend but at the same time you cannot disrespect the fact that you are trusted with confidential information. One could overcome such an inconvenient circumstance by saying something like "I am not sure. This is a possibility, I will not lie to you. In any case, please note that we are doing everything in our power to avoid any redundancies. I am sure you understand the difficulty of the situation we are all facing here".

Anyone who is called to handle such a situation is caught off-guard. Something's gotta give, there is no way to be confronted by your friend on a situation like this and come out proper for both him/her and the company!

My opinion is that, in this particular case, I should respect the internal communication strategy of the company and invest in devoting time to my friend after the events take place. The answer provided above, in my opinion, is honest and at the same time non-committing, leaving space to work things out with my friend when the time permits.

My experience leads me to the conclusion that keeping the planned drastic measures a secret is often not the most optimum solution; being transparent about the organization's challenges early on might prove beneficial to the morale when the need for redundancies emerges. Not keeping the planned drastic measures a secret does not necessarily mean directly informing employees about up-coming redundancies. Consulting employees on the possible responses to a crisis might yield surprising and often diverse solutions, other than mere redundancies. In case the need for redundancies does emerge, an organization that proves that it did everything possible to avoid them will be more credible to the eyes of its employees the day after. Consultation also increases the level of felt procedural and interactional justice, and makes decisions feel smoother. Although it sounds risky it has often proved transformational, especially when employees possess proprietary knowledge regarding the sources of inefficiencies and cost, that management lacks.

Panayiotis Thrasyvoulou obtained his BSc in Business Management with Merit from Essex University, UK, and then moved on to acquire an MSc in International Employment Relations & Human Resources Management with Distinction from the London School of Economics & Political Science (LSE). He is currently a PhD candidate in Management at the University of Cyprus. Panayiotis started his career as a Human Resources Officer and later on as a Human Resources & Quality Manager at Cybarco Ltd and Lanitis Group for 5 years. During the last 5 years he was employed at Unicars Ltd and Tseriotis Group of Companies, where he led the Departments of Human Resources and Quality Management. Panayiotis is currently the Managing Director of Onwork Strategy and HR Advisory Ltd, a company focusing on the provision of HR and strategic planning services.



Ανθεκτικότητα για Διαχείριση Δύσκολων Καταστάσεων

από τη Βίκυ Χαλαλάμπους

Υπάρχουν άνθρωποι που είναι πιο ανθεκτικοί στις εξωτερικές συνθήκες, όσο άσχημες κι αν είναι αυτές;

Η έννοια της ψυχικής ανθεκτικότητας αναφέρεται στην ικανότητα του ανθρώπου για προσαρμογή παρά την ύπαρξη στρεσογόνων ή τραυματικών γεγονότων, στην αποτελεσματική αντιμετώπισή τους και στην ανάκαμψη ή και ενδυνάμωση από αυτά.

Ανθεκτικότητα δεν σημαίνει ότι ένα άτομο δεν έχει δυσκολία ή δε νιώθει συναισθηματικό πόνο και θλίψη μπροστά σε μεγάλες δυσκολίες, όπως μία απόλυση για παράδειγμα, η φάση της ανεργία ή οποιαδήποτε άλλη αρνητική αλλαγή στη ζωή του. Σίγουρα τα αρνητικά συναισθήματα είναι αναπόφευκτα και η κάθε φυσιολογική αντίδραση μπροστά σε μεγάλες δυσκολίες στη ζωή μας. Τα ανθεκτικά άτομα, όμως, είναι αυτά που βρίσκουν τον τρόπο να θωρακίσουν τον εαυτό τους με ψυχικές δυνάμεις, ώστε να μην καταρρέουν αλλά και ούτε αφήνουν τη δυσμενή κατάσταση στην οποία βρίσκονται να παρατείνεται για μεγάλο χρονικό διάστημα.

Πιο κάτω αναφέρονται μερικοί παράγοντες που η ψυχολογική έρευνα έχει αποδείξει ότι μπορεί να συμβάλουν στο χτίσιμο ανθεκτικότητας:

1) ΑΠΟΔΟΧΗ ΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ / ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το πρώτο βήμα είναι να αποδεχόμαστε το γεγονός ότι οι δυσκολίες και οι δυσάρεστες αλλαγές είναι μέρος της ζωής. Αποδεχόμενοι τις συνθήκες που δεν μπορούν να αλλάξουν τη δεδομένη στιγμή θα μας βοηθήσει να επικεντρωθούμε σε καταστάσεις που μπορούμε να ελέγξουμε και να αλλάξουμε. Οι δυσκολίες, πολλές φορές, μπορεί να αποτελέσουν και ευκαιρία για κάθαρση και αναγέννηση και να αφήσουμε παλιούς τρόπους σκέψης και συμπεριφοράς.

2) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΩΝ

Η υιοθέτηση θετικού τρόπου σκέψης και συμπεριφοράς και η βίωση θετικών συναισθημάτων στην καθημερινότητά μας (όπως αγάπη, ενδιαφέρον, χαρά, ικανοποίηση, ελπίδα, αισιοδοξία κ.ά.) μπορεί να λειτουργήσει ως αντίδοτο στη διαχείριση των αρνητικών συναισθημάτων. Σύμφωνα με έρευνες την Barbara Fredrickson, όταν οι άνθρωποι βιώνουν θετικά συναισθήματα μπορούν να είναι πιο δημιουργικοί στην εξεύρεση εναλλακτικών λύσεων για να επιλύσουν ένα πρόβλημα ή να πετύχουν ένα στόχο και ακόμα πιο σημαντικά, η συχνή βίωση θετικών συναισθημάτων συντελεί στο χτίσιμο ψυχικών πόρων ώστε να είμαστε πιο ανθεκτικοί απέναντι σε μελλοντικές διαταραχές.

3) ΕΚΦΡΑΣΗ ΕΥΓΝΩΜΟΣΥΝΗΣ

Το να αναγνωρίζουμε τους ανθρώπους που μας στηρίζουν αλλά επίσης και όλα τα θετικά που συμβαίνουν στη ζωή μας έχει αποδειχθεί ιδιαίτερα ψυχοθεραπευτικό. Έρευνες δείχνουν ότι όταν εκτιμάμε και απολαμβάνουμε αυτά που έχουμε καθημερινά (και όχι να επικεντρωνόμαστε σε αυτά που δεν έχουμε) νιώθουμε μεγαλύτερη ικανοποίηση και χαρά από τη ζωή μας.

4) ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΔΥΝΑΤΩΝ ΚΑΙ ΟΜΟΡΦΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ

Οι πιο ανθεκτικοί και ευτυχισμένοι άνθρωποι φαίνεται να είναι αυτοί που έχουν στη ζωή τους βαθιές, γεμάτες ουσία και νόημα σχέσεις, μέσα από τις οποίες δίνουν και παίρνουν αγάπη, μπορούν να εκφράζονται και να μοιράζονται συναισθήματα. Δεν έχει τόσο σημασία αν υπάρχει μεγάλο ή μικρό δίκτυο κοινωνικών σχέσεων όσο η ποιότητα των σχέσεων και η συναναστροφή με υποστηρικτικά άτομα που είναι πρόθυμα να μας ακούσουν.

5) ΑΝΑΖΗΤΗΣΗ ΝΟΗΜΑΤΟΣ ΣΤΗΝ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΟΤΗΤΑ

Σημαντικό, είναι το να απολαμβάνει ο άνθρωπος τις απλές και όμορφες στιγμές που συμβαίνουν στην καθημερινότητά του. Φυσικά, για κάθε άνθρωπο διαφέρει το νόημα που αποδίδει στην ευτυχία και την εσωτερική γαλήνη. Άλλοι έρχονται πιο κοντά στη φύση, άλλοι στρέφονται στην πνευματικότητα ή τη θρησκεία, άλλοι στρέφονται στα ενδιαφέροντα και τις δραστηριότητες που τους ευχαριστούν και τους χαλαρώνουν. Βέβαια, το να μοιραζόμαστε τις όμορφες στιγμές με τα κατάλληλα υποστηρικτικά άτομα ενισχύει ακόμη περισσότερο την ανθεκτικότητά μας.

6) ΕΠΙΚΕΝΤΡΩΣΗ ΣΤΙΣ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

Μια αλλαγή ή αντιξοότητα μπορεί να αποτελέσει ευκαιρία για καλύτερη αυτογνωσία και ανανέωση του εαυτού μας. Αξίζει να επαναπροσδιορίσουμε, να εντοπίσουμε και κυρίως να αξιοποιήσουμε τα δυνατά μας σημεία και ταλέντα, να επιστρατεύσουμε τις δημιουργικές μας ικανότητες, επενδύοντας ίσως σε νέους τομείς και επιλογές. Θα πρέπει να πιστεύουμε στις απεριόριστες δυνάμεις που κρύβει ο άνθρωπος μέσα του, οι οποίες ενεργοποιούνται στις δυσκολίες και όταν υπάρχει το κατάλληλο ερέθισμα.

7) ΓΡΑΠΤΗ ΣΤΟΧΟΘΕΤΗΣΗ/ΑΝΑΘΕΩΡΗΣΗ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΩΝ

Το να θέτουμε ρεαλιστικούς και εφικτούς στόχους με συγκεκριμένα χρονοδιαγράμματα και να προσπαθούμε να τους πετύχουμε μας δημιουργεί το αίσθημα τις επίτευξης και κίνητρο και ελπίδα για το μέλλον. Καθορίζοντας ή αναθεωρώντας τις προτεραιότητές για κάθε τομέα της ζωής μας, οδηγούμαστε στην προσωπική ευτυχία και το αίσθημα ολοκλήρωσης. Η ύπαρξη γραπτών στόχων, μας βοηθά στο να επικεντρωθούμε στις επιλογές και τις ενέργειες που μας κάνουν ευτυχισμένους αλλά και στο να ενεργοποιηθούμε και να δεσμευούμε ώστε να τους πετύχουμε.

8) ΦΡΟΝΤΙΔΑ ΕΑΥΤΟΥ/ΥΓΙΕΙΝΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΖΩΗΣ

Η φροντίδα του σώματος, η σωματική άσκηση, η λήψη ικανοποιητικού ύπνου αλλά και η ποιοτική διατροφή συμβάλλουν σημαντικά στην υγεία και την ενίσχυση τόσο της σωματικής όσο και της ψυχικής ανθεκτικότητας.

9) ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΟΜΑΔΕΣ

Η ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων, η προσφορά εθελοντικής εργασίας και η συμμετοχή σε πολιτιστικές ή επαγγελματικές ομάδες κάνει τα άτομα να νιώθουν ότι αποτελούν μέρος ενός ευρύτερου συνόλου. Η διαπίστωση ότι υπάρχουν άλλοι με κοινά στοιχεία καταστέλλει το αίσθημα της μοναξιάς. Επιπλέον, η προσφορά βοήθειας σε άλλους που έχουν ανάγκη έχει αποδειχθεί ότι μπορεί να βοηθήσει τόσο αυτόν που προσφέρει όσο και αυτόν που λαμβάνει την υποστήριξη.

10) ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΩΝ

Οι κρίσεις και οι δυσκολίες μπορεί να αποτελέσουν και πρόκληση, ώστε να ξεκαθαρίσουμε και να αναθεωρήσουμε τις αξίες μας, οι οποίες αποτελούν την πυξίδα μας για το μέλλον. Η υιοθέτηση αξιών όπως η υπευθυνότητα, ο σεβασμός, η δικαιοσύνη, η συνεργασία, η απλότητα και η τόλη μπορεί να αποτελέσει την αφετηρία και την πηγή έμπνευσης για μια νέα αρχή. Η αποκλειστική επένδυση στις αξίες του χρήματος, της υπερκατανάλωσης και του υλικού ευδαιμονισμού, που όπως έχει αποδειχθεί είναι πολύ εύθραυστες, δεν μπορούν να αποτελέσουν νόημα ζωής. Ασφαλώς και υπάρχουν αξίες πιο ουσιαστικές και διαχρονικές, που μπορούν να νοηματοδοτήσουν την ζωή μας.

Το θετικό είναι ότι κάθε άνθρωπος μπορεί να ενισχύσει την ανθεκτικότητά του φτάνει να το θέλει και να προσπαθήσει. Ας μην ξεχνάμε ότι, οι ίδιοι έχουμε ευθύνη για την ποιότητα της ζωής μας και τις επιλογές που κάνουμε και αν και υπάρχουν πολλοί εξωγενείς παράγοντες, τους οποίους δεν μπορούμε να ελέγξουμε, εντούτοις όπως φαίνεται παραπάνω υπάρχουν τρόποι να βρούμε την ψυχική δύναμη μέσα μας και να βοηθήσουμε τόσο τον εαυτό μας όσο και τους άλλους.

Είναι πολλά τα παραδείγματα ανθρώπων που κατάφεραν όχι μόνο να αντέξουν δυσάρεστα γεγονότα, απώλειες και κρίσεις αλλά να βγουν μέσα από αυτές και πιο δυνατοί στην αντιμετώπιση μελλοντικών δυσκολιών. Τα κατάφεραν γιατί αρνήθηκαν να αποθαρρυνθούν από τα εμπόδια και τις ήττες.

«Οι ηγέτες που γνώρισα, ανεξάρτητα από το μονοπάτι της ζωής απ' όπου προέρχονταν, ή των ιδρυμάτων όπου προέδρευαν, πάντα αναφέρονταν στην μια αποτυχία, σ' αυτό το κάτι που τους συνέβη που ήταν δύσκολο γι' αυτούς, ακόμη και τραυματικό, κάτι που τους έκανε να νιώθουν αυτή την απελπιστική αίσθηση του να πιάνεις πάτο- σαν αυτή η αποτυχία να ήταν μια αναγκαιότητα. Ήταν σαν εκείνη τη στιγμή το σίδερο να καρφώθηκε στη ψυχή τους, η στιγμή αυτή που δημιούργησε την ψυχική ανθεκτικότητα που οι ηγέτες χρειάζονται»
(Warren G. Bennis)



Η Βίκυ Χαλαλάμπους έχει πτυχία Διεθνών, Ευρωπαϊκών Οικονομικών σπουδών, MSc στην Οργανωτική Ψυχολογία και είναι υποψήφια διδάκτορας στη Θετική Ψυχολογία. Ασχολείται κυρίως με εκπαιδεύσεις και εφαρμογές της Θετικής Ψυχολογίας στον εργασιακό χώρο, σε σχολεία, εκπαιδευτικούς, γονείς, παιδιά και εφήβους και με το Positive Psychology Coaching. Έχει εργαστεί σε πολυεθνικές και κυπριακές εταιρίες ως σύμβουλος και στέλεχος ανθρώπινου δυναμικού, ως σύμβουλος καριέρας και ως Λέκτορας στο τμήμα Ψυχολογίας του Ευρωπαϊκού Πανεπιστημίου. Είναι, επίσης, συντονίστρια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δημιουργικές Τέχνες & Εμπύκωση». Είναι Ομότιμο Μέλος του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, πρόεδρος του Κυπριακού Συνδέσμου Θετικής Εκπαίδευσης, μέλος του Κυπριακού Συνδέσμου Mentoring & Coaching (EMCC Cyprus), και της Ελληνικής Εταιρείας Θετικής Ψυχολογίας. Διευθύνει το Ινστιτούτο Ανάπτυξης Ltd (www.developmentandhappinessinstitute.com)

ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΙ, ΥΠΟΔΕΧΤΕΙΤΕ ΤΟΥΣ ΝΕΟΥΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ ΣΑΣ

του Δημήτρη Εργατούδη

Η καριέρα κάθε νεοεισερχόμενου υπαλλήλου εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο θα τον χειριστεί ο προϊστάμενός του τις πρώτες μέρες που θα προσληφθεί.

Κατ' αρχάς, ο προϊστάμενος θα πρέπει να πληροφορηθεί για τα προσόντα και για τυχόν προϋπηρεσία κάθε νεοεισερχόμενου. Οι πληροφορίες αυτές θα βοηθήσουν τον προϊστάμενο να αποφασίσει για την εκπαίδευση του νέου υπαλλήλου και, αργότερα, για την τοποθέτηση και την ανέλιξή του.

Ένας σωστός τρόπος χειρισμού των νεοεισερχόμενων πρέπει να περιλαμβάνει και τα εξής:

• Η εκπαίδευσή τους

Όλοι οι νεοεισερχόμενοι θα πρέπει, αμέσως μετά την πρόσληψή τους, να παρακολουθήσουν ένα εισαγωγικό πρόγραμμα για να ενημερωθούν για το οργανόγραμμα, τις δραστηριότητες και τους βασικούς κανόνες λειτουργίας του οργανισμού. Χρειάζεται μεγάλη προσοχή στην επιλογή αυτών που θα διδάξουν στο εισαγωγικό αυτό πρόγραμμα. Πρέπει να είναι αφοσιωμένοι υπάλληλοι, να αγαπούν τη δουλειά τους και τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται και, προπαντός, να είναι ενθουσιώδεις.

Μετά το εισαγωγικό πρόγραμμα, ο κάθε υπάλληλος θα πρέπει να τύχει ενδελεχούς εκπαίδευσης για το αντικείμενο της θέσης στην οποία θα τοποθετηθεί.

• Οι ιδέες και εισηγήσεις τους

Είναι σύννηθος φαινόμενο, οι νεοεισερχόμενοι, κατά την εκπαίδευσή τους να υποβάλλουν – ιδιαίτερα όσοι έχουν κάποια προϋπηρεσία – εισηγήσεις για ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της εργασίας. Οι προϊστάμενοι πρέπει να δίνουν οδηγίες στους εκπαιδευτές να μην απορρίπτουν εκ προοιμίου τις εισηγήσεις αυτές. Πιθανόν κάποιες να είναι ανεφάρμοστες, ακόμη και εκτός τόπου και χρόνου. Όμως κάποιες άλλες μπορεί να είναι εφαρμόσιμες. Και στις δύο περιπτώσεις, οι εκπαιδευτές πρέπει να ακούνε με προσοχή τις εισηγήσεις των νέων συναδέλφων τους και αν μεν είναι ανεφάρμοστες να τους εξηγούν με εύστοχο τρόπο γιατί δεν μπορούν να εφαρμοστούν, ενώ αν είναι εφαρμόσιμες να ενημερώνεται ο προϊστάμενος ο οποίος πρέπει να συγχαρεί δημοσίως τον εισηγητή.

• Ο μέντοράς τους

Ο καθορισμός κάποιου μέντορα ο οποίος να συμβουλευεί και να καθοδηγεί τον νέο υπάλληλο στα πρώτα του βήματα, εξυπηρετεί διπλό σκοπό. Από τη μια, ο νέος υπάλληλος αισθάνεται ασφάλεια αφού σε κάθε δύσκολή του στιγμή υπάρχει ένα συγκεκριμένο άτομο που θα τον βοηθήσει, και από την άλλη ικανοποιούνται οι ιδιαίτερες προσωπικές ανάγκες των παλιών υπαλλήλων, οι οποίοι αισθάνονται ότι συνεισφέρουν με αυτό τον τρόπο στην εκπαίδευση των νέων συναδέλφων τους.

• Οι στόχοι τους

Από τη στιγμή που θα συμπληρωθεί η εκπαίδευση ενός νέου υπαλλήλου, θα πρέπει ο προϊστάμενος να συμφωνήσει μαζί του κάποιους εφικτούς στόχους, προσωπικούς και υπηρεσιακούς. Οι προσωπικοί στόχοι αναφέρονται στην προσωπική βελτίωση του υπαλλήλου,

ενώ οι υπηρεσιακοί έχουν σχέση με τη συνεισφορά του υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Και οι δύο στόχοι πρέπει να είναι σαφείς, εφικτοί και, στο μέτρο του δυνατού, μετρήσιμοι.

• Η ανατροφοδότησή τους

Αν η ανατροφοδότηση είναι απαραίτητη για όλους τους υπαλλήλους, αυτή είναι δυο φορές απαραίτητη για τους νεοεισερχόμενους. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να αρχίζει πρώτα με τα θετικά αποτελέσματα του υπαλλήλου, και μετά να προχωρεί στα αρνητικά, αν υπάρχουν. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται σε κακές συνήθειες παλιών υπαλλήλων, τις οποίες πιθανόν να αντιγράφει ο νέος υπάλληλος. Είναι καθήκον του προϊστάμενου να εξηγήσει στον νέο υπάλληλο ότι τέτοιες συμπεριφορές δεν είναι αποδεκτές.

• Ο εγκλιματισμός και η αφομοίωσή τους

Οι νέοι υπάλληλοι θα πρέπει σταδιακά να αρχίσουν να αισθάνονται μέλη της ομάδας των συναδέλφων τους. Η ανάθεση έργων σε ομάδες που αποτελούνται από παλιούς και νέους υπαλλήλους και η κοινή συμμετοχή τους σε σεμινάρια, βοηθούν τους νέους υπαλλήλους να εγκλιματιστούν στο νέο περιβάλλον, και από την άλλη να γίνουν αποδεκτοί από τους παλιούς υπαλλήλους.

• Η ικανοποίησή τους

Όταν οι νέοι υπάλληλοι εκπαιδεύονται αρκετά και γίνουν παραγωγικοί, θα αρχίσουν να καλύπτουν τους στόχους τους. Ο προϊστάμενός τους θα πρέπει να του συγχαίρει γι' αυτό και ταυτόχρονα να ανεβάζει τον πήχη πιο ψηλά. Τα συγχαρητήρια θα πρέπει να αφορούν τόσο τα άτομα όσο και την ομάδα στην οποία, ασφαλώς, θα συμμετέχουν τόσο νέοι όσο και παλιοί υπάλληλοι.

• Η αξιοκρατική συμπεριφορά του προϊσταμένου τους

Η συμπεριφορά του προϊσταμένου πρέπει να στηρίζεται σε αξιοκρατικά κριτήρια. Δεν πρέπει να συμπεριφέρεται ευνοιοκρατικά στους παλιούς ή στους νέους υπαλλήλους. Η σημασία της αξιοκρατίας είναι το ίδιο σημαντική τόσο για τους παλιούς όσο και για τους νέους υπαλλήλους. Εντονότερα αισθάνονται οι παλιοί, οι οποίοι νιώθουν ανασφάλεια, ιδίως όταν προσληφθεί κάποιος με πολύ ψηλά ακαδημαϊκά προσόντα, τον οποίο η διεύθυνση υποδέχεται με πομπώδη τρόπο.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Μόνο όταν ένας υπάλληλος γνωρίζει τι να κάνει και πώς να το κάνει, μπορεί να είναι παραγωγικός. Γι' αυτό και είναι καλά ο προϊστάμενός του να τον ρίξει στη θάλασσα, μόνο όταν είναι σίγουρος ότι έμαθε να κολυμπά καλά. Το «κολύμπα ή πνίξου» δεν έχει θέση στο μάνατζμεντ.



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

An HR Transformation to be proud of

by David Creelman



If you studied science or engineering (back in the day), you probably still find the standard practice of HR a bit odd. As a profession we are quick to adopt faddish practices because they are new, or sound good, or because someone else is doing them. This is a far cry from the disciplined approach to gathering evidence that you learned in university. The question for you is, can you create a change to bring more rigour into your own HR department? Can you drive a quiet transformation you'd be proud of?

What success would look like

What would that quiet transformation lead to? Here are two vignettes:

- Imagine HR saying "Yes, we looked at the Amy Cuddy TEDtalk on the benefits of the Wonder Woman power pose; but it seemed a bit too easy, so we did a quick internet search and found her findings were based on a sample of only 21 people and further research on a larger sample showed no effect. Hence we won't be training managers in this technique."
- Imagine HR saying "We've been tracking quality of hire and trying to tease out what parts of the process have the biggest impact. Our measure of quality of hire isn't that great, in particular we find managers get tired of rating each new hire, nevertheless we've found that when people skip steps in the assessment process quality of hire does fall. So we track whether those steps are taking place and have educated managers on their importance."

Fundamentally, an evidence-based HR function would consistently be saying things like "Let me give you some numbers..."; "On balance, the academic research indicates this..."; "We interviewed a group of randomly selected employees, using as structured methodology, and this is what the analysis showed."

What we're aiming for is not boasting about an algorithm nor presenting a fake certainty that HR knows a foolproof answer; it's just about creating a more disciplined HR team, a team that you can be proud of.

Why this transformation now has a chance of success

If you are going to head down the path towards creating a more evidence-based HR function, you'll want to know that you have a reasonable chance of success. The good news is that you have three things going for you:

- **Highly Educated HR and Line Managers:** Many HR professionals and our clients, the line managers, have post-graduate degrees in a quantitative discipline. Yes, you'll still run into many people who show no interest in data or evidence; but there are more allies to support your transformation than there were in the past.

- **The People Analytics Movement:** People analytics as a movement creates legitimacy for bringing more data into HR decision making. People analytics as a set of techniques makes it easier than ever to gather and analyse data.

- **The Evidence-based Practices Movement:** Evidence-based practice includes analytics, but is a good deal broader. As managers hear about "Evidence-based Medicine" and "Evidence-based Education" and "Evidence-based Policy" it creates legitimacy for "Evidence-based HR".

How to do it

If you feel this is a transformation you'd like to lead, you still need to do so within all the normal constraints of running an HR department. Here are some of the things to do:

1. **Hire people with a scientific mindset.** In an ideal world you'd be given the budget to hire a big team of data scientists. In the real world you probably have to make do with existing staff in existing roles. However, when those staff do turnover and there's a vacancy, bring in a replacement with a scientific mindset. It's great if you can bring in people with a PhD in I/O psychology, but even someone with an undergrad in biology may well have the right mindset to support your transformation.

2. **Gently raise the bar by asking for data and evidence.** Whenever you are working with your HR team you should be asking "Can you give me some numbers?", "What data do we have on that?" "Can we dig up any evidence on which option is best?" This may not sound like a dramatic transformation, but it is something that is easy to do that moves HR in the right direction.

3. **Train people in the processes of evidence-based management.** A lot of people analytics training is aimed at hard-core numbers geeks ("How to do structural equation modelling"). Evidence-based management is much more accessible to the average HR professional. The ideas are pretty simple: let's make decisions based on the best available evidence. But the simplicity of these ideas doesn't mean that they don't represent a substantial shift in how we do HR.

What's great about making this your legacy

If we look at the field of medicine, which we would have thought was totally based on science, we find it has gradually been transformed by the insistence that decisions be made on the best available evidence. The relatively gentle changes I recommend can accumulate into a sort of revolution just as we've seen in medicine. You'll start by asking your staff "Do you have any data?" and after a few years they'll be coming back with "We did a cluster analysis of the data and discovered..." or "We managed to get hold of a systemic review of the past 30 years of research in this area and it's quite clear we should be..." or "We really didn't know so we ran a little experiment and the evidence revealed..."

So yes, evidence-based HR is a path to a real transformation of the function. I hope you embrace it.

David Creelman is CEO of Creelman Research. He is best known for his workshops on People Analytics, Evidence-based Management and the Future of Work. You can connect to Mr. Creelman on LinkedIn or email him at dcreelman@creelmanresearch.com



ΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ, ΜΙΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΠΕΝΔΥΣΗ

της Μήδειας Χ' Ξενοφώντος

Με τον ανταγωνισμό ολοένα και να μεγαλώνει ανάμεσα σε εταιρίες, οργανισμούς, στελέχη και υπαλλήλους, η ομαδικότητα και η συνεργασία είναι αξίες που θέλοντας ή μη, μπαίνουν στην άκρη. Είναι όμως αυτές οι ίδιες αξίες που σπρώχνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα στα ύψη.

Το κύμα των εταιρικών δραστηριοτήτων και εκδηλώσεων για την ανάπτυξη του πνεύματος ομαδικότητας και συνεργασίας, είναι κάτι που μας έρχεται από το εξωτερικό αλλά τα τελευταία χρόνια παρατηρείται να αυξάνεται και στην Κύπρο. Έρευνες που έχουν γίνει στο εξωτερικό αλλά και στην Κύπρο, αποδεικνύουν ότι οι εταιρίες και οι οργανισμοί που “πήραν τη σανίδα τους και σέρφαραν” αυτό το κύμα, έχουν να δείξουν στοιχεία αύξησης της απόδοσης των τμημάτων και των υπαλλήλων τους μετά από την αλλαγή από ατομικές σε ομαδικές προσπάθειες εξεύρεσης λύσης στα προβλήματα που προκύπτουν καθημερινά στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι ομαδικές δραστηριότητες τείνουν να φέρνουν τους συναδέλφους πιο κοντά και να τους ενθαρρύνουν να συνεργαστούν μέσω ψυχαγωγικών δραστηριοτήτων, οι οποίες βοηθούν ουσιαστικά να δει ο ένας τον άλλο από μια νέα οπτική εκτός του ανταγωνιστικού εργασιακού χώρου, δημιουργώντας ανθρώπινους δεσμούς.

Μέσα από τις ομαδικές εταιρικές δραστηριότητες δημιουργούνται αφοσιωμένες ομάδες και οργανισμοί με πάθος για ένα κοινό όραμα, με τις μοναδικές δυνάμεις που το κάθε στέλεχος μπορεί να προσφέρει σε ατομικό επίπεδο εφαρμοσμένες στην καθημερινότητα του εργασιακού περιβάλλοντος και στους μακροπρόθεσμους κοινούς στόχους.

Ένας από τους πιο ισχυρούς λόγους για την ανάπτυξη του πνεύματος της ομαδικότητας είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων μέσω της ομαδικής εργασίας. Το ιδανικό για έναν οργανισμό, μια εταιρία και τις μικροκοινωνίες εντός αυτών, θα ήταν μια άρτια μηχανή της οποίας τα γρανάζια συνεργάζονται και συνυπάρχουν άψογα. Αντί αυτού όμως, συχνά παρατηρείται το αντίθετο. Αντιπαράθεσις, ανταγωνιστικότητα, εγωισμός που σκοτώνουν την απόδοση, μειώνουν τη θέληση για δουλειά και ποδοπατούν τα κίνητρα. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η διαφάνεια είναι τα κλειδιά για ολοκληρωτική εναρμόνιση του προσωπικού σε ένα ισχυρό σύνολο, όπου όλοι γνωρίζουν τους στόχους και όλοι αναγνωρίζουν ότι η εργασία του καθενός συμβάλλει στην ολοκλήρωση των κοινών στόχων, των οποίων η εκπλήρωση θα επιφέρει την ομαδική ανταμοιβή. Εκεί που η επικοινωνία καταρρέει, αυτό που συμβαίνει συνήθως είναι περιττή ή αχρείαστη διπλή εργασία, μειωμένη ποιότητα και απογοήτευση.

Μέσα από τις διαδραστικές δραστηριότητες και τη διασκέδαση, μπορεί να τονωθεί η επικοινωνία στον εργασιακό χώρο. Μέσα από μια σειρά από σωστά οργανωμένες ομαδικές

δραστηριότητες, προκύπτει μια νέα προοπτική και ιδέες που αναζωογονούν την καθημερινή ζωή στον χώρο εργασίας. Προσαρμόζοντας τις δραστηριότητες στις ανάγκες και τις ικανότητες των εργαζομένων, η ομάδα ανακαλύπτει νέους συναρπαστικούς τρόπους για να γίνει πιο παραγωγική.



Το κάθε πρόγραμμα, μοναδικά σχεδιασμένο, μπορεί να προσφέρει τις κατάλληλες ευκαιρίες προς ενίσχυση της δημιουργικότητας, την ευελιξία και την καινοτομία στο πλαίσιο του κάθε οργανισμού.

Ίσως να επιχειρηματολογείτε ότι η ομάδα σας ήδη λειτουργεί και συνεργάζεται άψογα, με αξιόλογες ενδοεταιρικές και κοινωνικές σχέσεις και με ξεκάθαρους ρόλους ανάμεσα στην ομάδα. Ίσως όμως όχι και να προσπαθείτε αγωνιωδώς να επιτύχετε το πιο πάνω. Όπως και να έχει η κατάσταση, οι εταιρικές διαδραστικές δραστηριότητες είναι κρίσιμες για το κτίσιμο της ομάδας, για τη σωστή ανάπτυξη της αλλά και τη διατήρηση της επιτυχίας της. Πέραν της ανάπτυξης του πνεύματος ομαδικότητας και συνεργασίας, οι εργαζόμενοι καλούνται να αναπτύξουν δεξιότητες όπως η αποτελεσματική επικοινωνία, η οργάνωση, η επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων. Αυτά διευκολύνουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη του θεσμού της ομάδας, τόσο ενδοεπιχειρησιακά όσο και ενδοεταιρικά, ενισχύοντας πραγματικές και ελκυστικές ανθρώπινες σχέσεις και βαθύτερες συζητήσεις με νόημα. Σε συνδυασμό τα προαναφερθέντα βοηθούν στη μείωση του στρες και του άγχους στον εργασιακό χώρο αυξάνοντας την αποδοτικότητα.

Αξίζει να αναφερθεί ότι πάνω από το 80% των εργαζομένων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής έχουν παραδεχθεί ότι αισθάνονται μεγάλο στρες στον εργασιακό χώρο αλλά και για την ίδια τους τη δουλειά. Περίπου το 70% των εργαζομένων ανέφεραν ότι δεν αφοσιώνονται πραγματικά στην εργασία τους, ενώ έχει αποδειχθεί ότι εταιρίες με αφοσιωμένους υπαλλήλους λαμβάνουν δύομιση φορές περισσότερα έσοδα από ότι εταιρίες με χαμηλότερα επίπεδα αφοσίωσης των εργαζομένων.

Επιπρόσθετα των διαδραστικών δραστηριοτήτων, εξίσου σημαντικό ρόλο και αποτελέσματα φαίνεται να έχουν και οι εταιρικές εκδηλώσεις. Οι επιτυχημένες εταιρικές εκδηλώσεις βοηθούν στην κοινωνικοποίηση και ενθαρρύνουν τις συζητήσεις ανάμεσα στους καλεσμένους, ενώ παράλληλα κάνουν το εργασιακό περιβάλλον πιο διασκεδαστικό. Η διασκέδαση και η ψυχαγωγία των εργαζομένων είναι κλειδί στην ανάπτυξη ενός οργανισμού. Ενισχύει την εμπιστοσύνη και την αφοσίωση των υπαλλήλων στον οργανισμό, προωθεί την επικοινωνία τόσο με τους συναδέλφους αλλά και με τους ανωτέρους και αυξάνει τη συνεργασία και αποδοτικότητα.

Το 75% των υπαλλήλων που εγκαταλείπουν εθελοντικά τη δουλειά τους, στην ουσία φεύγουν λόγω του αφεντικού τους και όχι για τη δουλειά αυτή καθ' αυτή. Οι ίδιοι υπάλληλοι αναφέρουν ότι οι προϊστάμενοι συχνά καταστρέφουν τον ενθουσιασμό και τα κίνητρα των υπαλλήλων, σε σημείο που γίνεται ανυπόφορο ακόμα και να συνεχίσουν να εργάζονται για αυτούς. Αντίθετα, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι κατά 87% λιγότερο πιθανό να αφήσουν τις δουλειές τους. Επομένως, εάν οι υπάλληλοί σας, σας αφήνουν με μεγαλύτερο ρυθμό από ότι επιθυμείτε, δοκιμάστε να εφαρμόσετε μια νέα στρατηγική κάνοντας το γραφείο σας ένα πιο ευχάριστο και διασκεδαστικό χώρο εργασίας. Διασκέδαση δε σημαίνει



απαραίτητα γλέντι. Σημαίνει όμως, πιο αφοσιωμένοι υπάλληλοι, οι οποίοι εργάζονται ομαδικά και πιο αποδοτικά.

Οτιδήποτε φέρνει την ομάδα πιο κοντά εκτός του εργασιακού χώρου είναι αποδεδειγμένο ότι αυξάνει τις θετικές αλλαγές στον τρόπο επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο κατά 50%, ενώ αυξάνει παράλληλα, επί τέσσερα, τις πιθανότητες η εταιρία να κρατήσει σε βάθος χρόνου τους καλύτερους της υπαλλήλους.

Το 60% των διευθυντών και αφεντικών αναφέρουν ότι η έλλειψη επικοινωνίας και συνεργασίας είναι από τις κυριότερες δυσκολίες που έχουν να αντιμετωπίσουν στον εργασιακό χώρο. Είναι σημαντικό λοιπόν, όταν σχεδιάζονται και οργανώνονται τέτοιου είδους εκδηλώσεις και δραστηριότητες, να επικεντρώνονται στην αύξηση και βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων αλλά και μεταξύ εργαζομένων και αφεντικών.

Η νέα τάση των εταιρικών εκδηλώσεων κοινωνικής ευθύνης έχει άμεσα αποτελέσματα στο πελατολόγιο και στην αύξηση των εσόδων της εταιρείας. Συγκεκριμένα, 87% των

πελατών προτιμούν να αγοράζουν προϊόντα από εταιρίες που αποδεδειγμένα είναι κοινωνικά ευαισθητοποιημένες. Το 93% του κοινού δηλώνει πιστό στις ίδιες εταιρείες, ενώ

ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΩΝ ΕΚΔΗΛΩΣΕΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ ΣΤΟ ΚΟΙΝΟ



είναι πρόθυμο να πληρώσει μέχρι και 60% για το προϊόν ή υπηρεσίες μιας εταιρείας που στηρίζει κοινωνικούς σκοπούς.

Εάν ψάχνετε τρόπους είτε να δημιουργήσετε μια επιτυχημένη εταιρική ομάδα είτε να ενισχύσετε περαιτέρω την ήδη υπάρχουσα που καταφέρατε να κτίσετε, οι εταιρικές ομαδικές δραστηριότητες ή/και εκδηλώσεις είναι το κλειδί. Είναι αποδεδειγμένο ότι η ψυχαγωγία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ευτυχία και η ευτυχία, με τη σειρά της, με τη μάθηση και την απόδοση.

Δοκιμάζοντας καινούργιες δραστηριότητες, μαθαίνοντας και αναπτύσσοντας νέες δεξιότητες μαζί με το προσωπικό σας, αυξάνετε τη θετικότητα και την επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους, έχοντας ως επακόλουθο μόνο θετικά αποτελέσματα για την επιχείρησή σας. Επιλέγοντας διαφορετικές και πρωτοποριακές δραστηριότητες έξω από τη ζώνη άνεσης του καθενός, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να έρθουν πιο κοντά και να επικοινωνήσουν κάτω υπό νέες συνθήκες και όρους, οι οποίοι στον εργασιακό χώρο μεταφράζονται σε αύξηση της συνεργασίας και της απόδοσης. Είναι στο χέρι σας, να το πετύχετε κι εσείς στο δικό σας οργανισμό.



Η Μήδεια Χ'Ξενοφώντος γεννήθηκε και μεγάλωσε στη Λεμεσό. Η αγάπη της για τον αθλητισμό και τις τέχνες την οδήγησαν σε σπουδές Φυσικής Αγωγής και Αθλητισμού και Καλών Τεχνών, σε Ελλάδα και Αγγλία αντίστοιχα. Ανέκαθεν εξασκούσε το γράψιμο ερασιτεχνικά, μέχρι που το 2015 ξεκίνησε τη συνεργασία

της με την εταιρία X-SPOTS LTD (XTREMESPOTS.COM). Η εταιρία είναι αφιερωμένη στα xtreme sports και innovative team building activities και η Μήδεια γράφει άρθρα και προτείνει σημεία και σχολές ανά τον κόσμο στα οποία μπορεί κανείς να μάθει ή να εξασκήσει xtreme sports.

Στόχος της είναι μέσα από τα άρθρα της να εμπνεύσει τους αναγνώστες για μια καλύτερη ζωή, γεμάτη περιπέτειες.

Πολιτική Δημοσίευσης Άρθρων

Ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. καλωσορίζει την υποβολή άρθρων από τα Μέλη και Φίλους του Συνδέσμου με σκοπό τη δημοσίευση είτε στην ιστοσελίδα είτε στις εκδόσεις του. Τα άρθρα πρέπει να:

- Είναι σχετικά με τον τομέα της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και/ή άλλα συναφή θέματα
- Είναι στην Ελληνική ή Αγγλική γλώσσα
- Παρουσιάζουν καινοτόμες ιδέες στον τομέα της ΔΑΔ ή να περιγράφουν πρακτικές εφαρμογές που παρέχουν νέες πληροφορίες ή ιδέες στον αναγνώστη, αποφεύγοντας θεωρητικές τοποθετήσεις
- Άρθρα που προωθούν άμεσα συγκεκριμένες εταιρίες, οργανισμούς, συστήματα ή προϊόντα δεν μπορούν να δημοσιευθούν
- Είναι μεταξύ 700-1500 λέξεων

Τα άρθρα υπόκεινται σε επιμέλεια από την Επιτροπή Εκδόσεων του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.

Το περιεχόμενο των άρθρων δεν αντικατοπτρίζει την άποψη του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.. Ο/Οι συγγραφείς είναι εξ ολοκλήρου υπεύθυνος/οι για τις πληροφορίες και απόψεις που εκφράζονται στα άρθρα.

Τα άρθρα πρέπει να συνοδεύονται από μια σύντομη βιογραφία του/των Συγγραφέα/ων (μέχρι 100 λέξεις) στην Ελληνική ή Αγγλική γλώσσα μαζί με μια φωτογραφία.

Ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. δε χρεώνει τέλος δημοσίευσης.

Για περισσότερες πληροφορίες ή για να υποβάλετε άρθρο προς δημοσίευση, επικοινωνήστε μαζί μας

Τηλ. 22 318081, info@cyhrma.org

Publication Policy

CyHRMA welcomes submission of articles by the Members and Friends of the Association for publication on its website or journals. Articles should:

- Be relevant to the field of HRM, it's broad spectrum and/or other related fields
- Be written in the Greek or English language
- Present innovative ideas in the area of HR or describe practical applications which provide new information or insights to the reader, avoiding theoretical positioning
- Articles which directly promote specific firms, organizations, systems or products cannot be published
- Be between 700-1500 words

Articles are subject to editing by the Publications Committee of the CyHRMA.

The content of the articles does not reflect the opinion of the CyHRMA. Responsibility for the information and views expressed in the articles lies entirely with the author(s).

Articles must be accompanied by a brief biographical note of the Author(s) (up to 100 words) in the Greek or English language and a photo.

CyHRMA does not charge a publication fee.

For more information or to submit an article for publication, please contact us:

Tel. 22 318081, 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.
- Participation in the CyHRMA Discussion Forum.
- Use of the CyHRMA Library "Costas Papakyriacou".
- 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".



ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΜΕΛΗ ΤΟΥ Κ.Υ.Σ.Υ.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

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

αλφάμεγα

**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

CAREERFINDERS 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

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

CONSULCO

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

**Performance
with
Purpose**

CORINA SNACKS LTD
Address: P.O. Box 55074,
3820 Limassol, Cyprus
Tel: +357 25800602
Fax: N/A
Email: ioanna.stavrou@pepsico.com
Website: N/A
Contact Person: Ioanna Stavrou

**CYPRUS
EXAMINATION
CENTER**

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**

**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: Stefanos Metaxas



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 Papakyriacou

deltasoft

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

DIAPO

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

ECDL CYPRUS
Address: P. O. Box 27038,
1641 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22460680
Fax: +357 222767349
Email: info@ecd.com.cy
Website: www.ecdl.com.cy
Contact Person: Christina Papamitiadou

EY

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**

**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**

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

**GLOBAL
RECRUITMENT
SOLUTIONS**

GLOBAL RECRUITMENT SOLUTIONS LTD
Address: Lophitis Business Centre, 28th
October & Emiliou Chourmouziou Street,
Mezzanine Floor, Office 6, Limassol 3035,
Cyprus
Tel: +357 25342720
Fax: +357 25342718
Email: jobs@grsrecruitment.com
Website: www.grsrecruitment.com
Contact Person: Donna Stephenson



HEALTH INSURANCE ORGANISATION
Address: P.O.Box 26765,
1641, Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22557200
Fax: +357 22875021
Email: hio@gesy.org.cy
Website: www.hio.org.cy
Contact Person: Christina Antoniou

humanasset

HUMAN ASSET LTD
Address: 41-49 Ayiou Nicolaou,
Nimeli Court, Block C, 2408 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22600191
Fax: +357 22600001
Email: christiana.christof@humanasset.com
Website: www.humanasset.gr
Contact Person: Christiana Christofi

Muhanna & Co

I.E. MUHANNA & CO LTD
Address: P.O. Box 24949,
1355 Nicosia, Cyprus
Tel: +357 22456045
Fax: +357 22456046
Email: renne.luciani@muhananna.com
Website: www.muhananna.com
Contact Person: Renne Luciani

InterKNOWLEDGE

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

**KAS
CONSULTANTS**

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**

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

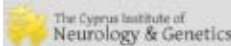
Meritservus

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

IEK

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

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

 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 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	 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 Omonia Avenue, The Maritime Centre, Block B, 3045 Limassol, Cyprus Tel: +357 25867000 Fax: +357 25028422 Email: hr@prime-tel.com Website: www.primetel.com.cy Contact person: Stefania Vlasceanu	 PWC CYPRUS Address: 3 Themistocles Dervis Street, 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: y.p@socialspaceglobal.com Website: www.socialspaceacademy.com Contact Person: Yiorgos Petrakides
 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	 TSYS LTD Address: P.O. Box 12691, 2251 Nicosia, Cyprus Tel: +357 22882600 Fax: +357 22882982 Email: cyprushr@tsys.com Website: www.tsys.com Contact Persons: 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 Lamaca, Cyprus Tel: +357 24812121 Fax: +357 24812120 Email: info@uclancyprus.com.cy Website: www.uclancyprus.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 Nicolaou Skoufa, Office 202, 2415 Egkomi, Nicosia, Cyprus Tel: +357 22679800 Fax: +357 22679802 Email: info@workforcecyprus.com Website: www.workforcecyprus.com Contact Person: John Papachristos

ΜΕΤΑΚΟΜΙΖΑΤΕ 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 Papadopoulou at info@cyhrma.org with your correct contact and/or professional details.



ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ / NEW MEMBERS OF THE ASSOCIATION

ΠΛΗΡΗ ΜΕΛΗ / FULL MEMBERS

Όνοματεπώνυμο / Full Name

Margarita Ktoridou

Chara Christou

Nita Jha

Tereza Demetriou

ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕΛΗ / ASSOCIATE MEMBERS

Όνοματεπώνυμο / Full Name

Rafail Cheimoni

Erasmia Constantinou

Lefteris Colocassides

Ioannis Drousiotis

Yianna Hadjichrysanthou

Andri Georgiadou

Rafael Meliniotis

Christiana Orfanidou

Rafaela Zenonos

Dimitra Theodorou

Niki Prokopiou

Vasilis Yiannaki

Petros Kousiappas

ΦΟΙΤΗΤΙΚΑ ΜΕΛΗ / STUDENT MEMBERS

Όνοματεπώνυμο / Full Name

Nora Mardiros

Rafaela Tsolaki

Petros Liasi

Myria Onisillou

Eleni Parpa

Erato Maliali

Demetra Loizidou

Barry Antoniadis

Christia Georgiou

Elena Onisillou

Chariclea Yiangou

Stephanie Phylactou

Antonis Theodorou

Rafaella Sofocleous

Antonia Ieridou

Theodoros Papalambrianou

Stella Charalambous

Charita Papadopoulou

George Georgiou

Loizos Mavrokordatos

Christina Vassiliou

Rafaela Georgiou

Sofia Nicolaou

Nearchos Stavriniades

Andri Ioannou

ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΜΕΛΗ / CORPORATE MEMBERS

Επωνυμία Εταιρείας / Name of Company

CORINA SNACKS 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: Athena Neophytou / Ταμίας: Αθηνά Νεοφύτου

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: Emiliós Rotsides / Υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων και Μάρκετινγκ: Αιμίλιος Ροσιδής

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 / HONONARY PRESIDENTS

Artemis Artemiou / Αρτέμης Αρτεμίου

Costas Papakyriacou / Κώστας Παπακυριακού



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

"People and Work"

JOURNAL OF THE CYPRUS HUMAN RESOURCE
MANAGEMENT ASSOCIATION

"Άνθρωπος και Εργασία"

ΤΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΟΥ ΚΥΠΡΙΑΚΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ