



## ΑΝΘΡΩΠΟΣ και ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΕΥΧΟΣ 34 (ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2011)

**Goal-Setting:**  
CAN WE REALLY  
CHALLENGE THE  
MOST "PRACTICAL"  
MOTIVATIONAL  
THEORY?

ΕΤΗΣΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ  
ΚΥΣΥΔΑΔ 2011

**Opening  
UP TALENT**  
FOR BUSINESS SUCCESS

**Increasing the  
YIELD FROM  
EMPLOYEE TRAINING  
AND DEVELOPMENT**



ΤΕΥΧΟΣ 34 [ ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2011 ]

Η έκδοση και επιμέλεια ύλης  
γίνεται από τα εξής μέλη της επιτροπής  
εκδόσεων του συνδέσμου:

Ολυμπία Φάντη  
Κική Καλλή  
Άννα Χαραλαμπίδου

ΚΑΤΑ ΝΟΜΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
Κρις Μαθά

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ  
Επιτροπή Εκδόσεων  
τηλ. 22318081, φάξ 22318083  
publications@cyhrma.org

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

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ  
Άννα Χαραλαμπίδου

ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ  
Δόξια Κώστα

ΕΚΤΥΠΩΣΗ  
Τυπογραφείο Γ. Κασουλίδη, Λευκωσία

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

ISSN 1450 - 2895



## Περιεχόμενα | Contents

- 6 Από τη Σύνταξη | Editorial
- 8 Εις μνήμην Μίκη Σπαρσή / In memoriam Mikis Sparsis
- 9 Introducing Anna Charalambidou
- 10 HR experience exchange program
- 12 Κόκτεϊλ πάρτυ προς τιμήν των Μελών των Επιτροπών  
μας στα νέα γραφεία του Συνδέσμου / Cocktail Party in  
honour of our Committee Members at the Association  
New Premises
- 14 Ετήσιο Συνέδριο ΚυΣυΔΑΔ 2011 / 2011 CyHRMA  
Annual Conference
- 18 Leonardo Da Vinci Exchange Mobility Programme
- 21 Ετήσια Γενική Συνέλευση 2011 / Annual General  
Meeting 2011
- 22 Increasing the Yield from Employee Training and  
Development *by Andrew McK. Jefferson*
- 26 Opening up talent for business success  
*by Dianah Worman , Claire Mc Cartney*
- 28 Empower your talent: How to survive and thrive in the  
coming talent vacuum *by Van Zorbas*
- 30 Η έρευνα Best Workplaces *του Δημήτρη Γκανούδη*
- 32 Really doing it *by David Creelman*
- 33 Transparency in Business *by Ken Moore*
- 34 Leadership identification: Can HR utilize history's  
impact to identify contemporary leadership talent?  
*by Omiros Partasides*
- 36 What circumstances can affect productivity in the  
workplace in a positive way *by Constantina Christou*
- 38 Συνεντεύξεις με επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού  
*της Ολυμπίας Φάντη*
- 40 Goal-Setting: Can we really challenge the most  
“practical” motivational theory?  
*by Elena Maniatopoulou Hadjipanayi*
- 42 Δημιουργία μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας  
*της Ασπασίας Σιμιλίδου Θεοδοσίου*
- 43 Διαχείριση και Ανάπτυξη Ομάδων Εργασίας  
*του Ανδρέα Θ. Ασιώτη*
- 44 Διοικητική Vs Ανθρώπινης Επιχείρησης  
*του Δημήτρη Εργατούδη*
- 46 Ανακοίνωση Τμήματος Επιθεώρησης Εργασίας
- 47 Νέα Μέλη του Συνδέσμου / New Association Members
- 48 Οργανισμοί Μέλη Του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. / CyHRMA  
Corporate Members
- 50 Benefits Offered to “Corporate Members”





## Μιλάμε υπεύθυνα μιλάμε με έργα

Στη Cyta, ένα οργανισμό που προέρχεται από την κοινωνία και ανήκει σε αυτή, εστιάζουμε στην υπεύθυνη παροχή υπηρεσιών και προϊόντων. Είμαστε εργοδότες προτίμησης, διαχρονικοί αρωγοί της κοινωνίας και πρωταγωνιστές στις δράσεις για την προστασία του περιβάλλοντός μας.

Ως πρωτοπόροι στη σύγχρονη ολοκληρωμένη ηλεκτρονική επικοινωνία προσφέρουμε έμπρακτα και διαχρονικά για ένα καλύτερο αύριο.

Στη Cyta μιλάμε υπεύθυνα και μιλάμε με έργα.

[www.cyta.com.cy](http://www.cyta.com.cy)



Νιώσε κοντά, φτάσε μακριά



## Από τη Σύνταξη | From the Editor

**Αγαπητοί αναγνώστες**

Καλωσορίσατε στο 34ο τεύχος του Άνθρωπος και Εργασία.

Ελπίζουμε να περάσατε ωραία στις καλοκαιρινές σας διακοπές και να έχετε γεμίσει τις μπαταρίες σας προσδοκώντας στις γιορτές των Χριστουγέννων.

Εάν δεν μπορέσατε να παρευρεθείτε στο Ετήσιο Συνέδριο του Κυ-ΣυΔΑΔ δεν σας ξεχάσαμε! Στις επόμενες σελίδες του τεύχους αυτού θα βρείτε άρθρα από τους καταξιωμένους ομιλητές μας που ταξίδεψαν από κάθε άκρη της γης για να παρουσιάσουν τα 'hot' θέματά τους στη Λευκωσία τον περασμένο Μάιο.

Σας παρουσιάζουμε επίσης, στο τεύχος αυτό, τη νέα Operations and Member Relations Officer του Συνδέσμου μας, την Άννα Χαραλαμπίδου, το νέο άτομο που μπορείτε να επικοινωνείτε μαζί του για θέματα του Συνδέσμου.

Το τεύχος αυτό είναι αφιερωμένο στη μνήμη του Μίκη Σπαρσή, επίτιμο μέλος του Συνδέσμου μας, που δυστυχώς απεβίωσε ξαφνικά πριν από μερικούς μήνες.

**Dear readers**

Welcome to the 34th issue of People and Work.

We hope that you had a lovely summer break, recharged your batteries and are now looking forward to filling your Christmas stockings.

If you were not able to attend the CyHRMA Annual Conference no need to worry as all the 'hot' topics are in the next pages ready for you to read. The esteemed conference speakers who joined us in Nicosia last May, from around the globe, and discussed issues around New trends in the HR profession in Europe, Talent and diversity management, Return on investment from employee training and many more, have contributed articles in this issue of our magazine for you to enjoy.

This issue also introduces the Association's new Operations and Member Relations Officer, Anna Charalambidou, our new contact person for Association related matters.

Finally, this issue of People and Work is dedicated in the memory of Mikis Sparsis, an honourable member of the Association, who sadly passed away suddenly a few months ago.





**Christos Kourouklis**  
Country Manager  
Karierakypros.com

*"Spend less and fasten  
your hiring process while  
innovating in  
your recruitment strategy."*

#### Contact Details:

Christos Kourouklis  
Country Manager  
Karierakypros.com

Christos.Kourouklis@careerbuilder.com  
Tel.: +30 210 81.15.300  
Cell.: +30 693.73.34.485  
Linkedin: Christos Kourouklis

Let us introduce ourselves to you. **Karierakypros.com** is a member of the multinational company of CareerBuilder that has more than 2,000 employees worldwide and a presence in 55 countries.

**Our mission is to find and match the right candidate to the right job.** Our services include candidate/talent attraction in Greece, Cyprus and abroad while using numerous services and products. From Graduate recruitment publications ([www.careerguide.gr](http://www.careerguide.gr)) and education services (Kariera Seminars) to provision of tools for organizing and improving procedures to attract staff (Recruitment systems). The turnover of the Greek and Cyprus market reached 2.7 million euros in 2010.

In 2010 [www.karierakypros.com](http://www.karierakypros.com) made its way into the Cyprus jobsite scenery, giving the chance to Cypriot companies to attract talented people from Cyprus and abroad while posting their job ads to any country in the world – Karierakypros.com can be your "window to the world". And with no doubt, in less than a year, it has made its way to the top. Recruitment today is more challenging than ever, so as a member of the global leader's network in human capital solutions, we help organizations target and attract their most important asset; their people. *We use world-class technology, data-analysis, a comprehensive partner network and superior customer service to match the right people with the right jobs.*

Our smart, intuitive technology enables us to provide more options for the thousands of unique visitors who come to our site every month, while also making the site as smooth and seamless to navigate as possible. We have focused solely on our industry to gain a deep understanding of how job seekers behave and how to serve the right content to the right person. It is this focus that has made Careerbuilder and Kariera expertise put into motion [karierakypros.com](http://karierakypros.com), so as to be faster, smarter and more effective at producing better results than any of our competitors.

**Karierakypros.com** at the moment is the **No1 recruitment site in Cyprus having more than 22,000 visitors/month from Cyprus and 31,000 visitors/month from all over the world** (surpassing [Jobincyprus.com](http://Jobincyprus.com) and [Cyprusjobs.com](http://Cyprusjobs.com)). It is also an active member of CyHRMA (Cyprus Human Resource Management Association). Karierakypros.com currently offers attracting, recruiting and consulting services to the biggest multinational,

Cypriot and Greek companies and has already covered 140 job positions in Cyprus since the beginning of 2011.

Recruitment doesn't end with a job offer. It begins from the moment your business defines its needs, and continues even after an employee is hired. Karierakypros.com philosophy explains recruitment in terms of the TARGET (identify your audience), ENGAGE (define your message), ATTRACT (access the right people), and MAXIMIZE (optimize your process) steps. We help you determine the right steps for your recruitment, right now. As you incorporate the necessary pieces into your recruitment process, you, too, will see how a candidate can become a longterm, successful member of your team. **Find the right candidates to take your business to an unprecedented level.**



While job advertisements and access to resumes are still at the core of online recruitment, [karierakypros.com](http://karierakypros.com) continues to innovate; we currently provide more than 20 solutions, from branding to intelligence to talent communities. We develop your company's full employment brand, including the unique employment value proposition, brand opportunity, message map, key messages and supporting points as well as sample creative.

Karierakypros.com has teamed up with Facebook, the #1 Social Media Site in the World, to provide branded recruitment advertising and marketing services, giving you the power to build quality relationships with candidates and customers alike. Karierakypros.com and Facebook work closely with you to help build a meaningful presence on Facebook and meet and exceed your recruitment strategy objectives. The [karierakypros.com](http://karierakypros.com) partnership helps recruitment advertisers leverage Facebook and allows employers to engage in a dialogue with potential candidates on their own "turf".

Take advantage of this unique opportunity to build your presence on one of the most prominent social media sites. These are all developed after doing extensive research on your competition for talent and the perceptions, values, and behaviors of your target talent. No matter what the size of your company is, we can provide you the tools in order to transform your Human Resources needs into a Talent Attraction project with measurable results in order to lessen your Cost per Hire and speed up your hiring processes.

*\*source Google Ad Planner and Analytics*

## ΕΙΣ ΜΝΗΜΗΝ ΜΙΚΗ ΣΠΑΡΣΗ (ΑΠΟΘΑΝΩΝ ΤΙΜΩΜΕΝΟ ΠΡΟΕΔΡΟ ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ)

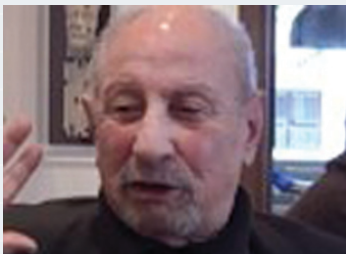
Φέτος, πριν από μερικούς μήνες, η Κύπρος έχασε ένα ξεχωριστό άνθρωπο και πρωτεργάτη στα Εργασιακά θέματα του τόπου, το Μίκη Σπαρσή. Ο Μίκης Σπαρσής, εκτός από Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων όταν πρωτοϊδρύθηκε η Κυπριακή Δημοκρατία, υπήρξε και ιδρυτικό μέλος του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού, εξού και ήταν επίτιμος Πρόεδρος του Συνδέσμου μας.

Ως φόρο τιμής θέλαμε να κάνουμε ένα μικρό αφιέρωμα στη μνήμη αυτού του σημαντικού ανθρώπου που με το όραμα και τα έργα του άφησε τη σφραγίδα του στις Κυπριακές εργασιακές σχέσεις.

Άνθρωπος με υψηλές αρχές και αγάπη για τον άνθρωπο και τη γνώση πήγε ως νέος στη Νέα Υόρκη το 1947 για να σπουδάσει, δουλεύοντας ταυτόχρονα ώστε να βγάλει τα προς το ζην. Έζησε εκεί 7 χρόνια και με την επιστροφή του στην Κύπρο το όνομα του συνδέθηκε με τη Δημόσια Υπηρεσία. Πρωτεργάτης στη γιγαντιαία προσπάθεια της οικοδόμησης του Κράτους προσέλκυσε ανθρώπους με ικανότητες, φαντασία και δημιουργικότητα. Με τη ζωντάνια του, τις πρωτοποριακές του ιδέες και όραμα, ήταν σε θέση να μετατρέπει τις νέες ιδέες σε πράξη και να καθοδηγεί την ομάδα και το τμήμα του, διδάσκοντας τους ότι ο καθένας τους συμβάλλει στη βελτίωση της ζωής των Κυπρίων.

Όραμα του η αξιοπρεπής ζωή σ' ένα κράτος πρόνοιας και κοινωνικής δικαιοσύνης όπου η κυβέρνηση, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι είναι πραγματικοί κοινωνικοί εταίροι και συνεργάζονται για να μπορεί ο καθένας να έχει ευκαιρίες ανάπτυξης και ευημερίας.

Πίστευε ότι η Κύπρος μπορούσε να έχει λόγο στις διεθνείς εξελίξεις στον εργατικό και κοινωνικό τομέα έτσι ανέπτυξε μια πλούσια δράση στη Διεθνή Οργάνωση Εργασίας, στο Συμβούλιο της Ευρώπης και στον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών τιμώντας τη χώρα του.



## IN MEMORIAM MIKIS SPARSIS

A few months ago this year Cyprus lost a special person, one amongst the first Cypriots to have worked on establishing Industrial Relations in the country, Mikis Sparsis. Not only did he serve as the General Manager of the Cyprus Ministry of Labour and Social Insurance when the government was first established, but Mikis Sparsis was also involved in founding the Cyprus HRM Association, thus being one of our Honourary Chairmen.

To pay tribute to his memory, we wanted to make a small dedication to honour his vision and work in the Cyprus Labour Relations.

A person with high morals and love for people and knowledge, as a young man, he travelled to New York to study in 1947, while working hard at the same time to make ends meet. He lived there for 7 years and upon his return home his name became synonymous with the Public Service.

One of the first in the gigantic attempt to construct the State he attracted people with skills, imagination and creativity. With his spirit, vision and innovative ideas he was in a position to transform the new ideas in practice and to coach his team and his department, teaching them that each one of them could make a difference by improving the lives of their fellow Cypriots.

He envisioned a decent life in a state of providence and social justice where the government, employers and employees are true social partners cooperating so that each person can have opportunities for growth and prosperity.

He believed that Cyprus could have a say in the international developments in the labour and social arenas so he got heavily involved in the International Labour Office, in the European Council and the United Nations, honouring his country.



## INTRODUCING ANNA CHARALAMBIDOU

### WHO IS ANNA CHARALAMBIDOU?

Anna holds a Bachelor degree in Business Administration with concentration in Economics and Finance and a Master's degree in Human Resource Management from Manchester University, UK. Since September 2011 she is employed by the CyHRMA in the position of Operations and Member Relations Officer.

### ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ANNA ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΟΥ;

Η Άννα είναι κάτοχος πτυχίου Bachelor στη Διοίκηση Επιχειρήσεων με κατεύθυνση στα χρηματοοικονομικά και μεταπτυχιακού διπλώματος στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού από πανεπιστήμιο της Αγγλίας. Από τον Σεπτέμβριο του 2011 εργάζεται στον Κυπριακό Σύνδεσμο Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στη θέση της Διοικητικής Λειτουργού για θέματα του Συνδέσμου και των Μελών του (Officer Operations and Member Relations).



### ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΕΙΡΑ;

Αμέσως μετά την αποφοίτησή της επέστρεψε στην Κύπρο όπου και εργάστηκε στην KPMG στο Τμήμα Εσωτερικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για σχεδόν τέσσερα χρόνια. Εκεί είχε την ευκαιρία να ασχοληθεί με μια μεγάλη γκάμα εργασιών / θεμάτων όπως προσλήψεις ατόμων για πλήρωση κενών θέσεων, οργάνωση σεμιναρίων και ήταν επικεφαλής του καλοκαιρινού προγράμματος απασχόλησης της εταιρίας.

### WHAT ARE HER WORK ETHICS?

She strongly believes that the famous quote 'Employees are the number one asset of a company' should be finally put into practice with the guidance of the HR Professionals.

### WHERE CAN YOU FIND HER / HOW CAN YOU CONTACT HER? / FOR WHAT MATTERS?

Anna will be at your disposal and happy to assist you either by answering any questions that you might have regarding the operations of the Association, events and seminars organized, publications issued, cooperation with other organizations or by providing guidance on which processes to follow in order to become a member of our Association or on HR related issues in general.

You can contact her from Monday to Thursday from 10:00am to 16:00pm and Friday from 10:00 to 13:30.

Her contact details are: email: [info@cyhrma.org](mailto:info@cyhrma.org), telephone number: 22318081, fax: 22318083, address: 8 Pindarou Street office 103 1060 Nicosia, P.O.BOX 28785, 2082 Nicosia

### ΠΟΥ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΤΗ ΒΡΕΙΤΕ; ΠΩΣ ΜΠΟΡΕΙΤΕ ΝΑ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΣΕΤΕ ΜΑΖΙ ΤΗΣ; ΓΙΑ ΠΟΙΑ ΘΕΜΑΤΑ;

Η Άννα θα βρίσκεται στη διάθεσή σας για να διασφαλίσει τη σωστή και άμεση εξυπηρέτησή σας καθώς και για να επιλύσει οποιοσδήποτε απορίες μπορεί να έχετε σχετικά με τις ασχολίες του Συνδέσμου μας.

Θα βρίσκεται καθημερινά στο γραφείο του Συνδέσμου στην οδό Πινδάρου 8, διαμέρισμα 103 και μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί της από Δευτέρα μέχρι Πέμπτη από τις 10:00πμ μέχρι τις 16:00μμ και την Παρασκευή από τις 10:00πμ μέχρι τις 13:30μμ. Το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο της είναι [info@cyhrma.org](mailto:info@cyhrma.org) και το τηλέφωνο της 22 318081.

### WHAT IS HER PREVIOUS WORK EXPERIENCE?

Right after she obtained her Master's degree she was employed by KPMG Cyprus as a team-member of the HR Internal Department where she worked for almost four years. There, she had the opportunity to be engaged in a whole spectrum of department activities (main responsibilities included internal recruitment, organizing training programmes and seminars for the employees and she was in charge of the company's Summer Placement Programme).

### ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΤΗΣ ΠΙΣΤΕΥΩ ΚΑΙ ΑΞΙΕΣ;

Πιστεύει ότι η χλιοειπωμένη φράση ότι οι εργαζόμενοι είναι το μεγαλύτερο πλεονέκτημα μιας εταιρίας είναι το προσωπικό της πρέπει να γίνει πράξη άμεσα με τη σωστή καθοδήγηση πάντα των ειδικών στον τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

### WHAT DOES SHE BELIEVE SHE CAN CONTRIBUTE TO CYHRMA? WHAT ARE HER GOALS?

Anna is committed to give all her energy, knowledge and creativity to ensure the smooth operation as well as the further development of the association, in all aspects concerned. Her biggest bet is to assist in any possible way in the collective attempt of the Association Board and members for the establishment of the HR Profession in Cyprus.

### ΤΙ ΠΙΣΤΕΥΕΙ ΟΤΙ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ ΣΤΟ ΣΥΝΔΕΣΜΟ ΚΑΙ ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ;

Η Άννα έχει δεσμευτεί να δώσει όλη της την ενέργεια, τις γνώσεις αλλά και τη δημιουργικότητά της για να διασφαλίσει την ομαλή λειτουργία των εργασιών του Συνδέσμου αλλά και της περαιτέρω ανάπτυξης του σε όλους τους τομείς. Το μεγαλύτερο στοίχημα που θέλει να κερδίσει είναι να βοηθήσει ενεργά τις προσπάθειες του Συνδέσμου για κατοχύρωση του επαγγέλματος στην Κύπρο.

### WHAT ARE HER "EXTRA-CURRICULAR" INTERESTS AND ACTIVITIES? HOW DOES SHE LIKE SPENDING HER FREE TIME?

When she has free time she likes exploring the world of psychology by reading relevant books and articles. She also likes to take part in any events organized for children in need as a volunteer.

### ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ ΤΑ «ΕΞΩΣΧΟΛΙΚΑ» ΤΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ; ΠΩΣ ΤΗΣ ΑΡΕΣΕΙ ΝΑ ΠΕΡΝΑ ΤΟΝ ΕΛΕΥΘΕΡΟ ΤΗΣ ΧΡΟΝΟ;

Στον ελεύθερό της χρόνο διαβάζει βιβλία σχετικά με τον κλάδο της ψυχολογίας. Της αρέσει επίσης να συμμετέχει εθελοντικά σε εκδηλώσεις που διοργανώνονται για να βοηθήσουν παιδιά με ειδικές ανάγκες.



## HR EXPERIENCE EXCHANGE PROGRAM

Within the Leonardo da Vinci Mobility program in March 2011, 4 delegates from the Latvian Association of Personnel Management had the opportunity to participate in an experience exchange program and visit Cyprus. Our host, the Cyprus Human Resource Management Association, provided us with a professional work program. We visited 9 companies in total from different sectors (private, government and semi government) and sizes (small, medium and large organizations).

Our first impression of Cyprus was great: a warm and welcoming country with sincere and kind people. Our experience exchange program started with a presentation from the CyHRMA, where we learned much about the association and about the Cyprus economy, culture and labor market. This meeting was very useful, as it gave us the first chance to discuss common things and matters in the association's work strategy, vision and future plans. We got to know the differences between the associations as well as gain new ideas. During the next visits we learned that many HR issues in Cyprus and Latvia are quite similar, but in some matters there are interesting differences.

### EDUCATION AND TRAINING:

One of the greatest things we learned was that Cyprus supports education and development in every way it can. A visit to the Human Resource Development Authority was a very interesting experience. An institution which fulfills companies' and organizations' training needs is something we don't



INGA GRIEZE  
Coordinator (Latvian  
Association of Personnel  
Management)

have in Latvia. For the HR people this is a very important issue and it's great that every employer has the opportunity to educate and train their employees.

Apart from the Human Resource Development Authority of Cyprus, it was very interesting to get to know the differences in the educational systems between Cyprus and Latvia. We were surprised that bachelor degree education is for free in the state Cyprus University. Also, some of the companies we visited told us that they are supporting their employee's children education and paying bonuses for the good grades, which we find very motivating.

### WORKING HOURS:

Another interesting difference is the management of working hours. In Latvia the usual working hours are 40 hours a week, from 9:00 a.m. to 18:00 p.m. with one hour or 30 minutes lunch break (depending on the company). We were impressed to learn that working hours in Cyprus are very flexible and many employees can choose their own working hours. Surely, a strong control mechanism is required, but all in all the working hour flexibility is a great benefit; it gives you the feeling of freedom, if you can choose when your working day begins and when it ends.

### TRADE UNIONS AND COLLECTIVE AGREEMENTS:

It was quite surprising to see how strong are the trade unions of Cyprus. This is also a difference from Latvia, where unions try to increase their role in social dialogue, but they are not so strong yet.



### RECRUITMENT PROCESS IN THE GOVERNMENT:

We learned some specifics about the recruitment process in the government which are different in Cyprus compared to Latvia. In Cyprus, a person who wants to work in a government sector has to pass an exam first in order to get the job (in Latvia there is no such exam or test). This surely works as a guarantee that only the best employees are hired by the government. Job security in the governmental sector is another interesting difference Cyprus has and Latvia doesn't.

### OTHER INTERESTING DIFFERENCES:

In Cyprus the unemployment benefits are only for 6 months. In Latvia this period is much longer (depending from the person's work experience in years) and it does not motivate the unemployed to look for a job. Maternity leave in Latvia is up to one and a half years and the employer has to keep the job for the parent during this period. Quite surprising that the maternity leave period in Cyprus is much shorter.

Another interesting difference is the probation period. In Latvia it is 3 months. After that time an employee becomes a permanent staff member. From the HR point of view that is a very short time and the possibility to prolong it is something Latvia could learn from Cyprus. Apart from the HR experience exchange, during our trip to Cyprus we had the opportunity to visit several cultural and historical places. For example, we visited the ancient city of Curium, Larnaca, the village of Lefkara and Limassol.

A very special thank you from the Latvian delegation to each and every one who took part in hosting us, especially to Eugenia Papadopoulos and the members of the International Relations Committee of CyHRMA who organised our visit.





Μέλη των Επιτροπών του Συνδέσμου



## ΚΟΚΤΕΪΛ ΠΑΡΤΥ ΠΡΟΣ ΤΙΜΗΝ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΤΡΟΠΩΝ ΜΑΣ ΣΤΑ ΝΕΑ ΓΡΑΦΕΙΑ ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ

Είμαστε πανευτυχείς που παρουσιάζουμε ένα νέο κεφάλαιο στην ιστορία του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Από την 1η Απριλίου 2011 (όχι δεν είναι ψέμα!) ο ΚυΣυΔΑΔ έχει τα δικά του γραφεία. Τα νέα γραφεία έχουν χώρους για τις Συναντήσεις / Συνεδριάσεις των Επιτροπών και του Συμβουλίου όπως επίσης και μια μικρή βιβλιοθήκη που σιγά-σιγά εμπλουτίζεται. Σκοπός των γραφείων μας δεν είναι μόνο συναντήσεις και συνεδριάσεις. Μπορούν κάλλιστα να χρησιμοποιηθούν από μέλη μας (νυν και ενδιφερόμενα), επισκέπτες και φίλους για οποιοδήποτε σκοπό συσχετιζόμενο με

το Σύνδεσμο και το Ανθρώπινο Δυναμικό. Με την ευκαιρία των νέων γραφείων, διοργανώθηκε μικρό κόκτεϊλ πάρτυ προς τιμήν των Μελών των Επιτροπών μας. Έτσι, στις 7 Απριλίου 2011 η μετακόμιση στα νέα μας γραφεία γιορτάστηκε από το Συμβούλιο του Συνδέσμου μαζί με Μέλη των Επιτροπών με τσιμπήματα και ποτά.

Η νέα μας διεύθυνση είναι: Οδός Πινδάρου 8, 1ος όροφος, Διαμέρισμα 103, 1060 Λευκωσία (η είσοδος βρίσκεται στο πίσω μέρος της πολυκατοικίας με πρόσβαση και από την Πινδάρου αλλά και από την πλαϊνή οδό Θεοκρίτου).

Οι ελεγκτές του Συνδέσμου κύριοι Δημήτρης Δημητρίου και Γρηγόρης Δημητρίου μαζί με τον πρώην πρόεδρο κο Κώστα Παπακυριακού

Νατάσα Έλληνα και Έφη Ευσταθίου της Επιτροπής Δημοσίων Σχέσεων





## COCKTAIL PARTY IN HONOUR OF OUR COMMITTEE MEMBERS AT THE ASSOCIATION NEW PREMISES

We are delighted to introduce a new chapter to the Cyprus Human Resource Management Association's history. As of 1st April 2011 (no, it's not a lie!) the CyHRMA is housing its own offices. The new offices incorporate facilities for Committee and Board of Director's Meetings as well as a small Library which is slowly being enriched. Our offices are not only for holding meetings, but can also be used for any members- interested or current, visitors and friends for any purpose related to the Association and Human Resources.

On the occasion of establishing our own offices, a small cocktail party in honour of our Committee Members was held. So on the 7th April 2011 the move to our offices was celebrated with Board and Committee members over a few drinks and nibbles.

We can be found at the following address: 8, Pindarou Street, 1st Floor, Office 103, 1060 Nicosia (the entrance is in the rear of the building with access both from Pindarou and the side street - Theokritou)

Το Διοικητικό Συμβούλιο 2009-2011



Ευγενία Παπαδοπούλου και  
Γιώργος Κωνσταντίνου



John Papachristos,  
Βίκυ Χαράλαμους και  
Ολυμπία Φάντη



Ταλίν Τσαλικιάν και  
Βίκυ Χαράλαμους



Μάριος Μελανίδης και  
Ευγενία Παπαδοπούλου



Γιώργος Κωνσταντίνου, Ταλίν Τσαλικιάν,  
Νατάσα Έλληνα και Έφη Ευσταθίου





## ΕΤΗΣΙΟ ΣΥΝΕΔΡΙΟ ΚΥΣΥΔΑΔ 2011

*Το φετινό συνέδριο του Συνδέσμου, στις 11 Μαΐου μας καινοτόμησε με την αποφυγή επανάληψης θεμάτων και με την παρουσίαση θεμάτων που απασχολούν τον τομέα μας στο Ευρωπαϊκό και το Παγκόσμιο γίγνεσθαι των Επιχειρήσεων.*



Προσφέρθηκαν πολύτιμες γνώσεις με πρακτικά παραδείγματα, εργαλεία και τεχνικές για άμεση εφαρμογή από εμπειρογνώμονες από την Κύπρο, την Ελλάδα, το Ηνωμένο Βασίλειο, την Ιταλία, τις ΗΠΑ και τον Καναδά.

### ΚΑΛΥΦΘΗΚΑΝ ΤΑ ΕΞΗΣ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΑ ΘΕΜΑΤΑ:

- Νέες τάσεις στο επάγγελμα ΔΑΔ στην Ευρώπη
- Η μετατροπή της ΔΑΔ σε Στρατηγικό Εταίρο
- Η διαχείριση ταλέντων και της διαφορετικότητας
- Η απόσβεση των χρημάτων από την εκπαίδευση των εργαζομένων
- Η σημασία της επιχειρησιακής ηθικής και ο ρόλος της ΔΑΔ
- Οι βέλτιστες πρακτικές ΔΑΔ σε βραβευμένους οργανισμούς στην Ελλάδα

Η στρογγυλή τράπεζα, με διακεκριμένους Κύπριους ομιλητές, πραγματεύτηκε το θέμα «αποστράγγιση εγκεφάλων (brain drain) και μειωμένη αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου στην Κύπρο» δημιουργώντας τεράστιο ενδιαφέρον στο ακροατήριο.





Παραθέτουμε φωτογραφικό υλικό με αποσπάσματα του Συνεδρίου και σημαντικά κομμάτια από τους χαιρετισμούς του τότε Προέδρου του Συνδέσμου μας κύριου Κώστα Παπακυριακού και του συμ-Προέδρου του Συνεδρίου κύριου Γιώργου Ασιόγκαλη που δίνουν μια γεύση των προβληματισμών των επαγγελματιών του κλάδου μας που συνεχίζουν να ισχύουν.

“Οι Επαγγελματίες του κλάδου μας αντιμετωπίζουν προκλήσεις και σύνθετα προβλήματα που έχουν ως γενεσιουργό αιτία την οικονομική ύφεση. Η ανεργία να αυξάνεται δραματικά σε σύγκριση με προηγούμενα χρόνια, κυρίως ανάμεσα στους νέους και τους αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι εργασιακές σχέσεις σε διάφορους τομείς της οικονομίας να παρουσιάζουν σοβαρά προβλήματα. Στην αβεβαιότητα των καιρών η ερώτηση-ηρόκληση για τον τομέα μας είναι η ακόλουθη: Πως χειρίζεται το εργασιακό περιβάλλον και ποιες εισηγήσεις καταθέτει προς τους Εργοδότες ή τους Εκτελεστικούς Διευθυντές ένας Επαγγελματίας HR για τη δημιουργία μιας οργανωτικής κουλτούρας όπου η εμπιστοσύνη, η ανοικτή ελεύθερη επικοινωνία, η δέσμευση του προσωπικού, η αυξημένη παραγωγικότητα, η αξιοκρατία και οι ακριβοδίκαιες αποφάσεις της ηγεσίας να είναι τα κυρίαρχα στοιχεία της Επιχείρησης και όχι η εξαιρέση; Γιατί είναι πλέον ολοφάνερο ότι η οικονομική κρίση μεταβάλλει και μεταμορφώνει το μέλλον της ίδιας της εργασίας. Οι Επιχειρήσεις, κάτω από την πίεση εξωγενών και ενδογενών παραγόντων και δύναμειν αναγκάζονται ή επιβάλλεται να επανασχεδιάσουν και αναπροσδιορίσουν τα συστήματα αμοιβών και παρεμφερών ωφελημάτων των εργαζομένων, να αναδιοργανώσουν τις δομές τους, να ανασθεωρήσουν και συμπτύξουν λειτουργικές διαδικασίες, να μειώσουν και συμπίεσουν τις λειτουργικές τους δαπάνες ( π.χ. σε προσωπικό, ώρες εργασίας, υπερωρίες ) και όχι μόνο. Όλες αυτές οι αλλαγές επιφέρουν ασφαλώς βελτιώσεις στα οικονομικά των Επιχειρήσεων έχουν όμως σοβαρές επιπτώσεις στους εργαζομένους της Επιχείρησης και επιφέρουν διάβρωση όχι μόνο της εμπιστοσύνης που είναι το θεμέλιο αλλά και του όλου εργασιακού κλίματος. Άρα η επιδιωκόμενη απάντηση στην ερώτηση που προηγήθη δεν είναι τόσο εύκολη. Έχει πολλές παραμέτρους και περιορισμένες διεξόδους. Αυτές τις παραμέτρους πρέπει να λάβετε υπόψη σας και να εισηγηθείτε τις καλύτερες διεξόδους και λύσεις ΕΞΕΙΣ οι Επαγγελματίες Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακών Σχέσεων του τόπου μας με τις γνώσεις και εμπειρίες που κατέχετε. Σ’ αυτό το σημείο θέλω να τονίσω και ένα άλλο θέμα. Εκφράζουμε την αντίθεση μας στις περικοπές του προϋπολογισμού των Επιχειρήσεων για κατάρτιση και επιμόρφωση. Θα είναι η χειρότερη συνταγή σε περιόδους κρίσης να αποκόπτονται κονδύλια για αυτούς τους σκοπούς. Οι Επιχειρήσεις, εάν πράγματι θεωρούν πολύτιμο το ανθρώπινο κεφάλαιο τους τότε θα πρέπει σε περιόδους κρίσης να επενδύουν στην κατάρτιση, επιμόρφωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους θεωρώντας την ως μια υψηλή προτεραιότητα και όχι το αντίθετο. Οι περικοπές στα συγκεκριμένα κονδύλια είναι αντίθετα με τον επιδιωκόμενο στόχο της επιχειρηματικής ανάκαμψης και περαιτέρω προόδου και αριστείας. Με αυτή την ευκαιρία χαιρετίζουμε τα Κυβερνητικά Σχέδια και Προγράμματα για αναχαίτιση της ανεργίας, κυρίως μέσω της ΑνΑΔ και του ΚΕΡΑ. Επίσης χαιρετούμε ιδιαίτερα την πολύ πρόσφατη εγκαίνιση μιας νέας δράσης από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή με την ονομασία Youth@Work με στόχο τη δημιουργία θέσεων εργασίας στους νέους και την τόνωση της Επιχειρηματικότητας στην Ευρωπαϊκή Ένωση ιδίως στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις”.

Κώστας Παπακυριακού



Van Zorbas



Ο κος Γιώργος Παντελίδης



Ο ομιλητής κος Φίλιππο Αμπράμο



Ο πρώην πρόεδρος του συνδέσμου κος Κώστας Παπακυριακού



The presenters from CIPD Ms Dianah Worman and Ms Claire McCartney

«Μπήκαμε ήδη στον τρίτο χρόνο της οικονομικής κρίσης, της μεγαλύτερης που είδε ο πλανήτης από τη δεκαετία του 1930 και ταλανίζει τις οικονομίες των περισσότερων χωρών.

Ως αποτέλεσμα, πολλές επιχειρήσεις υποχρεώθηκαν σε περιορισμένο κύκλο εργασιών και μεγάλος αριθμός εργαζομένων έχει χάσει την εργασία του. Από τις αρχές του 2008, που άρχισε η άνοδος της ανεργίας, ο αριθμός των ανέργων στην Ευρωπαϊκή Ένωση αυξήθηκε από 16 εκ. στα 23 εκ. προς το τέλος του 2010, παρουσιάζοντας αύξηση 44% μέσα σε 3 χρόνια, αριθμός που αντιστοιχεί σε μια μέση αύξηση 15 % το χρόνο. Αυτό σημαίνει ότι για κάθε 9.6 εργαζόμενους στην ΕΕ υπάρχει και ένας άνεργος.

Φαίνεται πως ο στόχος της πολιτικής της Λισσαβόνας για περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας απέτυχε, γι' αυτό πρέπει να ληφθούν μέτρα για εξάλειψη των λόγων που οδήγησαν στην αποτυχία.

Ο μέσος ρυθμός αύξησης της ανεργίας στην Ευρώπη φαίνεται σταδιακά να μηδενίζεται και ο αριθμός των ανέργων παρέμεινε ο ίδιος τα τελευταία 2 τρίμηνα, δίδοντας ελπίδες ανάκαμψης από την κρίση και μείωσης της ανεργίας.

Δυστυχώς, στην Κύπρο η τάση αυτή δεν επαληθεύεται αφού η ανεργία συνεχίζει να αυξάνεται και κατά το 2011 και σήμερα βρίσκεται στο 7.2%.

Για κάθε 13.9 εργαζόμενους υπάρχει και ένας άνεργος στην Κύπρο, ανεβάζοντας τον αριθμό των ανέργων στους 28 400.

Συγκριτικά με τις χώρες της ΕΕ η Κύπρος βρίσκεται στην 6η καλύτερη θέση όσον αφορά την ανεργία, όμως τα μηνύματα που παίρνουν οι νέοι μας, για τους οποίους η ανεργία ξεπέρασε το 20%, δεν είναι καθόλου ενθαρρυντικά.

Η εθελούσια εκκαθάριση της Ευροζώνης, τα οικονομικά προβλήματα των Κυπριακών Αερογραμμών, του Σφαγείου της Κοφίνου και όσων έπονται, πρέπει να κρούσουν τον κώδωνα του κινδύνου τόσο στην Κυβέρνηση όσο και τις Διοικήσεις των Οργανισμών και των Συντεχνιών, ώστε να καταστεί δυνατή η αναδιάρθρωση των Οργανισμών με βάση το επιχειρείν και να στελεχωθούν με το κατάλληλα καταρτισμένο προσωπικό ώστε να λειτουργήσουν αποτελεσματικά.

Δεν είναι δυνατό μεγάλοι Οργανισμοί να λειτουργήσουν με Managers χωρίς κατάρτιση στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, ούτε να διαρθρωθούν σωστά και αποδοτικά με Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού χωρίς σχετικό ακαδημαϊκό υπόβαθρο. Τα Συνταξιοδοτικά Ταμεία χρειάζονται βαθιά τομή ώστε τα συνταξιοδοτικά ωφέληματα, τουλάχιστον για τα νέα μέλη, να αρχίσουν να βασίζονται στην απόδοση των επενδύσεων της καθορισμένης συνεισφοράς (defined contribution) των εργοδοτών και των μελών και όχι στο σημερινό σύστημα καθορισμένων ωφελμάτων (defined benefits) όπου σε κάποιο στάδιο θα αδυνατούν να ανταποκριθούν. Αβέβαιο είναι γενικά το μέλλον της οικονομίας βραχυπρόθεσμα αλλά ελπιδοφόρο μακροπρόθεσμα, εν μέσω των πρωτοφανών αλλαγών που σημειώνονται στην περιοχή μας και επηρεάζουν σοβαρά την Κύπρο, άλλες θετικά και άλλες αρνητικά.

Η επιτήρηση από την ΕΕ, η κατάσταση των δημοσίων οικονομικών και οι απα-

νωτές υποβαθμίσεις της κυπριακής οικονομίας από διεθνείς οίκους αξιολόγησης, που αυξάνουν το κόστος δανεισμού και κοστίζουν στην Κύπρο εκατοντάδες εκατομμύρια Ευρώ, δεν βοηθούν καθόλου στην ανάκαμψη της κυπριακής οικονομίας από την οικονομική κρίση.

Η καθολική εξέγερση του λαού στις αραβικές χώρες και η συνεπαγόμενη άνοδος της τιμής του πετρελαίου δημιουργεί αισθήματα αβεβαιότητας και σπρίζει την παράταση της κρίσης. Παράλληλα όμως η σοβαρή πιθανότητα ανακάλυψης μεγάλων κοιτασμάτων φυσικού αερίου και πετρελαίου στην Αποκλειστική Οικονομική Ζώνη της Κύπρου, καθώς και η ανάγκη για αιεφόρο ανάπτυξη και οι επενδύσεις εκατοντάδων εκατομμυρίων Ευρώ που γίνονται στην τεχνολογία και την πράσινη ενέργεια, δημιουργούν τις προϋποθέσεις για νέες θέσεις εργασίας σε νέους τομείς που απαιτούν εξειδίκευση και νέες δεξιότητες, δίδοντας ελπίδες για το μακροπρόθεσμο μέλλον της Κυπριακής οικονομίας.

Θετικά μηνύματα δίδει η μικρή αλλά σταθερή αύξηση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος κατά το 2010 και το πρώτο τρίμηνο του 2011, από αρνητικό που βρισκόταν κατά το 2009, δείχνοντας σημεία ανάκαμψης.

Στα εργασιακά θέματα, ενδιαφέρον παρουσιάζει η συμπεριφορά των Κυπρίων εργαζομένων αναφορικά με τον αριθμό των συνδικαλισμένων. Τα στατιστικά παρουσιάζουν σταθερή μείωση της συμμετοχής των κυπρίων σε συντεχνίες κατά τα τελευταία 20 χρόνια.

Η σταθερή μείωση της πυκνότητας των συντεχνιών από 87% κατά το 1981 στο 50% το 2010 φανερώνει ότι ο Κύπριος εργαζόμενος άρχισε να στηρίζεται πλέον στην εμπορικότητα του, που πηγάζει από τη μόρφωση και εκπαίδευση του, τις γνώσεις και δεξιότητές του παρά στη συλλογικότητα.

Φανερώνει επίσης το ψηλό επίπεδο απολαβών και βιοτικού επιπέδου του Κύπριου εργαζόμενου, που του επιτρέπει να στηριχθεί σε προσωπικά συμβόλαια εργασίας. Αυτές οι αλλαγές στέλλουν κάποια μηνύματα για το εργασιακό μας σύστημα και τον Κώδικα Βιομηχανικών Σχέσεων που αριθμεί φέτος 34 χρόνια ύπαρξης χωρίς τροποποίηση. Είναι προφανές ότι το εργασιακό μας σύστημα και ο υφιστάμενος Κώδικας χρειάζονται εκσυγχρονισμό, ώστε η οικονομία της Κύπρου να αντέξει στις προκλήσεις των καιρών.

Παράλειψη θα ήταν να μην αναφερθώ στη μεγάλη πρόσφατη διεθνή διάκριση που τιμά την Κύπρο και το επιστημονικό της δυναμικό, επίτευγμα που σχετίζεται άμεσα με το αντικείμενο της εργασίας του τομέα και του Συνεδρίου. Πρόκειται για το βραβείο Νόμπελ Οικονομικών που απονεμήθηκε στον συμπατριώτη μας καθηγητή στο LSE και τώρα στο Πανεπιστήμιο Κύπρου, Χριστόφορο Πισσαρίδη και τους συνεργάτες του, Diamond και Mortensen για την εργασία τους αναφορικά με την ανεργία στην αγορά εργασίας και το συσχετισμό της με τα κίνητρα που παρέχει το επίδομα ανεργίας για ανάληψη εργασίας, καθώς και τη σημασία της διάρκειας του χρόνου εκτός εργασίας στη δυνατότητα επανεργοδότησης».

Γιώργος Ασιήκαλης





Ο κος  
Δημήτρης  
Γκανούδης



Η κα Ξένια  
Κωνσταντίνου  
από τη συζήτηση  
στοργγυλής  
τραπέζης



Andrew McK  
Jefferson



## 2011 CYHRMA ANNUAL CONFERENCE

*This year's conference, taking place on May 11 innovated by avoiding repeating topics and by presenting subjects which are of interest to businesses in Europe and the World.*

Valuable knowledge was offered with practical examples, tools and techniques for immediate implementation by specialists from Cyprus, Greece, the UK, Italy, the USA and Canada.

### THE FOLLOWING INTERESTING TOPICS WERE COVERED:

- New trends in the HR profession in Europe
- The transformation of HR into a strategic partner
- Talent and diversity management
- Return on investment from employee training
- The importance of business ethics and the role of HR
- Best HR practices in award winning organisations in Greece

The round table, with distinguished Cypriot speakers, discussed the topic "brain drain and under utilized human capital in Cyprus" creating a huge interest to the audience.



The photo gallery from the event gives you a flavour of what the conference contained.

# LEONARDO DA VINCI EXCHANGE MOBILITY PROGRAMME

*Latvia visit of the Cyprus delegation, 5-12 June 2011*

Since 2006 the **Cyprus Human Resource Management Association** has been taking part in the EU Leonardo Da Vinci Exchange Mobility Programme. This year the Association in cooperation with the Latvian Association of Personnel Management (LAPM) organized a trip to Latvia between 5 and 12 of June 2011. Five members of the CyHRMA were selected to take part in the programme: Kiki Kalli, Cathrin Lazarou-Kitteni, Michalis Tsangarides, Panayiota Tsiokri and Andreas Papadopoulos who was the team's coordinator representing the Association's International Relations Committee. The purpose of the visit was to exchange views and transfer of knowledge on issues faced by HR professionals, to transfer learning and implementation of best practices and new ideas and to get familiarized with a different country, culture and people by visiting the LAPM and other big state and private organizations and trade unions.

**Latvia** became an independent country in May 1990 and a member of the EU in May 2004. The capital of Latvia is Riga. Official language is Latvian. 2.26 million inhabitants live in Latvia. Main ethnic groups are: 59.2% Latvians, 28% Russians, 3.7% Belarusians and 6.6% others.

The country is covered with forests and lakes. 44% of Latvia is covered by forests. It has 3859 lakes (1375 are artificial), 17 rivers longer than 100 km each and 531 km of coastline. The best well known festival in Latvia is the Latvian Song and Dance Festival which takes place every 5 years and approximately 30000 people participate in the event.

Unemployment in Latvia has dropped from 20% but is still extremely high at 17%. The minimum wage is 200 Lats (approximately €285), the probation period at work is 3 months, the working weekly hours are 40 and statutory annual leave is 20 days.

Our first visit took place in the **LAPM** office in Riga.

Inga, the LAPM coordinator, made a presentation giving the team a lot of information about the LAPM and Latvia. The LAPM was established in 1996 in Riga. It has 207 members (198 legal members and 9 persons). As from 2001 the LAPM became a member of the European Association of Personnel Management.

The mission of the LAPM is to unify Human Resources Management professionals with the aim to improve the efficiency of organizations and to create a human driven environment in Latvia by developing competence in the human resources management field and promoting a strategic role for HR in organizations.

The management board consists of 11 members and meets monthly.

Daily work is carried out by the LAPM coordinator.

LAPM offers educational events to members such as seminars/lectures, experience exchange seminars, discussions and workshops and experience

exchange events in member organizations. In 2010 40 educational events were organized visited by 1584 members and in 2009 42 educational events were organized visited by 1652 members.

LAPM also offers to its members, discounts for annual HR forum and

Master degree studies in HR, programme of potentiality, free of charge advice from specialists of the Employer's Confederation of Latvia on labor relations issues and an HR intranet with information about HR vacancies, news in HR field and forum for Questions and Answers.

Since 2007 the LAPM offers to all HR professionals a certificate of HR managers and HR specialists.

The LAPM collaboration partners in Latvia consist of the Employer's Confederation, the Latvian Chamber of Commerce and Industry, the Riga International School of Economics and Business Administration and the Latvian Association of business Consultants.

In the afternoon we visited the **Latvian State Forestry**, a government organization whose main target is to protect the forests in Latvia. LSF employs more than 1000 employees and approximately 6200 sub-contractors from 770 companies. It has under its protection 2 forest parks, 4 lakes and 2 hunting areas. The major revenue comes from the selling of trees. In 2011 they expect to have a profit of about 60 million euros. About 50% goes to the state and the rest goes to running expenses and development of the areas they protect.

LSF recruits staff through internal campaigns. If it cannot find suitable candidates the LSF employs staff either through agencies or placing advertisements in the media. Two days training is offered to new staff in order to learn the targets of the organisation. The average salary is 800 Lats. The performance management system is based on critical incidents. They have 10 internal

coaches-experts and 30 more who train the employees and also the business partners' employees.

## THE HR CHALLENGES FOR THE FUTURE IN THE STATE FORESTRY ARE:

- Having a motivating remuneration system in place, linking economic results to each structural unit
- The appraisal of competences and performance of employees
- The growth and training of employees
- The competence and knowledge management of the organization.

On day 2, we visited **Stora enso**, a Swedish and Finnish state owned company. The company's main products are paper (e.g. newspapers, cigarette packages, paper plates and cups, medicinal boxes etc) and wood





(furniture, wooden roofs etc). It's the oldest joined stock company in the world. It employs 26000 employees in 35 countries. In the Baltics there are about 1000 employees, 150 of them working in Latvia. The profit in 2010 was 754 million euros. In the Baltics the HR department consists of 1 HR manager, 5 HR employees and 4 in payroll.

The performance bonus is based on 70% company's financial results and 30% on individual results. The bonus is also based on the Appraisal Reports (calculated on 7% - 20% of annual salary). The company offers extra bonuses at Christmas, social events such as weddings and births and as an additional and unique company perk, there is a sauna which can be used by employees after working hours.

They use the Mercer system to all Baltic countries in order to evaluate jobs and update salaries. The average salary is 800 to 900 Lats for white collar employees and 400 Lats for labor staff. However, due to the recent economic recession the company has stopped the benefits on retirement and the training budget dropped to the minimum.

Next stop was the **Latvian Trade Union Energija**. The Trade Union Energija is a member of the Free Trade Union Confederation of Latvia. 3500 employees work for the Latvian Energy Company; however, only 72% are members of the Trade Union. The Trade Union's main activities are to protect the employees' salaries, to represent their members, to offer legal aid to the members, to organize training, to take part in the collective agreement negotiations, and to overview the Health & Safety issues at the workplace. Theoretically, it is a Semi-Government Organization but the profit goes to the government. The chairperson of the Trade Union is a Member of the Latvian Parliament. Her main target is to protect the employment laws and also to influence other sectors to solve industrial issues. The membership fee is a percentage of 1% on the salaries. Upon retirement the employees receive a one off payment. The pension is expected by the state. The minimum salary is a little higher than the state minimum. The Trade Union employs 3 full time employees and a part time employee. One of the main achievements of the Trade Union is the payment of half of the employee's salary when the employee is on vacation leave.

Day 3 of our visit was dedicated to excursions so we had the opportunity to go outside Riga and have a fun field trip!

Day 4 started with a visit to the **Employers' Confederation**, the biggest Organizations' representative as they represent over 37% of employees. Its main task is to keep social peace through a three party dialogue. They employ 8 permanent staff and 22 contractors who work on specific short term contracts. Their fees range from 400-3,000 Euro depending on each company's profitability, turnover and number of employees.

The confederation has 8 sub-councils depending on the field/area they want to participate. The services they provide are: representation of interest,

analysis of forthcoming legal acts, free consultation on labor issues, members' portal, electronic news edition, events/conferences/ seminars.

During the last year they have developed an interactive computer video game for young people based on real companies and actual workplaces which aims at raising risk assessment awareness.

An initiative that was quite impressive for the Cyprus delegation was that before a legislation is voted, the Unions and Employers' Confederations are given about two weeks time to read it and get back with their feedback before the legislation is finalized. 50% of the times, their views were taken into consideration, thus shaping the legal framework.

We continued with another company, **Rautatesko** is a Finnish multinational retail company selling products for building and home improvement. It has 9 stores and 505 staff in total. The challenge they are facing the last twelve months is a re-engineering process which merged the Latvian and Estonian markets leaving the HR Department with 3 staff, one specialist on each country and the Manager overlooking both markets. A lot of duties and responsibilities of HR daily issues are handled by the store managers, such as store staff recruitment, employee development & training, and the HR Department holds a more consultative role.

Recently they introduced an "In-house Trainers" program and the store managers / deputy store managers have been trained as internal trainers for their stores' sale staff which cost only 4,000 euro per store and the total investment was 24,000 euro. This program aims at fostering and improving sales efficiency.

#### THIS INITIATIVE BENEFITS THE COMPANY IN MANY WAYS:

- Considerable reduction of the training budget
- The store managers hold responsibility of their staff training and they acquire an in depth knowledge of their capabilities and potential
- Recurrent training can take place with minimum notice and planning
- New training programs can be implemented any time.



In terms of the benefits offered, there is an individual performance based bonus to salespeople based on their targets as well as team bonus based on the stores' targets which applies to all staff, cashiers, warehouse staff etc. Other benefits are private health insurance, products discount & cafeteria discount.

A job satisfaction survey is conducted globally and the results are translated to the local language to review and analyze.

In the afternoon we visited the **Food and Veterinary Service**, a governmental institution founded in 2002 with four main functions: food surveillance, veterinary surveillance, border control, assessment and registration agency. Their mission is "from farm to fork". The HR Department has 5 staff and the



total number of employees is 582; 26% male and 74% female. The workforce is young, average age is 20-29 years and the turnover is low. They are ISO certified 9001 and 17020.

#### THEIR REMUNERATION COMPRISES OF 4 PARTS:

- basic salary
- additional payment in cases such as increased work density, premium pay for replacing a person in long term absence
- awards for special achievement, long service and honest work
- bonus on a five point rating scale from A to E. However, the distribution is not a normal one but skewed towards A & B rates. The bonus is linked with the results of the annual performance assessment, which also leads to an annual improvement plan.

Due to the requirements for constant skills improvement of employees especially the inspectorate ones, a heavy training plan is conducted. Moreover, e-learning will start from this autumn.

On the 5th day we visited the **Free Trade Union Confederation**, the biggest Trade Union in Latvia with representation of 109,000 workers-members, 12-13% of the total workforce. It was established in 1992. 22 full time staff are employed, 3 leaders and 19 specialists. The Confederation is very active in establishing vocational training certifications. They strongly co-operate with the Employers' Confederation as well as with other NGOs and local authorities to protect employment rights and ensure that the governmental normative acts are not against workers' rights. Part of their ongoing activities is to teach and consult employees what to do to make better and safer working environments.

Something worth mentioning is the activity of the Confederation during the 2009 recession when it opened consultation advice bureaus throughout the country offering services to employees who were dismissed illegally.

We were impressed when we were informed that the law forbids layoffs for unionized employees, thus the Government or the employer has to take permission from the Union first!

The last visit of the Cyprus delegation was at the **State Plant Protection Service**. Their main objectives are the protection of plant health, plant and plant product import-export control, fertilizers registration and control, plant protection product control, etc.

201 staff work for this governmental institution, 80% women, 20% men and half of them are regional inspectors. The demographic issue of ageism causes a headache to the HR Department, as the average employee age is 41-55 years old which constitutes the 75% of the total workforce. It is a sad fact that in a country with high unemployment rates not many young people study agriculture, so they will soon be lacking specialized staff.

The HR team has currently two members and they are looking for a third one so they can focus on in depth human resources tasks. As far as training is concerned, the training needs of staff are very specialized due to such a focused job nature. Every year a training plan is prepared for all professional fields. The average number of training days per year is five.

The performance management system is outdated as it runs since 2001, thus a new one is currently designed. Nevertheless, the results of the existing one determine targets and tasks for every employee. It is also linked to the payroll system, training system and statistics. The new one though will also relate each employee's real goals to suit the organization's goals and plans.

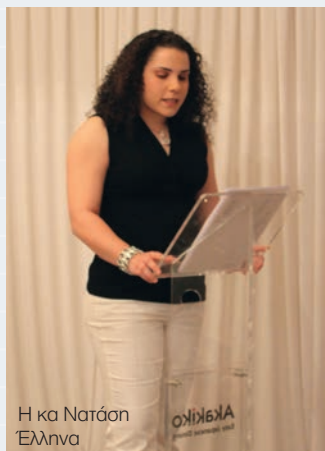
Another HR project is the self-motivation issues the staff are facing and what HR can do to improve self motivation and implement the appropriate systems to give the expected results to the organization in return. This was a topic we discussed with the HR Manager there at length and exchanged views on.

The Latvian industrial relations context is tougher compared to the Cypriot one, comprising higher unemployment rates, lower cost of living and lower minimum wage. In return they get much better maternity leave entitlements, although they faced a considerable reduction since the 2009 recession.

Overall, this trip was a unique educational experience for the Cyprus delegation. Our impression was that organizations in Latvia face quite similar HR challenges with their colleagues in the local organizations but within a completely different country environment.







Η κα Νατάσα  
Έλληνα



Τιμητική πλακέτα για  
τον κ. Παπακυριακού

## ΕΤΗΣΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗ 2011

Τελέσθηκε στις 23 Ιουνίου η ΕΓΣ του ΚυΣυΔΑΔ στο Mondo Prive στην οποία παρευρέθησαν τα απερχόμενα και τα νέα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου του Συνδέσμου, Μέλη των διαφόρων Επιτροπών, οι Ελεγκτές και μεγάλος αριθμός απλών μελών του Συνδέσμου.

### Η ΗΜΕΡΗΣΙΑ ΔΙΑΤΑΞΗ ΤΗΣ ΣΥΝΕΛΕΥΣΗΣ ΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΕ ΣΩΡΕΙΑ ΘΕΜΑΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΟΠΩΣ:

- Χαιρετισμό του Προέδρου
- Λογοδοσία του απερχόμενου Διοικητικού Συμβουλίου της διετούς θητείας του
- Παρουσίαση αποτελεσμάτων 2010-11
- Παρουσίαση για το ταξίδι ανταλλαγής στη Λετονία με το πρόγραμμα Leonardo da Vinci από μέλη της αντιπροσωπείας που έλαβαν μέρος
- Έγκριση των πρακτικών της ΕΓΣ 2010
- Βράβευση της ακαδημαϊκού Δρ. Ελένης Σταύρου-Κωστέα προς αναγνώριση του έργου της στον κλάδο μας

Στην ΕΓΣ αποχαιρετήσαμε και επίσημα 2 μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου που με τη λήξη της θητείας τους δεν υπέβαλαν ξανά ενδιαφέρον για επανεκλογή: τον Πρόεδρο Κώστα Παπακυριακού, χρόνια ενεργό μέλος του Συνδέσμου μας και πολύτιμο μέλος του Δ.Σ. επί σειρά ετών, και τη Γραμματέα του Συνδέσμου Μαριάννα Σουγλίδου που κι αυτή έχει προσφέρει πολλά στον ΚυΣυΔΑΔ.

*Ευχόμαστε και στους δύο καλή ξεκούραση και κάθε επιτυχία σε ότι αναλάβουν!*



Βράβευση της Δρ  
Ελένης Σταύρου-Κωστέα

## ANNUAL GENERAL MEETING 2011

On the 23rd of June, the CyHRMA AGM took place at Mondo Prive. The previous and the new Board of Directors Members of the Association attended, as well as members of the various Committees, our Auditors and a large number of Association members.

### THE MEETING'S AGENDA INCLUDED A NUMBER OF INTERESTING SUBJECTS, SUCH AS:

- President's Speech
- The accounts of 2 year office term of the Board of Directors rendered
- Results of the Financial year 2010-2011
- Presentation of the Leonardo da Vinci exchange programme to Latvia by members of the delegation
- Approval of the AGM 2010 Minutes
- Honouring of academic Dr. Eleni Stavrou-Costea in recognition of her work in the HRM field

During the AGM we had the opportunity to officially say goodbye to 2 members of the Board who with the ending of their term in office did not request re-election: the President Mr Costas Papakyriacou, active member of the Association for years and valuable member of the Board of Directors for a number of years, and the Association's Secretary, Ms Marianna Souglidou who has also contributed greatly to CyHRMA.

*We wish them both a well deserved rest and every success in their future endeavours!*



Ανθή Ορνιθήρη  
και Μαριάννα  
Σουγλίδου

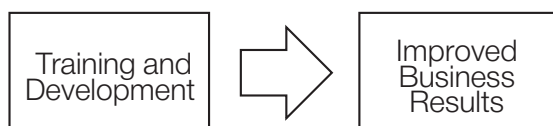


Marie - Claire  
Junge

# Increasing the Yield from Employee Training and Development

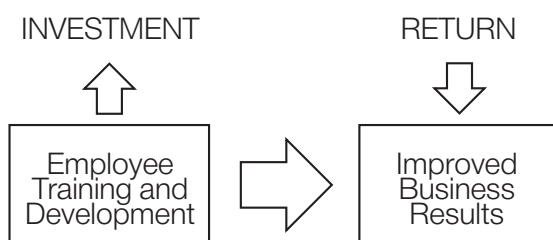
*The most effective enterprises manage business processes so that they yield optimal results. Corporate learning and development is a process designed to produce more skilled employees who materially improve the competitiveness and business results of the organization.*

## AT THE HIGHEST LEVEL OF GENERALIZATION, THE PROCESS LOOKS LIKE THIS:



The conversion of training and development to business results can be likened to a production process. Like any other critical business process, it should be analyzed, managed, and continuously improved through total quality management and process improvement. While a people development process will never achieve the same predictable results as a manufacturing process, it can nevertheless be made more efficient and effective by applying the principles of process management.

The critical issue in all processes is the yield – the quantity and quality of output in relation to the input. The measure of effectiveness of corporate training programs is the extent to which the resources they consume (time and money) are converted into improved organizational performance.



Employee development represents an investment for which the corporation expects a return. Given the billions of dollars corporations spend annually on training and development, the most effective organizations are those who ensure that corporate training is managed with a focus on maximizing the return on investment in employees.

Unfortunately, in the vast majority of companies, that is not the case. A substantial disconnect exists between what happens in the classroom and what goes on in the workplace. The result is that only a small fraction of the investment in corporate training and development ever makes a positive impact on the business. The competitive advantage which should flow from trainings is severely compromised by failure to manage the whole process. In particular, far too little attention is given to the actions needed to manage the post-instructional period.



ANDREW MCK. JEFFERSON, JD  
 Andy Jefferson is the Chief Executive Officer of the Fort Hill Company. He is a co-author of *The Six Disciplines of Breakthrough Learning: How to Turn Training and Development into Business Results* (Pfeiffer, 2010) and *Getting Your Money's Worth from Training and Development* (Pfeiffer, 2009). Andy is admitted to the Bar of the State of Delaware, and spent the early part of his career as an attorney focused on corporate and complex transactions. He is a graduate of the University of Delaware and graduated Phi Kappa Phi with honors from the Widener University School of Law, where he currently serves on the school's Board of Overseers.

## THE LEARNING-DOING GAP

For training and development to pay dividends it must first be converted to on-the-job action and applied to relevant work. In most training programs, however, there is a chasm between what is learned – typically in the classroom – and what is actually done on the job. This is the learning-doing gap.

On one side of the gap is the program where initial learning takes place. On the other side is the work of the business, where the learning needs to be converted into action and increased productivity. Too often, all of the resources and attention are directed to the program itself - and not enough to the crucial learning transfer process that is essential if the objective - better business results – is to be achieved.



## MANAGING THE WHOLE PROCESS

The companies that get the greatest return on their training investment practice six disciplines to manage the entire process of converting learning into results. These 6Ds® are:

- Define outcomes in business terms
- Design the complete experience
- Deliver for application
- Drive learning transfer
- Deploy performance support
- Document results

Ensuring that your learning organization practices these six disciplines will materially increase the effectiveness of learning and development initiatives and the return on investment.

## DEFINE OUTCOMES IN BUSINESS TERMS

The need to clearly define the objective of a training program seems so obvious as to not warrant mention. Yet it is surprising how many corporate training programs are implemented without a clear definition of the expected benefits to the business. The program's "learning objectives" are usually defined, such as "at the conclusion of the program the participant will understand the new coaching model." But how does understanding a coaching model benefit the business? What will people do better or differently? What need does it fulfill? Presumably the real objective is more effective coaching that improves





performance through the application of new coaching skills. “More effective coaching” should be the stated objective and the criterion by which success of the program is measured. Defining the expected outcomes of a training and development program in business terms is a shared responsibility between management and the training and development department.

Companies that effectively maximize the value derived from training articulate the outcomes sought in business terms. Just as you would not approve a major capital investment in new manufacturing equipment without a sound analysis of its costs, benefits and projected payback, you should not invest in training without an explicit understanding of how it will benefit the business.

## DESIGN THE COMPLETE EXPERIENCE

Learning is a continuous process. It begins before the formal instructional period and continues long afterward. Indeed, while formal training can be an important catalyst or accelerator of development, employees only develop valuable new skills through deliberate practice back on the job. Thus, whether or not a development program delivers its promised benefits depends in large part on what happens back in the workplace which is often outside the traditional mandate of instructional design.

For example, the participant's manager has a great influence on whether learning transfer takes place. In other words, a great training program is necessary, but not sufficient to produce the desired results. Organizations obtaining the maximum impact from training ensure that program designs include plans for post-course implementation that are as comprehensive as for the learning event itself.

This is no different than realizing that customer satisfaction with a new product or service depends on the complete experience – the marketing, packaging, instructions, customer service, and billing – and not just the product itself.

Maximizing the return on investment from training depends on planning and managing the entire system from the packaging and delivery of new knowledge to the quality of on-the-job support.

The most effective enterprises insist that training programs address the complete experience. They demand that program designs address issues such as how managers will be prepared to support their direct reports, how learners will be assisted in their application efforts, and how the results will be tracked, monitored and continuously improved.

## DELIVER FOR APPLICATION

For training and development to impact results, learners must be able to transition from the theory in the classroom to application of the new skills on the job. Whether the connections to work are obvious, or whether they require a tremendous leap of insight depends on how the material was presented. Too often, corporate education is presented as a disconnected set of materials or lectures by trainers that have little connection with the actual work of the enterprise.

For business results to be achieved from corporate education, the training needs to be delivered in a way that facilitates transfer and application. Each topic must be firmly anchored by relevant business needs and illustrated by examples that are meaningful to the participants and applicable to the business. Well-designed simulations and action-learning programs are far more useful in this regard than, PowerPoint slides, lectures, and e-learning drills.

The most impactful programs are reviewed jointly by business and learning leaders to ensure that there is tight coupling between the classroom and the real work of the attendees. They ask: How will on-the-job application be illustrated in the classroom? Will learners have the opportunity to practice the skills in simulations that emulate the actual environment? Have appropriate steps been taken to ensure that the trainers truly understand the business and the business challenges that the participants face?

## DRIVE LEARNING TRANSFER

As valuable as structured learning programs can be, they are only the starting point. Unless the learning is practiced and reinforced on the job, performance rapidly falls back toward baseline. The majority of the potential value is lost. For this reason, the best learning organizations actively manage the post-course learning transfer period. No area has been more neglected, or offers greater opportunity for improvement. Virtually everyone has had the experience of attending a training program, gaining new insights, writing objectives to apply them, then putting the notebook and their good intentions on the shelf and doing ... nothing.

To avoid this loss of potential it is imperative that learning objectives be treated with the same rigor as business objectives, because technically that's what they are. They need to be tracked, measured, and earn recognition for their completion.

Learners and their managers need to be held accountable for taking post-course action that delivers expected outcomes and a return on the investment. Companies that have implemented post-course Learning Transfer Management Systems™ such as ResultsEngine® have seen dramatic results. Participants put forth greater effort, have more on-going discussions with their managers, and make greater progress than when learning transfer is left to fate. Studies of managerial effectiveness have shown a high correlation between thoughtful post-course action and improvement. Those who systematically followed-up on leadership training were rated as significantly improved. Conversely, those who failed to follow-up were rated as unchanged, or even less effective, than prior to the training.

## DEPLOY PERFORMANCE SUPPORT

The fifth discipline is to ensure that there is support as well as accountability for follow-through in the post-course period. Program participants are more likely to try new skills and approaches if they feel they can succeed and are assured that there is help available when they need it.

Support from direct supervisors is essential. This requires – at a minimum – that the participants' managers know and endorse their direct reports' development objectives. Surprisingly, this is not always the case. At one company, 60 percent of managers admitted that they had no knowledge of their direct reports' learning objectives following a week-long training program. Clearly, these managers were not in a position to provide the support essential to maximize return. A well designed program ensures that managers know and agree with their direct reports their development objectives and that they are committed to support their achievement.

Senior leadership needs to set the tone. Managers at all levels should be expected to endorse the training and take steps to ensure that the new learning is applied on the job. Support for learning transfer should be part of a manager's performance evaluation, because without such support, the investment in learning will be squandered. If a company is unwilling to actively manage the implementation process of training, it should cancel the program and re-deploy the resources, rather than waste time and money teaching skills that will never be used.

## DOCUMENT RESULTS

Effective learning organizations treat the investment in training and development like any other corporate investment. That is, they measure and evaluate the results to ensure that the investment is producing an adequate return. While the results of training and development may be more difficult to quantify than other traditional business processes – there is no excuse for not measuring the output. Without measurement it is impossible to drive the continuous improvement necessary to stay competitive. Subsequent training and development cycles will only be improved by comparing the actual results to the expected results (defined by the first discipline) and assessing the variables that most influence the outcomes.

Training and development organizations should be held to the same evaluative standards of excellence as other business departments. They should not accept measures of activity (such as number of courses or people trained) as substitutes for measures of productivity. Increasing the number of people trained is of value only if the training actually improves on-the-job performance and business results. If no one uses the training to produce tangible outcomes, then the appropriate course of action is to reduce rather than increase the number of people trained.

## SUMMARY

Corporations globally invest billions of dollars in training and development each year. The most vigorous corporate competitors have training organizations that manage the entire learning process in a systemic and disciplined way to ensure that investment yields maximum return and sustainable competitive advantage.





# ECDL

## ΕΣΕΙΣ

ΠΟΥ ΒΑΣΙΖΕΣΤΕ ΓΙΑ  
ΤΗΝ ΠΡΟΣΛΗΨΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ;



**CYPRUS  
COMPUTER  
SOCIETY**

Serving the Information  
& Knowledge Society

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

Τ: +357.22.460.680  
Φ: +357.22.767.349

[www.ccs.org.cy](http://www.ccs.org.cy)  
[www.ecdl.com.cy](http://www.ecdl.com.cy)  
[info@ccs.org.cy](mailto:info@ccs.org.cy)

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΤΕ ΤΙΣ  
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ με το  
ECDL (European  
Computer Driving  
Licence), το μεγαλύτερο  
πρόγραμμα  
πιστοποίησης γνώσεων  
και δεξιοτήτων στη  
χρήση Ηλεκτρονικών  
Υπολογιστών (Η/Υ)  
παγκοσμίως!**

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

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

**ECDL**  
**ΕΦΟΔΙΟ ΖΩΗΣ**  
**ΕΦΟΔΙΟ ΚΑΡΙΕΡΑΣ**



# Opening up talent for business success

*CIPD research findings presented at the recent CyHRMA conference in Nicosia, suggest that there could be many employers who are not acting in their own best interests because they are failing to inter-connect their approaches to talent management and diversity.*

From an extensive focus group study involving over 100 participants from organisations across all economic sectors as well as in depth interviews with a range of public and private sector employers we found a broad continuum of understanding about these core people management issues and the way they are related to each other.

This understanding varies from seeing the issues as mutually inclusive to seeing them as totally separate and diametrically opposed to each other. Because understanding varies so do the actions taken. Actions range from highly integrated seamless approaches focused on developing all talent as a way of supporting business objectives and welcoming all kinds of personal differences as rich potential sources of business advantage to seeing talent as being limited to 'high potentials' for example and the adoption of exclusive fast track schemes. In these circumstances approaches to diversity tend to be fixed on basic compliance with anti-discrimination law and not related to talent management in any way.

Our study shows that the contexts and circumstances of organisations play a big part in the approaches that are taken towards integrating talent management and diversity. These focus on adding value to business performance and supporting corporate values and brand reputation and delivering improvements to customers and clients to maintain and build market share.

Behaviours based on respecting difference form the cornerstone of organisational values in organisations where talent management and diversity are woven through the fabric of the organisation.

Such leading-edge organisations strive to uphold these values even regarding the recruitment and retention of talent. They see the right attitude and behaviours as critical to the extent that a highly talented person with the wrong attitude and behaviours will not be entertained as an employee. Inappropriate behaviours are managed out of such organisations either by peer group pressure or the organisations systems. Having the right behaviours are seen to be at least as important as technical skills and abilities. The wrong behaviours damage working relationships, brand values and corporate reputation. Upholding strong organisational values is seen as key to becoming a good place to work and a way of attracting the right kind of talent. Enabling



**DIANAH WORMAN**

Dianah is the Adviser on diversity for the Chartered Institute of Personnel and Development. She directs the Institute's diversity research programme and leads the development of good practice guidance on diversity as well as the Institute's public policy work on diversity. Dianah is on various government advisory boards and steering committees such as those dealing with the development of a gender equality indicator, the review of age legislation, approaches to addressing the ageing UK population and workforce, and the rehabilitation of ex-offenders through work. She was awarded an OBE for her services to diversity, in the Queen's birthday honours list in 2006.



**CLAIRE MCCARTNEY**

Claire McCartney joined the CIPD in June 2008. She is responsible for research exploring different aspects of effective talent management strategies and manages the Institute's Resourcing and Talent Forum. Prior to joining the CIPD, Claire was Principal Researcher at Roffey Park where she conducted research projects into a variety of topics including Roffey Park's annual Management Agenda Survey, Work-Life Balance, Flexible Working, Employee Volunteering, Talent Management and Diversity. She is the author of several reports and articles and regularly presents at seminars and conferences. Claire has also worked with a range of clients on tailored research needs.

harmonious working relationships and creating open workplace cultures where everyone feels what they do matters and that their ideas are listened to is seen to make perfect sense.

Our research showed different definitions of talent as well as diversity but we have developed the definition below from the work we have carried out.

## **CIPD DEFINITION OF TALENT MANAGEMENT AND DIVERSITY**

Talent management and diversity need to be interlinked. Diversity should be threaded through all talent management activities and strategies to ensure that organisations make the best use of the talent and skills of all their employees in ways that are aligned to business objectives.

The key learning points from the work we have done are as follows and come under five headings. The learning points are practical and will help organisations to integrate talent management and diversity for business success.

## **KEY LEARNING POINTS FORM THE CIPD TALENT MANAGEMENT AND DIVERSITY RESEARCH**

### **Getting started**

Get the buy-in and commitment of your leadership team from the start by clearly articulating how a focus on diversity can make a difference to their talent and bottom line. Aim to create a strategy that is suited to your unique organisational context and business drivers.

### **Have a well thought out plan**

The importance of planning cannot be understated. Create a clear vision of what you want to achieve and some practical milestones and objectives for achieving it. Weave diversity considerations into performance management, recruitment and selection, training and reward.

### **Who to involve**

Involve a range of stakeholders from the start. Ensure that Board members are committed and are role modeling the types of behaviours and values you want to encourage within the rest of the organisation. Involve line managers and employees and



Look for the 'natural champions' - people who believe in diversity, inclusion and in developing talent. Consider creating a business focused taskforce of people across the organisation to drive diversity into operational activities.

#### **Communicate the whole picture**

Any intervention seen in isolation can be seen as exclusive rather than inclusive. It is therefore important to communicate the whole picture. Explain clearly what your intervention is trying to do and why, and use simple language.

Recognise natural human reactions like cynicism and fear –how might you tell the story or describe things in words people will be able to bond with?

Work with colleagues in communications and marketing to bring the issues to life.

#### **Be challenging**

Challenge behaviour that does not respect diversity and be seen to do this. Have

**"Our research shows that talent management is more not less important in the current turbulent economic times."**

tenacity and persistence – don't be pushed back readily on issues. Encourage people to think about diversity in connection with how they do their jobs.

As well as good practice guidance our hot topics research report includes top tips for practitioners, a collection of rich case studies and a tool for taking action to see how well your organisation is doing so you can design an appropriate strategy for making progress.

Our research shows that talent management is more not less important in the current turbulent economic times. With equality law being strengthened as we pull out of the worst recession since the middle of the last century organisations need to be as ready for recovery as they can be to take advantage of any new business opportunities that arise. In view of the confusion about the relationship between talent management and diversity we feel organisations should get up to speed as quickly as they can on this important area.

To access the CIPD's Opening up talent for business success research got to: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/research/talent-business-success-integrating-talent-management-diversity.aspx>



# Empower your talent: How to survive and thrive in the coming talent vacuum

*"History tends to repeat itself" is a phrase you hear a lot; perhaps that's because it's true. It's happening right now in the Canadian energy sector, as another talent void looms.*

Assuming only moderate growth in employment demand, the industry will see a 24,000-worker shortfall by 2014, according to a recent energy industry study.<sup>(1)</sup> The Petroleum Human Resources Council of Canada supports the growing urgency of this forecast, predicting that more than 100,000 workers will be needed by 2020.<sup>(2)</sup>

There is consensus around these predictions. If the numbers are even close to correct, the energy processing industry faces a talent shortage across a wide range of skills – professionals, trades and manual labour. It will hit middle management hard and is likely to escalate over the next decade. On top of that, accelerating energy demands in China and throughout Asia may push those numbers even higher.

In the recent report *Empower Your Talent: Building a High-performance Organization*, Deloitte outlines key talent management strategies to help companies survive and thrive in the growing talent vacuum.

## GROOM AGILE LEADERS

Finding the right people for the right roles – particularly leadership roles – has always been a challenge. During the recent economic crisis, many companies in many industries appeared to lack the leadership to weather the storm. This dearth of effective leadership continues to hamper companies' ability to generate long-term innovation and growth. As leaders continue to be promoted on shorter timelines, companies need to ensure these candidates are ready... and able.

Strong leaders drive strong performance. It's critical that energy processing companies focus on locating the right people and prioritizing their development, consulting regularly with HR and talent leaders. This requires that employees marked as potential leaders gain the broadest possible exposure to company functions and policies.

By instituting strategic programs that involve job rotations, special projects, cross-training and global mobility transfers, you can develop a strong leadership chain that lasts into the future, survives the loss of a few links and pulls your organization through the difficult times ahead.



**VAN ZORBAS**  
Van Zorbas is a partner in Deloitte Canada's Human Capital practice. He can be reached at [vzorbas@deloitte.ca](mailto:vzorbas@deloitte.ca)

## ENGAGE EMPLOYEES

No matter how good your talent is, or what their leadership potential, it's all for naught if they leave your company. As the economy continues its tentative recovery, these very workers are likely to seek the new opportunities other talent-strapped organizations make available.

With life-long company loyalty a vanished motivator, top employees, quite simply, need a reason to stay, and energy processing companies must find ways to engage them more effectively.

With four generations currently in the workforce, however, finding effective company-wide engagement strategies presents a huge challenge.

For many employees, career flexibility is key. Create an environment where your people have more control over their career path: present valid lateral choices (as opposed to perpetual pressure to "climb the ladder") and enable workplace flexibility to match. Combines with an on-going environment of coaching and support, you should be able to significantly increase talent retention numbers and bolster employee commitment and loyalty.

## DEVELOP COLLABORATIVE STRATEGIES

Even though productivity hinges on effective collaboration, the energy industry's traditionally competitive modus operandi tends to limit collaborative talent strategies, both within individual companies and across the industry at large.

Energy companies often have highly siloed functions and segregated procedures, making it difficult for information to move and resources to interact easily between them. At the same time, the thought of inter-corporate collaboration generally raises more than eyebrows.

Internally, there are many different collaborative models, from traditional structures to ones that are more process-oriented or creatively driven. Your company needs to look at which model best suits your needs and culture.

And when it comes to the overall industry labour shortage, companies can even collaborate with each other to their mutual benefit. Sharing external resources

**"No matter how good your talent is, or what their leadership potential, it's all for naught if they leave your company."**



to avoid replication and working together to attract global talent to the area are increasingly valid, potentially necessary strategies.

### SUSTAIN THE NEW TALENT PIPELINE

To make all these talent strategies work, you need something to work with. Just as a strong leadership chain is critical, so is an uninterrupted stream of top new talent to lengthen and strengthen it. While the labour force has not yet bottomed out, skilled labour is in increasingly short supply.

This has an immediate business impact on companies by limiting their ability to respond quickly to financial opportunities. In the long term, it will leave them unprepared to fill the highly skilled jobs that accompany complex work environments.

You can take steps to stay ahead of the talent curve. Analyze your workforce and act immediately to fill current talent gaps and

secure future supply. Beef up in-house training and programs while looking at other industries and global resources to supplement talent.

Proactive steps are necessary. By anticipating future needs and working to fill them now, your company can avoid the talent vacuum that may well swallow up the unprepared.

**“You can take steps to stay ahead of the talent curve. Analyse your workforce and act immediately to fill current talent gaps and secure future supply. Beef up in-house training and programs while looking at other industries and global resources to supplement talent”**

(1) *Edmonton Journal*, June 21, 2010. *Oil patch worker shortage forecast in energy industry survey*, by Dan Healing. Accessed at <http://www.edmontonjournal.com/Oilpatch+worker+shortage+forecast+energy+industry+survey/3182569/story.html> on December 14, 2010.

(2) *Petroleum Human Resources Council of Canada*, *Petroleum LabourMarket information – Supply/Demand Analysis 2009-2020*, <http://www.petrohrsc.ca/media/41866/supply%20demand%20analysis%202009-2020.pdf>, p.7 (Accessed December 14, 2010).



# Η έρευνα Best Workplaces

*Η έρευνα BEST WORKPLACES για την ανάδειξη και βράβευση των εταιρειών με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, διεξάγεται ετησίως τα τελευταία 9 χρόνια στην Ευρώπη με την επίβλεψη του Great Place to Work® Institute της κάθε χώρας.*

Η έρευνα αυτή στοχεύει να αναδείξει και να βραβεύσει τις επιχειρήσεις που διακρίνονται για την προσήλωσή τους στο Ανθρώπινο Δυναμικό τους αλλά ταυτόχρονα να δώσει τη δυνατότητα σε όλες τις εταιρείες που συμμετέχουν να 'ζυγίσουν', να αποτιμήσουν και να κατανοήσουν το δικό τους εργασιακό περιβάλλον και τις πρακτικές που εφαρμόζουν.

Το Great Place to Work® Institute δημιουργήθηκε πριν από 25 χρόνια στις Ηνωμένες Πολιτείες, έπειτα από επισταμένες έρευνες και μελέτες γύρω από τους παράγοντες που συντρέχουν ώστε να δημιουργείται σε μια εταιρεία ένα εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον και κατά συνέπεια να έχει ικανοποιημένους και παρακινημένους εργαζόμενους.

Εντοπίστηκαν λοιπόν και κατεγράφησαν 5 καθοριστικές διαστάσεις που κάνουν την εμφάνισή τους σε κάθε εξαιρετικό εργασιακό περιβάλλον:

## Η ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ, Ο ΣΕΒΑΣΜΟΣ, Η ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ, Η ΥΠΕΡΗΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ Η ΣΥΝΤΡΟΦΙΚΟΤΗΤΑ.

**1.** Η Αξιοπιστία της Διοίκησης σηματοδοτεί την άτυπη και αποτελεσματική επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση (από πάνω προς τα κάτω και το αντίθετο), καθώς και το πόσο αξιοποιούνται σωστά οι υπάρχοντες (υλικοί και άυλοι) πόροι της επιχείρησης. Σημαίνει επίσης ακεραιότητα, τιμιότητα και ηθική συμπεριφορά από τους Διοικούντες.

**2.** Ο Σεβασμός προς τους εργαζόμενους συνίσταται στην υποστήριξη στην επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, στη συνεργασία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους, το κατά πόσο λαμβάνεται υπ' όψη η γνώμη τους και στη φροντίδα και προσωπικό ενδιαφέρον της επιχείρησης προς τους ανθρώπους της.

**3.** Το αίσθημα Δικαιοσύνης που υπάρχει στην εταιρεία καθορίζεται από το πόσο νοιώθουν όλοι ισότιμα και πλήρη μέλη, τις αντικειμενικές και αμερόληπτες προσλήψεις και προαγωγές και την εφαρμογή κοινωνικής δικαιοσύνης με την απουσία των όποιων διακρίσεων.

**4.** Η Υπερηφάνεια μετρείται με την αίσθηση της προσωπικής συμμετοχής και συνεισφοράς στα αποτελέσματα, την ικανοποίηση από τους στόχους της ομάδας και την υπερηφάνεια που νοιώθουν οι εργαζόμενοι για τα εταιρικά προϊόντα και το κοινωνικό πρόσωπο της εταιρείας.

**5.** Τέλος η Συντροφικότητα εξαρτάται από το πόσο άνετα, οικεία και ανυπόκριτα νοιώθει κανείς στην εργασία του, την ύπαρξη φιλόξενης, ευχάριστης και φιλικής ατμόσφαιρας καθώς και την καλλιέργεια κλίματος κοινότητας



ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΓΚΑΝΟΥΔΗΣ

Ο Δημήτρης Γκανούδης είναι Γενικός Διευθυντής του Great Place to Work® Institute Hellas και συντονίζει τη λειτουργία του από το 2004 πιστεύοντας ακράδαντα στην αποστολή του η οποία είναι να κάνει καλύτερη την κοινωνία μας βοηθώντας τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν το εργασιακό τους περιβάλλον. Με σπουδές Συμβουλευτικής, Οργανωσιακής και Κοινωνικής Ψυχολογίας στη Γαλλία, (MAs από Πανεπιστήμια Caen και Paris V) έχει εργασθεί σε Γαλλία και Ελλάδα από την πλευρά του συμβούλου με θέματα Management, Marketing, Επιχειρηματικής Ανάπτυξης, Κοινωνικής Έρευνας, Εκπαίδευσης και Human Resources.

τας και ομάδας μέσα στην εταιρεία.

## ΤΙ ΠΡΟΣΦΕΡΕΙ Ο ΘΕΣΜΟΣ ΤΩΝ BEST WORKPLACES ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ.

Ο θεσμός των Best Workplaces έχει σκοπό να επιβραβεύσει τις εταιρείες που αποδεδειγμένα ενεργούν στην κατεύθυνση της βελτίωσης του εργασιακού τους περιβάλλοντος, αλλά ταυτόχρονα να παρακινήσει και να εμπνεύσει όλες τις υπόλοιπες εταιρείες να ασχοληθούν με το ανθρώπινο δυναμικό τους. Στο Great Place to Work® Institute πιστεύουμε ότι βοηθώντας τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν το εργασιακό τους περιβάλλον βοηθούμε την κοινωνία μας να γίνει καλύτερη.

Στις εταιρείες με καλό εργασιακό κλίμα, υπάρχουν λιγότερες προστριβές, μεγαλύτερη επικοινωνία, καλύτερη ροή εργασίας, οι εργαζόμενοι νοιώθουν μεγαλύτερη ικανοποίηση για τη δουλειά τους και τη συνεισφορά τους, αναγνωρίζεται ο ρόλος τους, ακούγεται η άποψή τους, τους προσφέρονται περισσότερες δυνατότητες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, εκτιμούνται και σέβονται τους συνεργάτες τους, νοιώθουν υπερηφάνεια για τη δουλειά τους.

Βέβαια οι επιχειρήσεις που δημιουργούν ένα καλό εργασιακό περιβάλλον έχουν κατανοήσει ότι τέτοιου είδους πρακτικές αποφέρουν σημαντικά οφέλη και στις ίδιες και δεν μιλάμε μόνο για το επικοινωνιακό όφελος της διάκρισης και βράβευσης στα Best Workplaces αλλά:

- Λαμβάνουν περισσότερα και πιο αξιολογικά βιογραφικά όταν αναζητούν εργαζόμενους.
- Έχουν χαμηλότερο ποσοστό αποχώρησης προσωπικού.
- Έχουν μειωμένα κόστη ιατρικής περίθαλψης.

• Απολαμβάνουν υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών.

• Οι εργαζόμενοι τους είναι οι καλύτεροι πρεσβευτές προς τα έξω και νοιάζονται για την εταιρεία τους.

• Παρουσιάζουν μεγαλύτερη καινοτομία, δημιουργικότητα και ανάληψη ρίσκων.

• Ευεργετούνται από υψηλότερη παραγωγικότητα και κερδοφορία.

• Το αίσθημα της υπερηφάνειας είναι ανεπτυγμένο

Τελικά λαμβάνοντας όλα υπ' όψη είναι κάτι παραπάνω από βέβαιο ότι αξίζει να επενδύει κανείς στη δημιουργία ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος.

Σε κάθε περίπτωση είναι ανταποδοτικό!



**"Ο θεσμός των Best Workplaces έχει σκοπό να επιβραβεύσει τις εταιρείες που αποδεδειγμένα ενεργούν στην κατεύθυνση της βελτίωσης του εργασιακού τους περιβάλλοντος, αλλά ταυτόχρονα να παρακινήσει και να εμπνεύσει όλες τις υπόλοιπες εταιρείες να ασχοληθούν με το ανθρώπινο δυναμικό τους."**



- 
- ▶ The right job can transform your life
  - ▶ The right individual can transform your business

JobsCyprus.com are a specialist Recruitment and Employment company offering one of the best sourcing and placement services in Cyprus.

Our mission is to provide the best and most professional recruitment service both for Employers & Jobseekers in the Corporate and Professional field as well as in the Hotel, Hospitality & Catering industries.

Our recruiting experts work very closely with both employers and jobseekers in order to identify the right candidate for the right job.

For more information please visit [www.jobscyprus.com](http://www.jobscyprus.com),  
send an e-mail to [info@jobscyprus.com](mailto:info@jobscyprus.com)  
or call (+357) 22 26 95 30.

**JobsCyprus.com**  
RECRUITMENT & EMPLOYMENT

# Really doing it

## Secrets of Human-Capital Management

*An important management concept is the distinction between “doing it” and “really, doing it”. This idea is a major element of GE’s talent management system and it is worth reflecting on the idea and integrating it into your core beliefs.*

The idea is easy to understand: are you just going through the motions or are you really doing your best? Imagine a boyfriend buying a present for his girlfriend. Does he drop into the supermarket at the last minute to pick up a box of chocolates so he can say “Hey, I got her a gift” or does he spend time pondering what she would really like? Interestingly, the difference between “doing it” and “really doing it” will be clear to an observer (not to mention the girlfriend), but it is easy for the boyfriend to convince himself that what he did was good enough.

The man giving a gift example is a good one because it is something that many men find hard to do. It is hard in the same way behavioural event interviewing, or succession planning, is hard. It should be no surprise that we often “do it” rather than “really do it”.

### WARNING SIGNS

Failing to really do it is so common that we have a host of expressions that identify the problem. We say “it’s just a page turning exercise” indicating that people are dutifully looking through the presented information without really engaging with it. We will hear “They are just going through the motions.” or “It’s just a bureaucratic exercise.” When we hear any of these phrases it is a clear warning sign.

Other warning signs are when we start hearing excuses. Imagine the boyfriend again, “Hey I got her a box of chocolates. What does she expect? How was I supposed to know she’d hoped for flowers?” In HR we might hear “We spent as much time as could.” or “We did our best.” or “It was good enough.” It is not so much the words, as the tone where one can detect that the person did not devote much energy to the process.

A final warning sign is where a process feels overly comfortable. Let’s take succession planning as an example. Deciding who likely successors are is a difficult process and ought to generate a certain amount of controversy. Bill Conaty, former head of HR at GE and author of *The Talent Masters*, recounts how Jack Welch would throw out comments like “I hear that guy’s a jerk.” just to push people out of polite agreement and force them to defend their judgements.



**DAVID CREELMAN**  
David Creelman is CEO of Creelman Research providing writing, research and commentary on human capital management. He works with a variety of academics, think tanks, consultancies and HR vendors in the US, Japan, Canada and China. Mr. Creelman can be reached at [dcreelman@creelmanresearch.com](mailto:dcreelman@creelmanresearch.com)

In many cases if you “are really doing it” the process will be intense, generate anxiety, and some controversy. This does not mean civility has to be abandoned. Yet if a process that should be intense is not, then that is an indication that people are probably not as committed to it as they should.

### PROBLEM AREAS AND RECOMMENDATIONS

The areas in HR where failing to ‘really do it’ are most prevalent are those dealing with assessing people. Here are six areas to keep a close eye on: interviews, talent reviews, succession planning, personal development plans, performance appraisals, and post-mortems after a project.

If you recognize people are not really doing it, there are only three options: accept, abandon, or fix. There are times when accepting that “really doing it” isn’t going to happen is the right choice. Many a girlfriend has come to accept poorly chosen gifts rather than try to fix the boyfriend. We have to face the fact that both humans and our processes are imperfect, and sometimes it is better to accept

a mediocre outcome rather than trying to change it.

Abandoning is the option that is often overlooked. USC’s Ed Lawler provides evidence that poorly done performance appraisals do more harm than good and recommends abandoning them if you can’t fix them. Similarly, if post-mortems after a project are just polite, hasty conversations they are best abandoned. It can take courage to abandon a process, but it is a great relief once that decision is made.

Clearly fixing is the ideal option. Fixing requires two things. First, analyse the process to understand the barriers that prevent people really doing it. For example, it is hard to have a fully honest discussion of someone’s potential in a group of 12 people whom you don’t know well. But don’t think that you will be able to fix this category of problem just by tweaking the process. You also need someone who will bring energy to the process, as Welch did to GE’s talent reviews. This is an area where the energy a leader brings does matter.





# Transparency in Business

*In 1992, Jack Stack, President & CEO of Springfield Remanufacturing Company (SRC), published a book entitled The Great Game of Business. Also known as 'open book management', his thesis is that if employees know exactly what they contribute, what they cost the company, and how each employee and each job function depend upon one another in order to be successful, they will start thinking and acting like empowered owners and not as traditional employees just doing a job. A fundamental premise of open book management is that owners, executives and employees are all working from the same scorecard – the income statement, the cash flow statement, and the balance sheet. It is all intended to advance the mission of the organization and grow the business.*

The core task of open book management is teaching employees not just the basic and advanced mechanics of how to do their job, but how the company makes money from their labor, their intelligence and their motivation to improve their company's bottom line and competitive advantage. It includes not only the financial performance but the non-financial, or qualitative, metrics that are important to employees, owners, and customers.

Qualitative performance includes managing the company's performance relative to environmental issues, labor and employee relations, and corporate citizenship, etc. Transparency within the company insures that employees have access to the same non-confidential information that the executives have. However, transparency without knowledge does not work. In order to appreciate transparency, one must understand what each metric means and how they are linked to individual job performance.

For example, in a manufacturing process, a waste level of 10% represents real dollar costs which can be measured. Assuming that the industrial waste level standard is 2% - which the employees know by virtue of open book management and the Internet - the employees now have a target upon which to base decisions affecting their work output. This includes not only efficiency processes within the established environment, but a re-evaluation of the processes in order to achieve the performance results without jeopardizing quality, safety or other critical metrics. From the savings, many companies reward the employees by adding a percentage of the savings to their bonus or incentive schemes.

There are obstacles to business transparency, of course. Principally it is ignorance. In many cases, managers wrongfully assume that their employees are incapable or uninterested in learning more of the fundamentals of the business in which they work or the environment in which their company competes. For some people this is true. But at SRC, most of the people eagerly



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

embraced the development program that put them in charge of their job. The result was improved revenue, decreased costs, and increased job security due to advanced competitive advantages.

Other managers are uncomfortable with transparency. They are uncomfortable knowing that some employees may know more about a subject than they do, may make meaningful challenges to their decisions, or they may not understand the material as well - all of which jeopardizes their authority as a supervisor, manager or executive. Furthermore, there is the concept of financial confidentiality in which only a select number of managers have access to the data. This puts them into an uncomfortable situation where they must make crucial decisions without having a broader and informed discussion beforehand about what the data means.

**WHILE A LOT OF FINANCIAL DATA IS COMPLEX AND RELIES ON INFORMED ACCOUNTING ESTIMATES AND ASSUMPTIONS, THE BASICS ARE EASILY UNDERSTOOD IF ONE ACCEPTS CERTAIN PREMISES:**

1. Revenue should always exceed expenses;
2. The competitive playing field is not level;
3. Owners and senior executives do not always have the correct solutions and need help from knowledgeable subordinates;
4. Employees will eagerly buy into their company's vision, mission and strategy if they are given access to performance data and the skills or knowledge to interpret the data and make appropriate changes.

Ultimately, open book management requires a mindset from executive leadership that a "learning environment" within the organization leads to competitive advantage, a more productive and motivated workforce, and improved qualitative and quantitative performance in multiple categories important to the employees, the customers, the owners and stakeholders who have a vested interest in the success and reputation of the company.

**"Transparency without knowledge does not work. In order to appreciate transparency, one must understand what each metric means and how they are linked to individual job performance."**

# Leadership identification: Can HR utilize history's impact to identify contemporary leadership talent?

*As organizations evolve over time, it is becoming ever clearer that attracting, developing and retaining the best possible leadership talent is a vital task and one whose importance cannot be easily overestimated. Having the finest leader run an organization is nothing less than imperative for the organization's success and long-term growth. And the responsibility for identifying and/or selecting the leaders of tomorrow falls upon the HR department.*

When approaching such an important task as that of leadership identification, one factor which often goes unnoticed by most HR departments is the way in which leadership evolved over time. This is a potential fallacy because, simply stated, it could be difficult to effectively address such a thorny issue as that of leadership identification unless HR professionals are aware of leadership's exact roots and, in particular, those historical factors which have impacted the development of leaders over time.

In academic terms, a number of researchers have raised the subject of local leadership roots and have asked the question 'what gives rise to leaders in different regions of the world'? If we were to replicate this question at a domestic level, we could ask how have Cypriot leaders evolved over time? And what role did history play in local leadership creation?

In a study of Cypriot leaders carried out in 2001 by the author of this article, some light was shed on these questions. Analyzing the findings of the study clearly showed that every one of the leaders who formed part of the study seems to have his/her own specific leadership style and characteristics. In effect, therefore, identifying a single leadership pattern, even in a small society as that of Cyprus, does not appear pertinent. Yet all leaders share one common quality: they have all been brought up as constituent parts of the Cypriot society and they have, thus, been subjected to the local Cypriot 'norms' as these have evolved over time. As highlighted by a number of scientists (Schein, 1985 and Handy, 1993 among others), the importance of local history (and culture) in the creation of characters cannot be underestimated.

Exactly how Cypriot history has impacted contemporary native leaders is an intriguing issue and, to begin to understand this link, a very brief outline of Cypriot history is essential.

Throughout the majority of Cyprus' civilized history, foreign conquerors ruled the island and appointed their own kings and governors. If Cypriots managed to gain freedom, this would not usually last for many years. The next wave of conquerors would soon strike the island, once again displacing native rulers from their posts. Without a single doubt, native leaders were born throughout the long and troubled history of Cyprus, much like they did in every other country. The fact, however,

OMIROs PARTASIDES  
Is the General Manager  
of Axia Ventures  
Group Ltd and he is  
also the Managing  
Director of Ominthia  
Capital, a business and  
HR consulting and  
management training  
firm. Prior to setting  
up Ominthia Capital,  
Omiros held the  
position of Regional  
Channel Manager for  
Middle East, Africa and  
Pakistan of Intermec  
Technologies and,  
before that, the position  
of General Manager of  
Logicom Dubai. He  
holds a Bachelor Degree  
in Economics and  
Accounting and an MBA.  
Omiros can be reached at  
omiroso@ominthiacapital.  
com.

that Cyprus played what is generally referred to as a passive role in the historical events that took place around and, indeed, inside it doomed Cypriot leaders to almost complete obscurity. In the limited cases when Cypriots were appointed by the foreign conquerors in positions of seemingly genuine power, they had no saying in key matters and they were in effect treated as 'persona non grata' when important decisions had to be taken.

With the passage of time, the native Cypriot population developed two approaches to leadership in response to these externally-determined circumstances. The first approach was one of crude logic and relied on the principle of trial and error. Cypriots knew that, if they chose to stand against foreign rule, they would pay a heavy price in the same way that some of their most brave ancestors did in the past. It, therefore, appeared sensible not to resist foreign command and, instead, to follow it obediently.

The bulk of Cypriots observed this approach and, by choosing to submit themselves to foreign rule, they gave up any of their leadership potential. In essence, these individuals transformed themselves into subservient followers, although in reality some of

them could well possess genuine leadership abilities.

The alternative to the above approach encompasses those individuals who, in their small number and against prevailing odds, chose to make a stand against foreign rule and demonstrate the true identity of Cyprus, in effect elevating themselves to the status of local national heroes. In essence, by selecting to stand out from the crowd in their struggle for protection of the national identity, these individuals delivered the popular Cypriot leaders of older and relatively recent times. Indeed, over an extended era during which official Cypriot leaders were virtually non-existent, national heroes fulfilled the needs of the Cypriot population for an inspiring vision, which was none other than freedom from servility and foreign rule.

The author holds that the origins of today's leaders can potentially be traced back to the historical Cypriot approaches to leadership. In fact, the roots of the distinguishing ability of leaders to motivate followers appear to lie in one of the key achievements of national heroes, which was none other than their ability to




motivate the Cypriot population through a powerful vision. By the same token, the managerial abilities of contemporary day-to-day managers appear to originate from those Cypriots who, centuries back, dispensed with the concept of Cypriot leadership and assumed roles of simple organizers (often successful) in the limited instances when external rulers appointed them in positions of power.

An important qualification that needs to be made relates to the fact that the inferences of the author rely on the primary data of the study which has been collected through interviews with 21 Cypriot leaders. These leaders were selected from different spheres of the Cypriot society and all of them held active leadership positions back in 2001. It is possible that studies with extended primary data and/or focusing on specific sectors or industries would yield different results.

Allowance also has to be made for the fact that the underlying goals of motivation (the key differentiator between a true leader and a manager) have undergone severe transformation over the years. While in previous centuries achievement of freedom was a strong motivator, the same cannot be said of today, a time when motivators have transformed into more suitable ones for contemporary Cypriots.

Indeed, the change in motivators over time and the repercussions of the Cypriot historical approaches to leadership appear to be fascinating and pervasive. Further research, and the corresponding knowledge of their exact depth and implications, could help HR departments gain a much better understanding of what exactly they should be looking for when selecting the leaders of tomorrow.

A full-page photograph of a man in a dark suit, white shirt, and patterned tie. He is looking upwards and to the right, with his right hand raised to his forehead, shielding his eyes from the bright sun. The background is a clear blue sky with some light clouds. The sun is visible on the right side of the frame, creating a lens flare effect.

"By selecting to stand out from the crowd in their struggle for protection of the national identity, these individuals delivered the popular Cypriot leaders of older and relatively recent times."

# What circumstances can affect productivity in the workplace in a positive way

*For every company's success, it is essential for the employer to be able to motivate his/her employees to work efficiently, for a satisfactory output. This can only occur by utilising the employees' productivity rate for the company's benefit. However, employees cannot be blamed entirely for lower rates of productivity. During periods of a financial crisis, such as the one that the workforce is currently going through globally, increasing productivity in the workplace cannot only be quite challenging for those in charge, but it can also be extremely frustrating and time consuming.*

So how can one increase productivity in the workplace? As many specialists and researchers state on this matter "Sometimes it is not about working harder, it is about working smarter". Therefore, enforcing and applying specific strategies which can promote a smarter way of working may affect productivity in the workplace in a positive manner. The following article will explore a few ways which employers can utilise in order to affect productivity positively.

## STRUCTURED ENVIRONMENT

It is exceptionally useful for a business to set a structured environment. The departments should be organised within the premises in such a way so that related departments can be close to each other. The departments' proximity can result in organising people according to their duties, which has been proven to be incredibly constructive. If employees are closer to each other as needed, they can perform their tasks faster and more effectively.

## IMPROVING THE QUALITY OF THE WORKSPACE

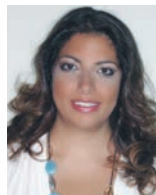
Research shows that arranging the workspace in a positive manner might affect employees' productivity positively, as well. The decoration of the workspace can impact the employees' mood. Painting the walls with light and bright colours and avoiding the use of the cubicles so that the office looks bigger and more spacious, promotes a positive reaction to the space. Decorating the office with paintings or motivational posters and plants promotes a pleasant feeling for the employees.

In addition to that, using bright lights, such as fluorescent lamps, so that the employees are more alert can also increase productivity.

## RELATIONSHIPS BETWEEN THE STAFF AND GOOD TEAMWORK

Working together does not necessarily create good relationships amongst the employees. However, by improving the relationships between the people who must cooperate, disputes (which can be time consuming as well as the cause of possible errors) are eliminated. As a result, productivity rate and performance are enhanced.

Therefore, it is a manager's duty to provide the appropriate circumstances in order to encourage friendships between the employees, which in turn will promote good teamwork. The employer should organise outings and social



**CONSTANTINA CHRISTOU**  
Constantina Christou is a Psychologist – Psychotherapist. She graduated from Suffolk University in Boston, USA with a BA in Psychology in 2002 and she received her Master's degree in Integrative Counseling Practice from the University of Derby in the UK in 2008. She maintains her Private Practice in Nicosia. She also performs trainings and workshops on different topics and has extensive experience working with refugees and asylum seekers. Mrs Christou is also actively involved in volunteerism through her participation in many volunteer organizations.

events which can spearhead robust bonds amongst the staff members.

Additionally, in order to achieve a good sense of teamwork, it is crucial that the staff feel that there is equal and fair treatment from those in charge towards everyone. If they feel that some are favoured whereas others are mistreated, then it is highly possible that they will hold back on the way they work and they will not meet the standards that they are capable of.

## FURTHER TRAINING

Even though employees may be specialised on what they do through their studies and work experience, it is vital that they enhance their level of knowledge regarding their field of work. It is fundamental for companies to better their employees' awareness as ongoing training and life-long learning constitutes one of the best ways to increase productivity. For that reason companies may benefit by either organising in-house trainings, or by sponsoring their employees to attend trainings. Furthermore, it is important to arrange trainings and meetings which can lead the staff members to better understand their duties and how they can become more efficient in their performance, thus making them more productive.

## EMPLOYEES' INPUT

Employees are the backbone of any business. They are the ones who are in contact with the clients, they are the ones who utilise the company's systems, they are those who are "hands on" the situation. Consequently, it is beneficial for the company to seek its employees' input. By asking for their feedback and listening to what they have to say regarding what limits them from being productive and what causes difficulties, can provide valuable insights to the company. Taking into consideration all of that information and applying it into a company's performance plan could increase productivity.

## KEEPING EMPLOYEES SATISFIED

When employees are satisfied they tend to want to offer more of "themselves" in the sense that they want to contribute more. By acknowledging their input, or their hard effort, or the good results that they managed to produce, we



can show them that they are valued and needed. This helps into developing a mentality of belonging in the company's environment. The stronger this mentality is, the better the results that the employees will bring. Also, rewarding the people who do well, either by oral or written public praises or by materialistic ways (i.e. financial bonus, extra vacation time etc) can lead to the desirable outcome, as well.

Another noteworthy aspect for creating a strong notion of belonging is to allow employees to be creative and to promote the importance of showing initiative. Through this the people who are working in a company feel free and trusted, instead of feeling that they are someone's subordinate who merely follow orders and complete specific tasks. So, they will be more satisfied. Satisfaction can also be achieved by allowing shorter but more breaks throughout the day. This practice also keeps the employees rested, more refreshed and alert.

### FIGHTING STRESS

A stressed employee will not only be less productive but it is highly possible that he/she will also make mistakes. In order to avoid such a situation it is beneficial for employers to find ways to be more flexible. For example, it is better if the time schedule maintained by the company for its operation is not strict, giving the ability to the employees to come in and leave with a time span of at least thirty (30) minutes of opening and closing. Employees are people with lives and obligations outside the workplace and that should be acknowledged and respected.

Stress can be minimised if the person in charge gives smaller and more manageable tasks. Moreover, it is essential that the deadlines regarding projects are realistic and according to the tasks involved. Additionally, a manager should prioritize his/her requests so that the employees will not feel overwhelmed or confused as to what they should attend to first. Clear requests receive clear answers and this impacts productivity. It may be useful to teach employees through training programmes some time management skills and prioritization.

Finally, activities which can assist in fighting stress may include simple actions such as allowing the employees to listen to music while working, or ones that

require some investment, such as offering various related workshops to the staff, concentrated on teaching techniques for alleviating stress, performed by specialists (i.e. Psychologists, Psychotherapists etc).

### UPGRADING THE SYSTEM

Every company should be concerned with its employees' performance. Nevertheless, as it is obvious, the end result is not only up to the employees; many factors may play a role in that performance. If, for example, the equipment (i.e. computers, software etc) used is old or it does not comply with the latest technology, then failure is probable along with decrease in performance. Updating the tools used by the employees is required in order to achieve the desirable end result. Managers must always be a step ahead and they should investigate whether there is better or new equipment in the market which could replace existing equipment in order to have a faster and more efficient outcome. Having the appropriate equipment leads to minimising errors and increasing productivity.

### PROPER EVALUATION

It is highly valuable for any employer to ensure that he/she makes the most of the employees' strengths and it is imperative to recognise their weaknesses, as well. For this reason, companies should incorporate an efficient evaluation system in order to distinguish who is competent about specific duties, so that the particular person can be appointed to the appropriate position. This will maximise the quality of the employees' work in the company's best interest.

### PROMOTE A FRIENDLY AND TRUSTING ENVIRONMENT

When the staff feels pressured or stressed the anxiety levels increase and the productivity rate decreases. An employer can maintain boundaries but still be approachable. In that way when there are difficulties the staff can approach him/her in order to share ideas or concerns which can benefit the company. Otherwise, if the staff keeps to themselves and they do not express their distress and apprehension, then there is a high possibility that productivity will suffer.

"It is a manager's duty to provide the appropriate circumstances in order to encourage friendships between the employees, which in turn will promote good teamwork."



# Συνεντεύξεις με επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού

με την Ολυμπία Φάντη

## 1. ΟΝΟΜΑ, ΕΤΑΙΡΕΙΑ, ΤΙΤΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Κυριάκος Ανδρέου  
Tseriotis Consumer Goods  
HR Manager

## 2. ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ

BSc, Χρηματοοικονομική και Τραπεζική Διοικητική, Πανεπιστήμιο Πειραιώς MSc, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Εργασιακή Συμπεριφορά, CIIIM

## 3. ΤΙ ΗΤΑΝ ΑΥΤΟ ΠΟΥ ΑΡΧΙΚΑ ΣΑΣ ΩΘΗΣΕ ΓΙΑ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;

Σε γενικές γραμμές πρέπει να αναφέρω ότι η ενασχόληση με επαγγέλματα που επικεντρώνονται στον άνθρωπο πρέπει να είναι αποτέλεσμα μιας γενικότερης ανάγκης για μελέτη του συγκεκριμένου τομέα. Για μένα ήταν προσωπική επιλογή όταν μέσα από ένα μάθημα του πτυχίου (εργασιακή συμπεριφορά) αντιλήφθηκα την ικανοποίηση που μου προσέφερε η πρόκληση της βέλτιστης διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων. Αποφάσισα να συνεχίσω μεταπτυχιακά στο θέμα αυτό παρατηρώντας ότι όσο βαθύτερα το μελετούσα τόσο αυξανόταν ο βαθμός ικανοποίησής μου.. Πρόκειται για έναν τομέα ο οποίος είναι επαγγελματικά και κοινωνικά ανεξάντλητος και συνεχώς αναπτύσσεται παράλληλα με την ανάπτυξη του ανθρώπου. Συνεπώς, το να ασκώ ως επάγγελμα κάτι που λατρεύω και μάλιστα να πληρώνομαι για αυτό, έχει αποτελέσει το κυριότερο κίνητρό μου.

## 4. ΠΟΙΕΣ ΒΛΕΠΕΤΕ ΩΣ ΤΙΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΘΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΕΙ Η ΚΥΠΡΟΣ ΣΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΧΡΟΝΙΑ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;

Για να δοθεί ολοκληρωμένη απάντηση στο ερώτημά σας θα πρέπει να λάβουμε υπόψη δύο παραμέτρους: τις ανάγκες του σύγχρονου εργαζομένου αλλά και αυτές του σύγχρονου εργοδότη. Αν υποθέσουμε ότι οι σημερινές συνθήκες στην αγορά θα αποτελέσουν τη νέα τάξη πραγμάτων, τότε ο μέσος εργαζόμενος θα περάσει από μια φάση αβεβαιότητας και απαισιοδοξίας για το μέλλον. Αυτό δεν λειτουργεί πάντοτε αρνητικά, αν θεωρήσουμε ότι οι μηχανισμοί αφύπνισης που ο κάθε άνθρωπος διαθέτει, θα ενεργοποιηθούν σε μεγαλύτερο βαθμό απ' ό,τι σήμερα και θα οδηγήσουν σε περαιτέρω πρωτοβουλίες για προσωπική ανάπτυξη αλλά και σε καινοτομίες, έτσι ώστε να μπορεί να αποκτήσει κανείς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ως εκ τούτου, το πακέτο γνώση-δεξιότητες-συμπεριφορά που μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία, αναγκαστικά θα βρεθεί ψηλά στις προτεραιότητες του σύγχρονου εργαζομένου. Από την άλλη πλευρά, ο σύγχρονος εργοδότης θα κινείται πλέον πιο έξυπνα λαμβάνοντας σοφότερες αποφάσεις. Μέσα σε αυτές, θα αναβαθμίσει το ανθρώπινο δυναμικό στον κατάλογο των επενδύσεών του, γνωρίζοντας πλέον, λόγω των σημερινών εμπειριών, ότι η παραγωγικότητα αποτελεί το κυριότερο όπλο κατά των κρίσεων. Άρα, με ποιοτικότερο ανθρώπινο δυναμικό και οργανισμούς διατεθειμένους να επενδύσουν στον άνθρωπο, οι προκλήσεις θα στηρίζονται στην αποδοτικότερη



ΟΛΥΜΠΙΑ ΦΑΝΤΗ  
Η Ολυμπία Φάντη είναι κάτοχος Bachelor Economics και Masters in Human Resource Management από το Ηνωμένο Βασίλειο. Είναι μέλος του Chartered Institute of Personnel and Development. Τώρα εργάζεται στην TSYS International σαν HR Advisor. Προηγουμένως εργαζόταν ως Operations Co-ordinator για μια υπεράκτια εταιρεία και Client Relations Officer στην Federal Bank of the Middle East.

εκπαίδευση, σε ευέλικτα συστήματα μέτρησης της απόδοσης, σε σωστή διαχείριση της διαφορετικότητας και ασφαλώς στην αξιοποίηση ταλέντων, τομείς στους οποίους σήμερα υστερούμε.

## 5. ΠΩΣ ΠΕΡΝΑΤΕ ΜΙΑ ΣΥΝΗΘΙΣΜΕΝΗ ΜΕΡΑ ΣΤΟ ΓΡΑΦΕΙΟ ΣΑΣ;

Θα μπορούσα να πω με βεβαιότητα ότι στον τομέα διαχείρισης ΑΔ, καμία εργασιακή μέρα δεν είναι ίδια με την προηγούμενη. Βεβαίως ο κάθε επαγγελματίας κρατά τις κατευθύνσεις του προσπαθώντας να παραμείνει συγκεντρωμένος στους στόχους που θέτει, όμως κατά τη διάρκεια της καθημερινότητας υπάρχουν αρκετά πράγματα που προκύπτουν εκτός προγράμματος. Αυτό είναι φυσιολογικό, έχοντας άμεση εξάρτηση από τον πιο απρόβλεπτο αξιοποιήσιμο πόρο της εταιρείας, τον άνθρωπο. Ταυτόχρονα, αυτό είναι που κάνει και το επάγγελμα τόσο ελκυστικό, ιδιαίτερα για επαγγελματίες οι οποίοι είναι ανήσυχια πνεύματα και γοητεύονται από το στοιχείο της αλλαγής και του απρόβλεπτου. Η εργασιακή μέρα μπορεί να περιλαμβάνει θέματα εργασιακών σχέσεων, υποστήριξης των διευθυντών, συντήρησης και βελτίωσης των διάφορων συστημάτων διαχείρισης ΑΔ, εφαρμογής της εταιρικής στρατηγικής, καθώς επίσης και υλοποίησης του εκπαιδευτικού προγράμματος.

## 6. ΝΙΩΘΕΤΕ ΟΤΙ ΣΥΝΕΧΙΖΕΙ ΝΑ ΣΗΜΕΙΩΝΕΙ ΠΡΟΟΔΟ Η ΚΑΡΙΕΡΑ ΣΑΣ;

Διανύοντας μόλις τον πέμπτο χρόνο της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας στον τομέα του ΑΔ, εκτιμώ ότι η πρόοδος γίνεται ακόμα και σε καθημερινή βάση, κάτι που προκύπτει κυρίως από το εύρος των θεμάτων με τα οποία μου δίνεται η ευκαιρία να ασχοληθώ. Πρόκειται για ένα επάγγελμα για το οποίο, αφενός η εμπειρία αποτελεί μεγάλο πλεονέκτημα, αφετέρου όμως οι επαγγελματίες πρέπει να είναι συνεχώς σε διαδικασία αναβάθμισης των γνώσεών τους προκειμένου να μεταφέρουν στους οργανισμούς το στοιχείο της εξέλιξης και της αλλαγής. Συμπερασματικά, ο επαγγελματίας ΑΔ είναι υποχρεωμένος να προοδεύει συνεχώς και να βρίσκεται μπροστά ή έστω να συμβαδίζει με τις εξελίξεις, διαφορετικά, θα βρεθεί εκτός συστήματος αφού ο οργανισμός εξελίσσεται.

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

Φροντίζω να διατηρώ επαφή με τις νέες γενιές εργαζομένων και μελλοντικών στελεχών και μέσα από τις συζητήσεις που έχω μαζί τους διαπιστώνω μια γενικότερη απογοήτευση για τον τομέα και όχι μόνο. Εδώ θα ήθελα να επισημάνω ότι είναι πολύ σημαντικό να αναγνωρίσουν τον πολύ σημαντικό ρόλο που θα κληθούν να παίξουν τόσο κοινωνικά όσο και στην οικονομία του τόπου. Οι συμβουλές που θα έδινά είναι:

- να μη σταματούν να κυνηγούν το επάγγελμα που θα τους κάνει ευτυχημένους γιατί μόνο αυτό μπορεί να τους κάνει παραγωγικούς
- να διαχειρίζονται την απόρριψη ως ευκαιρία για βελτίωση στους τομείς για τους οποίους απορρίπτονται (π.χ. στις περιπτώσεις που αποτυγχάνουν να προσληφθούν),





- να αναπτύσσουν συνεχώς γνώσεις και δεξιότητες ,
- να βελτιώνουν τη συμπεριφορά τους κοινωνικά και εταιρικά,
- να προσπαθούν να διαφοροποιούνται και όχι να μιμούνται, και
- να μην σταματούν να αμφισβητούν και να αναπτύσσουν εποικοδομητική κριτική, διερευνώντας τα πάντα γύρω τους.

#### **8. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΕΜΠΛΕΚΕΤΑΙ ΜΕ ΤΟΥΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ ΤΜΗΜΑΤΩΝ / ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ (LINE MANAGERS);**

Η διοίκηση ΑΔ εμπλέκεται εξ ορισμού με τη συγκεκριμένη διευθυντική ομάδα αφού κάθε διευθυντής είναι ταυτόχρονα διευθυντής του ανθρώπινου δυναμικού του. Το τμήμα ΑΔ δεν πρέπει να διευθύνει ανθρώπινους πόρους (πλην του δικού του τμήματος) αλλά να τους διαχειρίζεται. Αυτό πρέπει να γίνεται μέσα από τα διάφορα συστήματα που σχεδιάζει για να υλοποιούν οι διευθυντές αλλά και μέσα από τη συνεχή καθοδήγηση και εκπαίδευση των διευθυντών έτσι ώστε να φτάσουν σε υψηλά επίπεδα διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε επίπεδο στρατηγικής, επίσης, οι διευθυντές τμημάτων θα πρέπει να συνεργάζονται με το τμήμα ΑΔ αφού αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της στρατηγικής αυτής και τη γέφυρα προς υλοποίησή της.

#### **9. ΠΟΙΟΣ ΡΟΛΟΣ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΑΡΜΟΖΕΙ ΣΤΗΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΕ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ; ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΟΣ, ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ, Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ;**

Κατά την άποψή μου το τμήμα ΑΔ είναι ίσως το κατεχονήν τμήμα στον

οργανισμό που θα πρέπει να κρατά διαρκώς ,σε υψηλά επίπεδα, ταυτόχρονα , και τους τρεις πιο πάνω ρόλους. Η ικανότητα εναλλαγής μεταξύ των ρόλων συνιστά ίσως το σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας του τμήματος. Σε συμβουλευτικό επίπεδο, ο οργανισμός βελτιώνει την αποτελεσματικότητά του αλλά και μπορεί να αποφύγει διάφορες νομικές παγίδες. Σε στρατηγικό επίπεδο υπάρχει συντονισμός ως προς τους στόχους που τίθενται. Σε διοικητικό επίπεδο εξασφαλίζεται η οργάνωση και ο προγραμματισμός, βασικά συστατικά της επιτυχίας.

#### **10. ΠΟΙΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΘΑ ΔΙΝΑΤΕ ΣΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΣΑΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ;**

Στον οργανισμό που εργάζομαι θεωρώ ότι η σχέση που έχει αναπτυχθεί μεταξύ γενικής διεύθυνσης και HR, είναι πολύ εποικοδομητική και ταυτόχρονα παραγωγική. Ανταλλάζουμε ελεύθερα απόψεις, συζητάμε διεξοδικά όλα τα θέματα που αχετίζονται με το προσωπικό, το στέλεχος έχει πάντοτε ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και γενικότερα υπάρχει ένα κλίμα σεβασμού και αλληλοεκτίμησης. Αν θα έπρεπε να δώσω συμβουλές σε επαγγελματικό επίπεδο, σίγουρα θα συνιστούσα να διατηρηθεί το υφιστάμενο μοντέλο διοίκησης, το οποίο είναι αποκεντρωτικό και δίνει την ευκαιρία στο στέλεχος να αναπτυχθεί επαγγελματικά. Επιπρόσθετα, θα ενθάρρυνα ποιοτικότερη επένδυση στον τομέα της εκπαίδευσης, ειδικότερα των στελεχών, συνεχή επαγρύπνηση για τις ευκαιρίες της αγοράς και πολύ προσεκτικές επιχειρηματικές επιλογές καθώς, στο δύσκολο οικονομικό περιβάλλον, μια λανθασμένη επιλογή μπορεί να καθορίσει αρνητικά το μέλλον ενός ολόκληρου οργανισμού.

# Goal-Setting: Can we really challenge the most “practical” motivational theory?

*Mitchel & Daniels (2002) memorably described Goal-Setting Theory as the “800 pound Gorilla in the Work Motivation literature”. it is quite easily the most dominant theory in the field with over 1000 articles & reviews published in a little over 30 years.*

Motivation constitutes one of the cornerstones of psychology. Motivation is a function at the level of challenge. All consciously motivated behaviour is goal-oriented; goals can either be self-generated (internal) or assigned by others (external). Goal-Setting Theory is the most widely used and accepted motivation theory; it is based on motivation being created from the tension of not having achieved goals. Goal commitment is most important and relevant when the goal is difficult; actually the more difficult a valued goal, the more intense the effort to attain it (Latham 2007).

Why do employees pursue goals? They may pursue a goal because they want to, because they think they should, because they must or due to some combination of the three (Latham 2007). So, goals provide employees with a sense of direction but not necessarily with a sense of choice. Employees may be motivated to pursue a goal when they can identify with it but this cannot apply when goals are coercive. Do we really care why people are motivated to pursue a goal as long as they do so? Yes, we do; we need to examine all the mediators that explain why goal-setting raises performance levels if we are to pursue a sustainable competitive advantage through our people.

Let's focus first on self-efficacy, “an individual's belief that he/she is capable of performing a hard task” (Bandura 1982, 1997). Self-efficacy has a direct effect on performance by raising motivation levels. Goals and self-efficacy relate positively with performance regardless of whether goals are internal or external. In other words, the theory holds that people with high self-efficacy beliefs are high performers because they are more likely to undertake difficult goals, to become committed to these goals and –presumably- work with more intensity to achieve their goals (Locke & Latham 1990, 2002). At this point, we shall make a distinction between self-efficacy and overconfidence; overconfidence can have detrimental effects on performance.

Another key mediating variable is ability. Latham's (2007) provocative statement that “knowledge in the absence of goals is useless” can be reversed. What is the reason for goal-setting when people are incapable of pursuing a certain goal?



ELENA  
MANIATOIOULOU  
HADJIPANAYI  
A full member of the  
CyHRMA, was born and  
raised in Athens, Greece.  
She holds a B.Sc in  
Business Administration  
from University of  
La Verne (U.S.) and a  
M.Sc in Organizational  
Psychology from  
University of London  
(U.K.) awarded with  
Merit. Also, she holds  
a Bachelor's and a  
Master's degree in Piano  
Performance. She is  
currently working at  
Bank of Cyprus Public  
Company Ltd. Elena  
won the 2nd prize in  
the CyHRMA Student  
Competition 2010;  
she can be reached at  
e.maniatopoulou@yahoo.  
com

How can people be motivated to pursue a goal when they know that they do not have the knowledge and skills to proceed? Ability should not be taken for granted! As Kanfer & Ackerman (1989) explain, in the absence of knowledge/ability, setting a difficult goal can have a deleterious effect on a person's performance, let alone the psychological effects. Obviously, ability and knowledge are a prerequisite that cannot be ignored.

What about mood and emotion? Do they affect goal-setting? On the one hand, goal-achievement produces a feeling of self-confidence, a sense of closure. On the other hand, failure to achieve a goal creates tension and a drive to finish the work. However, we have not identified clearly what types of emotional experience are associated with the goal-setting process. Which emotions affect the level of difficulty of goals selected, if not assigned, and the level of commitment? Is it fear? Anxiety? Joy? How do people deal with frustration and how does frustration affect their motivation levels? It seems like failure to achieve a certain goal would lead to lower motivation and performance in relation to the future, though expectancy motivation theory (Porter & Lawler, 1968) would predict the same thing.

All these mediating variables affect motivation and performance, each of them to a different extent on different occasions. No matter what, Goal-Setting theory remains the most dominant and empirically supported theory. Not only the research support is strong – though shall not be unchallenged – the theory is widely used by hundred of practitioners worldwide. Its utility is left to the experts to decide, still, goals should be prescribed selectively and be closely monitored to avoid unpleasant or unethical side effects. If Goal-Setting is implemented inflexibly and without consideration of potential negative consequences, then certainly negative consequences can occur, but equally these could be avoided by more considered implementation. Still, goals are the most promising concepts around which to integrate motivation theories and link motivation to other important areas of organizational behaviour such as emotion and personality. The potential of goals is far away from being exhausted... so use them with care.

**"Employees may be motivated to pursue a goal when they can identify with it but this cannot apply when goals are coercive."**



# ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΕ ΣΤΟ

## ‘ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ’

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

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

Το περιοδικό του Επαγγελματικού μας  
Συνδέσμου λαμβάνεται από 1500 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 ARE PROMOTING THE SERVICES AND  
PRODUCTS TO ALL THOSE READERS AND  
ENJOY THEIR ATTENTION AND RECOGNITION.

The magazine of our Professional Association is received by  
1500 Members, HRM Professionals, Managerial Executives  
of our place, Academics and Researchers in Cyprus and  
abroad as well as leading figures that determine the future of  
enterprises in Cyprus.

ΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΣΤΕ ΜΕ ΤΗΝ  
ANNA ΧΑΡΑΛΑΜΠΙΔΟΥ ΤΗΛ: 22318081, ΤΗΛΕΟΜΟΙΟΤΥΠΟ: 22318083, E-MAIL: [info@cyhrma.org](mailto:info@cyhrma.org)

FOR INFORMATION REGARDING RESERVATIONS OF ADVERTISING SPACE YOU CAN GET IN CONTACT WITH  
ANNA CHARALAMBIDOU AT TEL: 22 318081, FAX: 22 318083, E-MAIL: [info@cyhrma.org](mailto:info@cyhrma.org)

# Δημιουργία μιας πελατοκεντρικής κουλτούρας

*Πόσες φορές έχουμε διαβάσει το Όραμα ή την Αποστολή μιας εταιρίας και δεν έχουμε συναντήσει τη λέξη 'πελάτης' μέσα; Η έννοια πελατοκεντρική κουλτούρα οτιδήποτε άλλο παρά καινούρια είναι αφού αποτελεί αντικείμενο συζήτησης διαφόρων ερευνητών τα τελευταία πενήντα χρόνια. Το άρθρο αυτό σκοπό έχει όχι μόνο να μας διδάξει πώς δημιουργείται μια τέτοια κουλτούρα αλλά περισσότερο να εξηγήσει τα λάθη που γίνονται και που οδηγούν σε αποτυχία της εταιρικής κουλτούρας.*

Δυστυχώς μέσα από έρευνες που διεξάγονται συνεχώς λίγες είναι οι εταιρίες με όραμα να δημιουργήσουν μια πελατοκεντρική κουλτούρα που τελικά θα τα καταφέρουν. Οι λόγοι; Ποικίλουν και ίσως να πρέπει να μας ανησυχίσουν.

## ΠΟΙΟΙ ΕΙΝΑΙ ΤΕΛΙΚΑ ΟΙ ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ;

Καταρχήν να τονίσουμε ότι δεν είναι ένας ο παράγοντας που οδηγεί σε μια τέτοια κουλτούρα αλλά πολλοί. Το θέμα είναι να βρει ο καθένας που πάει λάθος.

Καταρχήν πολλοί οργανισμοί ξεκινούν λάθος. Πώς δηλαδή; Για να δημιουργηθεί μια κουλτούρα όπου θα έχει πάντα ψηλά τον πελάτη θα πρέπει πρώτα απ' όλα να κοιτάξει η εταιρία τους εσωτερικούς παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία.

Όλα ξεκινούν από την πρόσληψη. Αν κάποιος οργανισμός θέλει να δείχνει κάποιο συγκεκριμένο πρόσωπο προς τον πελάτη τότε η πρόσληψη θα πρέπει να ξεκινά και να τελειώνει με την σκέψη αυτή. Προσλαμβάνουμε άτομα τα οποία πιστεύουμε και είμαστε σίγουροι όσο το δυνατό γίνεται ότι θα μπορούν να αντεπεξέλθουν και να συμβάλουν στην πελατοκεντρική κουλτούρα που θέλουμε να δημιουργήσουμε. Η προσωπικότητα παίζει πάντα το σημαντικότερο ρόλο και ίσως χρειάζεται κάτι περισσότερο από μια απλή συνέντευξη για τα το ανακαλύψεις. Δυστυχώς πολλές φορές ίσως από τη βιασύνη να καλυφθεί μια θέση αυτό παραγκωνίζεται.

Ένα άλλο σημαντικό σημείο είναι αυτό που θέλουμε να βγάζουμε προς τα έξω να το έχουμε πρώτα εμείς υιοθετήσει από μέσα. Μια κουλτούρα που θέλει να ονομάζεται και να είναι πελατοκεντρική συμπεριφέρεται με τον ίδιο τρόπο στους εσωτερικούς πελάτες που δεν είναι άλλοι από τα άτομα που απαρτίζουν το ανθρώπινο δυναμικό της κάθε εταιρείας. Τα άτομα που καλούνται να υποστηρίξουν μια τέτοια κουλτούρα θα πρέπει πρώτα να αισθάνονται οι ίδιοι ότι έχουν την ανάλογη στήριξη από την εταιρία στην οποία εργάζονται. Τα διάφορα σχέδια κινήτρων που δεν είναι ανάγκη να είναι χρηματικά πάντοτε, βοηθούν στην ενδυνάμωση και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρείας.

Ο τρόπος που συμπεριφερόμαστε μεταξύ μας μέσα σε μια εταιρεία αντικατοπτρίζει τον τρόπο που θα συμπεριφερθούμε εξωτερικά. Αυτό είναι κανόνας και οι εξαιρέσεις του κανόνα αυτού είναι σπάνιες. Όσο και να προσπαθήσει κανείς να βάλει στο μυαλό κάποιου νέου υπάλληλου το πόσο σημαντικός είναι ο πελάτης για την εταιρία αν ο ίδιος δε νιώσει σημαντικός μέσα στο περιβάλλον εργασίας του τότε αυτό δε θα το αποδώσει στον πελάτη, τουλάχιστο όχι στο μέγιστο



ΑΣΠΑΣΙΑ ΣΙΜΙΛΙΔΟΥ  
ΘΕΟΔΟΣΙΟΥ  
BSc, MSc, PhD candidate  
Διευθύντρια Προγραμμάτων, PeopleAchieve  
Η Ασπασία είναι κάτοχος μεταπτυχιακού στη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και Οργανωτικής Ανάλυσης από το King's College London. Στο παρόν στάδιο βρίσκεται στη διαδικασία απόκτησης διδακτορικού τίτλου Πανεπιστημίου της Αγγλίας με θέμα διατριβής 'Emotional labor: The case of the Cyprus Banking Industry'. Η Ασπασία είναι διευθύντρια προγραμμάτων στην People Achieve και προσφέρει εκπαίδευση και συμβουλευτικές υπηρεσίες σε ένα μεγάλο φάσμα εταιρειών. Άρθρα της έχουν δημοσιευτεί σε περιοδικά, εφημερίδες και στο διαδικτυο.

βαθμό. Πολλές έρευνες έχουν γίνει πάνω στο θέμα αυτό, ιδιαίτερα σε τμήματα πωλήσεων όπου έχουν συχνή επαφή με τον πελάτη. Πωλητές έχουν απαντήσει στο τι θα τους έκανε να αποδώσουν περισσότερο και να νιώσουν πιο έντονα τη σημασία του πελάτη και αυτό θα ήταν μια κουλτούρα μέσα στην οποία θα ένιωθαν οι ίδιοι πρώτα σημαντικοί.

Αν θυμηθούμε την πυραμίδα του Maslow, ο άνθρωπος έχει ανάγκη να καλύψει σημαντικές ανάγκες μέχρι να νιώσει καλά με τον εαυτό του και να είναι περισσότερο έτοιμος να αποδώσει. Η παρακίνηση του υπαλλήλου δεν έρχεται μόνο μέσα από τις αμοιβές που μπορεί να παίρνει. Αυτό, όπως λένε πολλοί ειδικοί, είναι αρκετό για να τον ξυπνήσει το πρωί και να τον οδηγήσει στη δουλειά. Αν μια εταιρεία θέλει όντως να έχει πελατοκεντρικό χαρακτήρα τότε θα πρέπει να κάνει πολύ περισσότερα και να καλύπτει τις ανάγκες του υπαλλήλου που χρειάζεται για να μπορεί να αποδώσει καλύτερα. Την ανάγκη για σεβασμό, κατανόηση και επιβράβευση.

## ΤΙ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ ΜΙΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΣΗΜΕΡΑ;

Δεν είναι εύκολο μια εταιρεία να αποκτήσει πελατοκεντρική ταυτότητα. Χρειάζεται δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση για να επιτευχθούν τα πιο πάνω που έχουμε αναφέρει. Έπειτα, αφού γίνει η σωστή πρόσληψη ατόμων και υπάρχει το κλίμα εσωτερικά που θα τους βοηθά να αποδώσουν θα πρέπει η εταιρεία να ξεκινήσει να ψάχνει τις πραγματικές ανάγκες των πελατών της.

Σήμερα οι περισσότερες εταιρείες ξεκινούν ψάχνοντας απεγνωσμένα να βρουν τις ανάγκες των πελατών και ξεκινούν ότι πρώτα θα έπρεπε να κοιτάζουν για τις ανάγκες των εσωτερικών τους πελατών. Ποιος είναι ο λόγος; Πολύ απλά γιατί το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας είναι εκείνο που θα καλεστεί μετά να δημιουργήσει μια αξέχαστη εμπειρία στον πελάτη του οργανισμού εκείνου. Αν λοιπόν ο υπάλληλος νιώθει ικανοποίηση τότε θα σεβαστεί τον πελάτη σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό. Θα ψάξει για τις ανάγκες του και θα τις καλύψει ευκολότερα.

Ο υπάλληλος που βρίσκεται μέσα σε μια κουλτούρα που είναι πάνω απ' όλα ανθρωποκεντρική, τότε μπορεί όχι μόνο να συνδράμει στον πελατοκεντρικό της χαρακτήρα αλλά και να γίνει ο καλύτερος πρεσβευτής της εταιρείας αυτής. Προσφέρει στην εταιρεία πολύ περισσότερα και στους πελάτες της επίσης. Οι εταιρείες, λοιπόν, των οποίων το όραμα και η αποστολή περιλαμβάνουν την ικανοποίηση του πελάτη τους θα πρέπει να κάνουν πολλές προσπάθειες για να δημιουργήσουν την πολυπόθητη πελατοκεντρική κουλτούρα. Ξεκινώντας από το πιο σημαντικό στοιχείο που έχει ο κάθε οργανισμός στα χέρια του. Το ανθρώπινο δυναμικό του.



# Διαχείριση και Ανάπτυξη Ομάδων Εργασίας

*Σε ανταπόκριση των σημερινών οικονομικών προκλήσεων, έχει αυξηθεί δραματικά η χρήση ομάδων εργασίας. Μια ομάδα αποτελείται από ένα σύνολο αλληλεξαρτώμενων ατόμων, τα οποία μοιράζονται την ευθύνη για τα αποτελέσματα. Σε πολλές περιπτώσεις οι ομάδες δημιουργούνται αποκλειστικά για να φέρουν σε πέρας συγκεκριμένη αποστολή. Οι άνθρωποι που θα απαρτίσουν την ομάδα επιλέγονται από διάφορες ειδικότητες με γνώμονα τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητές τους.*

Είναι επιτακτικό να επιλεγούν οι κατάλληλοι άνθρωποι, οι οποίοι νοιώθουν ενθουσιασμό, δέσμευση και αφοσίωση στην ομάδα. Άνθρωποι που να είναι πρόθυμοι να κάνουν το παν για να την βοηθήσουν να πετύχει. Φτιάχνεται ένα επιτελείο από αφοσιωμένους υπαλλήλους με τεχνοκρατική αντίληψη, οι οποίοι έχουν αποκτήσει την αίσθηση του επείγοντος. Όταν τελειώσει το έργο, επιστρέφουν πίσω στα τμήματα / υπηρεσίες τους ή μετακινούνται στο νέο υπό ανάληψη έργο.

Πρώτιστο καθήκον της ομάδας είναι να πετύχει τους στόχους της και να εκπληρώσει επιτυχώς την αποστολή της. Η αποτελεσματικότητα της κάθε ομάδας θα κριθεί από το έργο που θα επιτελέσει και θα μετρηθεί με βάση τη λειτουργικότητα, την απόδοση, το χρόνο ανταπόκρισης, την ποιότητα και την καινοτομία. Η ανάπτυξη της ομάδας και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εξαρτάται από τη συνολική προσπάθεια που καταβάλλεται, τη διοικητική υποστήριξη και τις ατομικές ικανότητες. Επίσης, από το πλέγμα των εργασιακών διαδικασιών και των διαπροσωπικών σχέσεων, ιδιαίτερα δε των σχέσεων μεταξύ του ηγέτη με τα άλλα μέλη της ομάδας.

Οφείλει το κάθε μέλος της ομάδας να κατανοεί τους στόχους και να γνωρίζει τις ευθύνες του και τον βαθμό εξουσίας που διαθέτει.

Αν όλοι εκτελούν καλά τα καθήκοντα τους τότε αυξάνεται η αποτελεσματικότητά της ομάδας. Αυτή δεν μπορεί να διακριθεί, αν δεν υπάρχει ατομική επένδυση σε χρόνο και ενέργεια. Τα μέλη διατηρούν πολύ καλές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ τους. Συνεργάζονται, μοιράζονται πληροφορίες και αλληλοϋποστηρίζονται. Είναι ανοικτοί και ειλικρινείς, σέβονται και εμπιστεύονται ο ένας τον άλλο.

Η ηγεσία είναι το αναπόφευκτο συστατικό στη ζωή των ομάδων, μια απαραίτητη προϋπόθεση για το συντονισμό της συμπεριφοράς και δράσης των μελών για την επίτευξη των κοινών στόχων. Έτσι είναι σημαντικό να επιλεγεί το κατάλληλο άτομο που θα έχει τη γενική ευθύνη για τον προγραμματισμό του έργου και θα ηγηθεί της ομάδας. Για λόγους κύρους, αλλά όχι μόνο, της ομάδας θα πρέπει να ηγείται υψηλόβαθμο στέλεχος. Ο επικεφαλής να διαθέτει τις λεγόμενες «ανθρώπινες» δεξιότητες (soft skills), δηλαδή την ικανότητα να συνεργάζεται, να εμπνέει και να μεταδίδει τον ενθουσιασμό του στους συνεργάτες του. Τους αναθέτει συγκεκριμένα καθήκοντα και αναπτύσσει τις κατάλληλες διαδικασίες για διεκπεραίωση του έργου. Άνθρωπος με όρεξη και ενέργεια για δουλειά που επιδιώκει με κάθε τρόπο τη συναίνεση.

Η ομαδική εργασία είναι μια πρόκληση για το κάθε μέλος, ιδιαίτερα δε στο στά-



ΑΝΔΡΕΑΣ  
Θ. ΑΣΠΙΩΤΗΣ  
Ο Ανδρέας Θ. Ασιώτης είναι Διοικητικός Λειτουργός στο Υπουργείο Παιδείας & Πολιτισμού. Εργάστηκε ως στέλεχος της Διεύθυνσης στο British Telecom (1976-1983) και στη Τσιμεντοποιία Βασιλικού (1983-1992). Σπούδασε στην Αγγλία: Diploma in Labour Studies, MA Manpower Studies από το University of Westminster και MSc in Training, MA in European Law, από το University of Leicester.

διο διαμόρφωσης της ομάδας, όπου κάποιος δεν γνωρίζει τόσο καλά τις δυνατότητες των υπολοίπων, κάνοντας έτσι την αποστολή να φαντάζει ακόμη πιο δύσκολη. Αναμφίβολα, ο πιο αποφασιστικός παράγοντας για τη διατήρηση καλών σχέσεων είναι η ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης, η οποία εμπιστοσύνη επιτρέπει στους υπαλλήλους να συγκεντρωθούν απερίσπαστα στα προβλήματα, αξιοποιώντας αποτελεσματικά το χρόνο τους.

Οι ξεκάθαροι στόχοι είναι ίσως το πιο σημαντικό συστατικό για μια παραγωγική ομάδα. Οι στόχοι βοηθούν τον ηγέτη να διατηρήσει τον έλεγχο, καθ' ην στιγμή ενθαρρύνουν τη μέγιστη συμμετοχή. Εστιάζουν την ομάδα στο αντικείμενό της, προάγουν τα αποτελέσματα και εξυπηρετούν ως μέτρο απόδοσης και παραγωγικότητας. Η απόδοση της ομάδας σε μεγάλο βαθμό εξαρτάται από την ατομική απόδοση του καθενός, το κατά πόσο τα μέλη συμμερίζονται το όραμα και τους στόχους και αν όλοι έχουν την ίδια επιθυμία να πετύχει η ομάδα.

Με τον καιρό η ομάδα αναπτύσσει τη δική της προσωπικότητα, έχει τη δική της ταυτότητα. Όλα τα μέλη, με πνεύμα συναίνεσης και ομαδικότητας, συμμετέχουν ενεργά σε όλες τις δράσεις. Συνενώνουν

τις δυνάμεις τους για να αντιμετωπίσουν τις οποιεσδήποτε προκλήσεις ώστε να παράγουν έργο. Ομάδα με αναμφισβήτητους κανόνες συμπεριφοράς που ενεργά αναζητεί τη σύνθεση απόψεων και τη συνεννόηση. Ομάδα των αποφάσεων που διαθέτει συνείδηση του κοινού καλού. Σκοπός, το έργο που θα δημιουργήσει να αποτελέσει παράδειγμα λειτουργικότητας και αποτελεσματικότητας.



**"Οι ξεκάθαροι στόχοι είναι ίσως το πιο σημαντικό συστατικό για μια παραγωγική ομάδα."**

# Διοικητική Vs Ανθρώπινης Επιχείρησης

Τα τελευταία 100 χρόνια, οι διάφοροι θεωρητικοί του μανάτζμεντ, προσπάθησαν να διαχωρίσουν τους Διευθυντές, με βάση το ποσοστό σημασίας που δίνουν στην επιχείρησή τους και στον άνθρωπο. Οι πιο πολλοί υποστηρίζουν ότι το ποσοστό αυτό πρέπει να είναι ισορροπημένο. Τον τελευταίο καιρό όμως, ίσως λόγω της οικονομικής κρίσης, άρχισε να υπερισχύει σημαντικά η σημασία που δίνεται στην εργασία. Στις ΗΠΑ το ποσοστό αυτό φτάνει στο 95%, αφήνοντας έτσι περιθώριο μόνο 5% για τη σημασία που δίνεται στον άνθρωπο.

Διαχωρίζοντας τις δύο τάσεις, θα δούμε ότι στις επιχειρήσεις στις οποίες η διεύθυνση επικεντρώνεται στην εργασία (διοικητικό/επιχειρησιακό μοντέλο) υπάρχουν:

- αυξημένοι έλεγχοι
- αυστηρές γραμμές ιεραρχίας
- συγκεντρωτικό σύστημα εγκρίσεων και λήψης αποφάσεων.

Αντίθετα, στις επιχειρήσεις στις οποίες η διεύθυνση επικεντρώνεται στον άνθρωπο (ανθρωπιστικό μοντέλο) υπάρχει:

- ένα σύστημα το οποίο καλλιεργεί τις ανθρώπινες αξίες και σέβεται την ανθρωπίνη συμπεριφορά
- λιγότερη σημασία στο παραδοσιακό διοικητικό μοντέλο
- συνδυασμός του ανθρώπινου και του επιχειρησιακού μοντέλου διεύθυνσης, με επίκεντρο, όμως, τον άνθρωπο.

Το επιχειρησιακό μοντέλο στηρίζεται στη λανθασμένη σκέψη ότι οι υπάλληλοι συνήθως εργάζονται για το δικό τους συμφέρον, βάζοντας τα συμφέροντα της επιχείρησης σε δεύτερη μοίρα. Γι' αυτό, για να υποχρεωθούν να εργάζονται προς το συμφέρον της επιχείρησης, υπάρχουν: σαφής πολιτική, αυστηρές διαδικασίες, οικονομικοί στόχοι και στόχοι απόδοσης των υπαλλήλων. Οι Διευθυντές χρησιμοποιούν την ανταμοιβή και την τιμωρία, σε μια προσπάθεια να παρωθήσουν τους υπαλλήλους να ακολουθούν τις διαδικασίες για να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Όταν οι υπάλληλοι γίνονται πιο παραγωγικοί, αυξάνουν το μισθό τους ή τους δίνουν φιλοδώρημα. Όταν όμως υστερήσουν ή παραβούν τους κανονισμούς, τους αποκόπτεται ο μισθός ή/και το φιλοδώρημα ή απολύονται.

Το σύστημα αυτό ήταν αποτελεσματικό όσο καιρό οι Διευθυντές, το μόνο που ζητούσαν από τους υπαλλήλους τους ήταν να έχουν όσο το δυνατόν καλύτερη απόδοση στη δουλειά τους. Σήμερα, οι Διευθυντές έχουν πολύ περισσότερες απαιτήσεις από τους υπαλλήλους τους. Τους ζητούν:

- να αναπτύσσουν προσωπικές σχέσεις με τους πελάτες τους
- να μαθαίνουν ξένες γλώσσες και να ενημερώνονται για την κουλτούρα ξένων χωρών με τις οποίες συνεργάζονται



ΔΗΜΗΤΡΗΣ ΕΡΓΑΤΟΥΔΗΣ  
Ο Δημήτρης Εργατούδης είναι αφυπηρετήσας Ανάτομος Διευθυντής της Λαϊκής Τράπεζας και ιδρυτικό μέλος του Κυπριακού Συνδέσμου Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού.  
\* Ο Δημήτρης Εργατούδης είναι αφυπηρετήσας (2006) Ανάτομος Διευθυντής της Λαϊκής Τράπεζας και ιδρυτικό μέλος του Κυπριακού Συνδέσμου Διευθυντών Ανθρώπινου Δυναμικού.

- να αναλαμβάνουν περισσότερα καθήκοντα και ευθύνες, αφού το προσωπικό μειώνεται συνεχώς, μέσα στα πλαίσια των προσπάθειών
- για περιορισμό των εξόδων
- να υποστηρίζουν τα συμφέροντα της επιχείρησης, όχι μόνο την ώρα που εργάζονται, αλλά και στον ελεύθερό τους χρόνο
- να επιμορφώνονται συνεχώς και να υποβάλλουν καινοτόμες εισηγήσεις για να αντιμετωπιστεί ο παγκόσμιος ανταγωνισμός.

Η πολιτική της ανταμοιβής (καρότο) και της τιμωρίας (μαστίγιο), παρόλο που εξακολουθεί κάποτε να χρειάζεται, δεν αρκεί πια από μόνη της. Γι' αυτό και είναι καθήκον όλων των Διευθυντών να βοηθήσουν το προσωπικό να αντιληφθεί ότι οι κανόνες του παιγνιδιού έχουν αλλάξει. Να τους εμφυσήσουν την ανάγκη για ενσωμάτωση των ανθρώπινων αξιών στη στρατηγική της επιχείρησης, ούτως ώστε, με την αλλαγή του κλίματος να δοθεί περισσότερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτό θα προσδώσει ιδιαίτερη σημασία στους υπαλλήλους, οι οποίοι θα ικανοποιούνται εργάζομενοι, σε αντίθεση με το παλιό μοντέλο, που οι άνθρωποι εργάζονται εν αναμονή της επιταγής του μισθού τους. Με το νέο μοντέλο, οι υπάλληλοι θα αισθάνονται όπως τους επιστήμονες που εργάζονται για να ανακαλύψουν ένα επαναστατικό φάρμακο που θα θεραπεύει μια σοβαρή ασθένεια.

Ζητούν για να ανακαλύψουν ένα επαναστατικό φάρμακο που θα θεραπεύει μια σοβαρή ασθένεια.

Να μην εκληφθεί ότι το νέο μοντέλο προνοεί για μια επιχείρηση «ξέφραγο αμπέλι». Οι εργαζόμενοι θα εξακολουθήσουν να ακολουθούν κάποιους κανόνες, παράλληλα όμως, θα αισθάνονται δεσμευμένοι να καινοτομούν, να συνεργάζονται με τους συναδέλφους τους και να επιδιώκουν επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Κι όλα αυτά όχι γιατί τους τα επιβάλλει η Διεύθυνση της επιχείρησης, αλλά γιατί αυτή δίνει περισσότερη σημασία στον άνθρωπο και λιγότερη στην εργασία.

Πόσες φορές ακούσατε τη φράση «το πιο σπουδαίο στοιχείο ενεργητικού μας είναι το ανθρώπινο δυναμικό μας»; Μόνο και μόνο που γίνεται αναφορά σε στοιχείο ενεργητικού, υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι τυγχάνουν της ίδιας μεταχείρισης όπως τα κτήρια και τα μηχανήματα. Αυτά όμως συνήθως, όσο περνά ο καιρός, χάνουν από την αξία τους και αποσβένονται, σε

"Η πολιτική της ανταμοιβής (καρότο) και της τιμωρίας (μαστίγιο), παρόλο που εξακολουθεί κάποτε να χρειάζεται, δεν αρκεί πια από μόνη της."





αντίθεση με τους υπαλλήλους που η αξία τους μεγαλώνει συνεχώς με την πείρα που αποκτούν.

Αν το νέο μοντέλο σάς φαίνεται λίγο παρατραβηγμένο, σκεφτείτε πόσο παράξενη μάς φαινόταν η ηλεκτρονική τραπεζική πριν είκοσι περίπου χρόνια. Όταν πρωτοεμφανίστηκαν οι Αυτόματες Ταμειακές Μηχανές (ATM), αυτές αποτέλεσαν ξεχωριστές οντότητες από τα Καταστήματα των τραπεζών. Όταν δε, έκανε την εμφάνισή της η διαδικτυακή τραπεζική (internet banking), αυτή δεν είχε οποιαδήποτε σχέση με την παραδοσιακή τραπεζική που προσφερόταν από τα Καταστήματα των τραπεζών. Σήμερα όλα αυτά έχουν ενσωματωθεί στην καθημερινή μας ζωή και σπάνια αναφέρονται ξεχωριστά. Σήμερα λέμε «θα πάω να αποσύρω χρήματα». Πριν 15-20 χρόνια θα λέγαμε «πάω να αποσύρω χρήματα από την ATM». Το ίδιο θα συμβεί και με την ανθρωποκεντρική επιχείρηση: σύντομα θα ενσωματωθεί τόσο πολύ στα συστήματα των επιχειρήσεων, όπως ενσωματώθηκαν πριν λίγα χρόνια η ποιότητα, η εξυπηρέτηση του πελάτη, οι διασφαλισμένες πωλήσεις κλπ.

Το ανθρωποκεντρικό μοντέλο δεν πρόκειται να καταργήσει το διοικητικό. Απλώς θα γίνει ανακατανομή της σημασίας που δίνεται στα δύο, με στόχο να μειωθούν οι έλεγχοι και οι αυστηρές οδηγίες, και να αυξηθεί η φιλική καθοδήγηση με

βάση το σεβασμό προς τον άνθρωπο.

Ας μην ξεχνούμε ότι όλοι οι παραγωγικοί πόροι εξαντλούνται. Εξάιρεση αποτελεί ο άνθρωπος, ο οποίος είναι μια ανεξάντλητη πηγή παραγωγής ιδεών, διασυνδέσεων, συνεργασιών, συμπεριφορών και καινοτομιών. Αυτός ο άνθρωπος καλείται σήμερα να ελαχιστοποιήσει τις απειλές και να πολλαπλασιάσει τις ευκαιρίες που παρουσιάζει η παγκοσμιοποίηση της αγοράς.

Στην προσπάθειά μας να συγκεράσουμε τα δύο μοντέλα πρέπει:

- να καταργήσουμε τις διαχωριστικές γραμμές μεταξύ των διοικητικών μοχλών (όπως οι κανονισμοί και οι οικονομικοί στόχοι) και των ανθρώπινων αξιών (όπως η εμπιστοσύνη και η ακεραιότητα). Και τα δύο μπορούν να συνυπάρξουν
- να μειώσουμε στο ελάχιστο τα επίπεδα ελέγχων και εγκρίσεων. Με το διοικητικό μοντέλο, πιθανόν ένας υπάλληλος να χρειαστεί να περάσει ιεραρχικά από τρία στάδια προκειμένου να εξασφαλίσει έγκριση για να ξοφλήσει ένα τιμολόγιο ολίγων ευρώ. Με το ανθρώπινο μοντέλο δε θα χρειάζεται έγκριση από κανένα.

Καταλήγοντας θα ήθελα να τονίσω ότι όλοι θα κερδίσουμε αν επικεντρωθούμε περισσότερο στον παράγοντα άνθρωπος και λιγότερο στον παράγοντα έλεγχος και διοίκηση.

# ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

*Αποτελέσματα Εκστρατείας Επιθεώρησης Εργοταξίων  
Ιανουάριος – Απρίλιος 2011*

## ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΣΕ ΎΨΟΣ

Το Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας (ΤΕΕ), κατά την περίοδο Ιανουαρίου-Απριλίου 2011, διεξήγαγε εκστρατεία επιθεώρησης των εργοταξίων με στόχο την προστασία των εργαζομένων που διεξάγουν εργασίες σε ύψος.

Οι επιθεωρήσεις που διεξήχθησαν στα πλαίσια της εκστρατείας αυτής επικεντρώθηκαν στον έλεγχο της συμμόρφωσης των εργοδοτών με τις διατάξεις της περί Ασφάλειας και Υγείας στην Εργασία Νομοθεσίας σε σχέση με τα απαιτούμενα προληπτικά και προστατευτικά μέτρα για την αντιμετώπιση των κινδύνων που ενέχονται στις εργασίες σε ύψος. Τα σημεία στα οποία επικεντρώθηκε η εν λόγω εκστρατεία ήταν η γραπτή εκτίμηση κινδύνων, τα ικριώματα, οι φορητές κλίμακες, ο ανυψωτικός εξοπλισμός προσώπων, η χρήση κατάλληλων μέσων ατομικής προστασίας (ΜΑΠ), η προστασία ανοιγμάτων και άκρων έναντι πτώσης και η προστασία από εναέρια ηλεκτροφόρα καλώδια.

Συνολικά πραγματοποιήθηκαν από τους Επιθεωρητές των πέντε Επαρχιακών Γραφείων Επιθεώρησης Εργασίας (Λευκωσίας, Λεμεσού, Λάρνακας, Πάφου και Αμμοχώστου) 453 επιθεωρήσεις σε 348 εργοτάξια. Με βάση τα στοιχεία του Συμβουλίου Εγγραφής και Ελέγχου Εργοληπτών και του Τμήματος Επιθεώρησης Εργασίας εκτιμάται ότι κατά τη διάρκεια της εκστρατείας επιθεωρήθηκε περίπου το 12% του συνολικού αριθμού των ενεργών εργοταξίων παγκύπρια.

Σε ποσοστό 41% των εργοταξίων που επιθεωρήθηκαν χρησιμοποιήθηκαν από τους Επιθεωρητές νομικά εργαλεία για την επιβολή της Νομοθεσίας μέσω 9 ποινικών διώξεων, 100 Ειδοποιήσεων Απαγόρευσης και 77 Ειδοποιήσεων Βελτίωσης. Επίσης, στάλθηκαν 50 προειδοποιητικές επιστολές.

Παρόλο ότι με βάση τα αποτελέσματα της εκστρατείας τα επίπεδα ασφάλειας και υγείας στα εργοτάξια που επιθεωρήθηκαν ήταν βελτιωμένα σε σύγκριση με προηγούμενες χρονιές, επισημαίνεται ότι υπάρχουν ακόμη αρκετά περιθώρια βελτίωσης.

Σημειώνεται ότι κατά την περίοδο της εκστρατείας (Ιανουαρίου-Απριλίου 2011) δεν συνέβηκε κανένα θανατηφόρο εργατικό ατύχημα τόσο στον Κατασκευαστικό τομέα όσο και στους άλλους τομείς οικονομικής δραστηριότητας, σε αντίθεση με 7 θανατηφόρα ατυχήματα που συνέβησαν την αντίστοιχη περίοδο του 2010.

## ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΚΣΤΡΑΤΕΙΑΣ ΣΤΑ ΕΡΓΟΤΑΞΙΑ ΠΟΥ ΕΠΙΘΕΩΡΗΘΗΚΑΝ ΔΙΑΠΙΣΤΩΘΗΚΑΝ ΤΑ ΑΚΟΛΟΥΘΑ:

- Οι φορητές κλίμακες (σκάλες) που χρησιμοποιούνταν στο 66% των εργοταξίων,

δεν ήταν κατάλληλες ή δεν είχαν επαρκή στερέωση.

- Στο 62% των εργοταξίων δεν υπήρχε κατάλληλη προστασία με κιγκλιδώματα, καλύμματα ή άλλα μέσα στα άκρα και στα ανοίγματα δαπέδων για αποφυγή πτώσης από ύψος.
- Δεν υπήρχε διαθέσιμο σχέδιο διαμόρφωσης και οδηγίες συναρμολόγησης/αποσυναρμολόγησης των ικριωμάτων στο 62% των εργοταξίων.
- Οι μισοί εργοδοτούμενοι στα εργοτάξια που επιθεωρήθηκαν δεν χρησιμοποιούσαν κατάλληλα ΜΑΠ.
- Δεν υπήρχε διαθέσιμη γραπτή εκτίμηση κινδύνου για τις Εργασίες σε Ύψος στο 40% των εργοταξίων.
- Στο 38% των εργοταξίων δεν είχαν ληφθεί μέτρα για αποφυγή ηλεκτροπληξίας.

## ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΠΕΔΩΝ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ ΚΑΙ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΑ ΕΡΓΟΤΑΞΙΑ, ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΘΑ ΠΡΟΒΕΙ ΣΤΙΣ ΑΚΟΛΟΥΘΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ:

- Οι επιθεωρήσεις με στοχευμένες εκστρατείες στους χώρους εργασίας όπου διεξάγονται κατασκευαστικές εργασίες θα περιλαμβάνονται στο ετήσιο πρόγραμμα της επόμενης χρονιάς.
- Θα συνεχίσει τη δημοσιοποίηση των εκστρατειών επιθεώρησης στον Κατασκευαστικό Τομέα και η διοχέτευση ενημερωτικού υλικού σ' όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.
- Λαμβάνοντας υπόψη ότι η πτώση από ύψος είναι μια από τις κυριότερες αιτίες ατυχημάτων στον Κατασκευαστικό τομέα, η εκστρατεία με θέμα «Εργασίες σε Ύψος» θα επαναληφθεί τον επόμενο χρόνο.
- Θα προωθηθεί και η χρήση του Κώδικα για Εργασίες σε Ύψος, ο οποίος έχει ήδη τεθεί σε δημόσια διαβούλευση. Ο Κώδικας αυτός αναμένεται να βοηθήσει σε μεγάλο βαθμό τους εργοδότες, τους αυτοεργοδοτούμενους και τους εργοδοτούμενους στην επιλογή του πιο κατάλληλου εξοπλισμού εργασίας για την εκτέλεση προσωρινών εργασιών σε ύψος, ώστε να βελτιωθούν τα επίπεδα της ασφάλειας και υγείας των εργαζομένων σε ύψος.

Το Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας επιθυμεί να εκφράσει τις ευχαριστίες του στις Εργοδοτικές και Συνδικαλιστικές Οργανώσεις, καθώς και στους Επαγγελματικούς Φορείς και Συνδέσμους, Οργανισμούς και Υπηρεσίες που δραστηριοποιούνται στον τομέα των κατασκευών, που με τις δικές τους ενέργειες για ενημέρωση των εργοδοτών και εργοδοτούμενων συνέβαλαν στην επίτευξη των στόχων της εκστρατείας.

Για πρόσθετες διευκρινίσεις ή πληροφορίες, μπορείτε να επικοινωνείτε με το Λειτουργό Επιθεώρησης Εργασίας κ. Μιχάλη Ορφανίδη στο τηλ. 22405660.

Ιούλιος 2011

Τμήμα Επιθεώρησης Εργασίας



## ΝΕΑ ΜΕΛΗ ΤΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ / NEW ASSOCIATION MEMBERS

### ΠΛΗΡΗ/FULL

Όνοματεπώνυμο / Name

Ανδρέας Σαββίδης

Γιώργος Μιχαήλ

Δημήτριος Καμσαρής

Δήμος Κυπριανού

Ειρήνη Καραφυλλίδου

Έλενα Γιασεμίδου

Έλενα Κάσινου

Ευαγγελία Χρυσάνθου Θεοδούλου

Ευθυμία Plotska

Μάριος Στυλιανίδης

Μαρκέλλα Αντωνοπούλου

Μύρια Ευδοκίμου

Χριστιάνα Γεωργίου

### ΕΤΑΙΡΙΚΑ/ASSOCIATE

Όνοματεπώνυμο / Name

Μαρία Ελίζαμπεθ Χαραλάμπους

Μάριος Στυλιανού

Παύλος Χαραλαμπίδης

Paul Martin

### ΦΟΙΤΗΤΙΚΑ / STUDENTS

Όνοματεπώνυμο / Name

Γαβριέλλα Χριστοδούλου

Ερατώ Μελετίου

Κώστας Φωτίου

Manoela Hadzhieva

### ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΣΕ ΕΤΑΙΡΙΚΟ ΜΕΛΟΣ

Όνοματεπώνυμο / Name

Νατάσα Έλληνα

Πανίκος Βασιλείου

### ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΣΕ ΠΛΗΡΕΣ ΜΕΛΟΣ

Όνοματεπώνυμο / Name

Λήδα Ξερού

Ζήνωνας Κληρίδης

### ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ/CORPORATE

Όνομα οργανισμού / Company Name

First Elements Euroconsultants Ltd

Inmotion Ltd

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

Chris Matha  
Κρίς Μαθά

Chairman  
Πρόεδρος

Anthi Votti-Ornithari  
Ανθή Βόττη-Ορνιθάρη

Deputy Chairman  
Αντιπρόεδρος

Elena Stavrinou  
Έλενα Σταυρινού

Secretary  
Γραμματέας

Charis Anastasiadou  
Χάρις Αναστασιάδου

Assistant Secretary  
Βοηθός Γραμματέας

George Pantelides  
Γιώργος Παντελίδης

Treasurer  
Ταμίας

Kiki Kalli  
Κική Καλλή

Publications Representative  
Υπεύθυνη Εκδόσεων

Taleen Tchalikian  
Ταλίν Τσιαλικιάν

Public Relations Representative  
Υπεύθυνη Δημοσίων Σχέσεων

George Ashikalis  
Γιώργος Ασιήκαλης

Member  
Μέλος

Melani Michaelidou  
Μέλανη Μιχαηλίδου

Member  
Μέλος

## ΕΠΙΤΙΜΟΙ ΠΡΟΕΔΡΟΙ / HONOURARY CHAIRPERSONS

Artemis Artemiou  
Αρτέμης Αρτεμίου

Honourary Chairman  
Επίτιμος Πρόεδρος

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

<p><b>A.A.M.&amp;C. LIMITED</b> P. O. Box 70701, 3802 Limassol Tel: 25360015 Fax: 25360025 Email: info@allied-asset.com Contact Person: Apostolos Nikolaou</p> <p><b>ALLIED ASSET</b> MANAGEMENT</p>	<p><b>ACS</b> <b>AIR COURIER SERVICES CYPRUS LTD</b> T.Θ. 26829, 1648 Λευκωσία Τηλ: 22762062 Φαξ: 22762052 Ιστοχώρος: www.acscyprus.com Εκπρόσωπος οργανισμού: Μαρία Ποταμίτρου</p> <p><b>ACS</b> air courier</p>	<p><b>AIRTRANS</b> P.O. Box 25532, 1310 Nicosia Tel: 22559000 Fax: 22559111 Website: www.airtrans-group.com Contact Person: Andreas Papadopoulos</p> <p><b>AIRTRANS</b></p>	<p><b>ALL ABOUT PEOPLE LTD</b> P.O. Box 28791, 2082 Nicosia Tel: 22665161 Fax: 22679267 Website: www.allaboutpeople.com.cy Contact Person: Eugenia Papadopoulos</p> <p><b>All About People</b></p>
<p><b>AMDOCS</b> P. O. Box 50483, 3606 Limassol Tel: 25 886000 Fax: 25 886560 Website: www.amdocs.com Contact Person: Stefania Vlasceanu, Chrysanthi Marangou</p> <p><b>amdocs</b></p>	<p><b>AON HEWITT</b> 8 John Kennedy Avenue, Athienitis House, 3rd Floor, 1087 Nicosia Tel: 22458011 Fax: 22458012 Email: philippos.mannaris@aonhewitt.com.cy Website: www.aonhewitt.com.cy Contact Person: Philippos Mannaris</p> <p><b>AON Hewitt</b></p>	<p><b>AP APPROVED PERSONNEL CYPRUS</b> 8, John Kennedy Ave., Office 105, 1087 Nicosia Tel: 22817817 Fax: 22817827 Website: www.ap-executive.com Contact Person: George Georgiou</p> <p><b>One Group Many Options</b> The Appointed Personnel Group</p>	<p><b>C.A. PAPAELLINAS EMPORIKI LTD (ALPHAMEGA)</b> P.O.Box 27879, 2433 Nicosia Tel: 22469520 Fax: 22469541 Email: marios@alphamega.com.cy Website: www.alphamega.com.cy Contact Person: Marios Antoniou</p> <p><b>ALPHAMEGA</b></p>
<p><b>CASSOULIDES MASTERPRINTERS</b> T.Θ. T.Θ. 21980, 1515 Λευκωσία Τηλ: 22843600 Φαξ: 22348835 Ιστοχώρος: www.cassoulides.com.cy Εκπρόσωπος οργανισμού: Πάυλος Λοΐζου</p> <p><b>cassoulides</b> MASTERPRINTERS</p>	<p><b>CIIM</b> P.O. Box 20378, 2151 Nicosia Tel: 22462246 Fax: 22331121 Website: www.ciim.ac.cy Contact Person: Marios Siathas</p> <p><b>CIIM</b> CYPRUS INTERNATIONAL INSTITUTE OF MANAGEMENT</p>	<p><b>DELOITTE &amp; TOUCHE LIMITED</b> P.O.Box 21675, CY-1512, Nicosia Main: 22360300 Fax: 22666006 Website: www.deloitte.com/cy Contact Person: Nicos Papakypriacou, George Pantelides</p> <p><b>Deloitte</b></p>	<p><b>DELTAISOFT LTD</b> Tel: 357 22375254 Fax: +357 22519369 skype: deltasoft_ltd Website: www.deltasoft.eu Email: apapagapiou@deltasoft.eu Contact Person: Andreas Papagapiou</p> <p><b>deltasoft</b></p>
<p><b>ECDL CYPRUS</b> P. O. Box 27038, 1641 Nicosia, Cyprus Tel: 22460680 Fax: 22767349 Website: www.ecdl.com.cy Contact Person: Irene Papazisimou</p> <p><b>ECDL</b></p>	<p><b>ERNST &amp; YOUNG CYPRUS LTD</b> 36 Byron Avenue, 1511, Nicosia, Cyprus Tel: 00357 22 209999 Email: ioannou@cy.ey.com Website: www.ey.com Contact Person: Zacharias Ioannou (Direct: 00357 22 209774)</p> <p><b>ERNST &amp; YOUNG</b> Quality In Everything We Do</p>	<p><b>FBME CARD SERVICES</b> P. O. Box 25503, 1310 Nicosia Tel: 22 557567 Fax: 22 557503 Website: www.fbmeccs.com Contact Person: Mr. Yiannis Koullinos</p> <p><b>FBME CARD SERVICES</b></p>	<p><b>FYSAIR LTD</b> P.O.Box 28589, 2080, Nicosia Cyprus Tel: 22497890 Fax: 22311766 Contact Person: Andreas Karkotis</p> <p><b>fysair</b></p>
<p><b>(GRS) GLOBAL RECRUITMENT SOLUTIONS LTD</b> Pamelva Building, Office 205, Corner Kannigos and Griva Digeni, 3035, Limassol Tel: 25342720 Fax: 25342718 Website: www.grsrecruitment.com Contact Person: Georgia Michaelides</p> <p><b>GLOBAL RECRUITMENT SOLUTIONS</b></p>	<p><b>HEALTH INSURANCE ORGANISATION</b> P.O.Box 26765, 1641, Nicosia Tel: 22557200 Website: www.hio.org.cy Contact Person: Angelos Tropis</p> <p><b>HEALTH INSURANCE ORGANISATION</b></p>	<p><b>HRM CONSULTANTS</b> P.O.Box 25022, 1061 Nicosia Tel: 22755330 Fax: 22452611 Website: www.hrm.com.cy Contact Person: Nicos Stylianou</p> <p><b>HRm CONSULTANTS</b></p>	<p><b>I.E. MUHANNA &amp; CO.</b> Block C, 4th floor, 1095, Nicosia - Cyprus Tel: 00357 22 456045 Fax: 00357 22 456046 Website: www.muhanna.com Email: george.psaras@muhanna.com Contact Person: George M Psaras</p> <p><b>25th Anniversary</b> Muhanna &amp; Co Actuaries &amp; Consultants</p>
<p><b>INNOVAGE CONSULTING</b> 5 Nafpaktou Str., 2221 Nicosia Tel: 22488088 Fax: 22485607 Website: www.innovageconsulting.com Contact Person: Mr. Costas Konis</p> <p><b>INNOVAGE</b> CONSULTING</p>	<p><b>KARAIKAKIO FOUNDATION</b> P.O.Box 22680, 1523 Nicosia Tel: 22772700 Fax: 22772888 Website: www.cybmndr.org Contact Person: Julie Kitromilidou</p> <p><b>KARAIKAKIO FOUNDATION</b></p>	<p><b>KARIERAKYPROS.COM</b> Apostolou Pavlou 10A, Maroussi, 15123, Attiki, Greece Tel: +30 210 81.15.300 Fax: +30 210 81.15.309 Website: www.karierakypros.com Contact Person: Christos Kourouklis, Country Manager (Cell: +30 693.73.34.485)</p> <p><b>karierakypros.com</b></p>	<p><b>ΟΜΙΛΟΣ ΛΑΙΚΟΥ</b> T.Θ. 21812, 1513 Λευκωσία Τηλ: 22717128 Φαξ: 22347976 Εκπρόσωποι οργανισμού: Γιάννης Πέτας, Μαρίνα Συμεού</p> <p><b>LAIKO GROUP</b></p>
<p><b>LEXACT LTD</b> Vyzantiou 30, off 22, 2064 Nicosia Tel: 2203161 Fax: 22665535 Website: www.lexact.com.cy Contact Person: Olga Georgiades</p> <p><b>lexact!</b></p>	<p><b>LOIS BUILDERS LTD</b> T. Θ. 24360, 1703 Λευκωσία Τηλ: 22778777 Φαξ: 22773153 Ιστοχώρος: www.loisbuilders.com Εκπρόσωποι οργανισμού: Νικόλαος Λοΐς</p> <p><b>Lois Builders</b></p>	<p><b>MERITSERVUS LIMITED</b> P.O.Box 53180, 3301, Limassol, Cyprus Tel: 25857700 Fax: 25356010 Website: www.meritservus.com Contact Person: Heidi Pajunen</p> <p><b>Meritservus</b></p>	<p><b>MRV SIMPLE TECHNIQUES LTD</b> Mouseou Street, Kythira 6 Building, Flat 303, 3090, Limassol - Cyprus Tel: +357 25811511 Mob: +357 99 383891 Fax: +357 25 375118 Email: christine@michaelvirardi.com Website: www.michaelvirardi.com Contact Person: Christine S. Antoniou</p> <p><b>MRV SIMPLE TECHNIQUES LTD</b></p>
<p><b>ONEWORLD LTD</b> P.O.Box 25207, 1307 Nicosia Tel: 22496000 Fax: 22493000 Website: www.oneworldweb.net Contact Person: Anna Spyrou</p> <p><b>oneworld</b> BUSINESS AND EDUCATION</p>	<p><b>PASCHALIS CONSULTING</b> P. O. Box 16241, 2087 Nicosia Tel: 22454547 Fax: 22454548 Website: www.paschalisconsulting.com Contact Person: Elena Paschali</p> <p><b>Paschalis Consulting</b> accelerated learning centres</p>	<p><b>PH.H.EASY CATERING (CHATEAU STATUS)</b> P. O. Box 24540, 1300 Nicosia Tel: 77771167 Fax: 22445310 Website: www.chateaufstatus.com Contact Person: Phokion Hadjioannou</p> <p><b>PH.H.EASY CATERING (CHATEAU STATUS)</b></p>	<p><b>PLANNING CYPRUS LTD</b> P. O. Box 23392, 1682 Nicosia Tel: 22456050 Fax: 22456070 Website: www.planningcyprus.com Contact Person: Athanasios Mavros</p> <p><b>PLANNING CYPRUS LTD</b> Business Consultants</p>



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

<b>PEOPLE ACHIEVE</b> P.O.Box 24273, Nicosia 1703 Tel: 22773334 Fax: 22780999 Website: <a href="http://www.peopleachieve.com">www.peopleachieve.com</a> Contact Person: Aleen Andreou 	<b>PERFORMA CONSULTING LTD</b> 18 Kyriakou Matsi Avenue - Victory Tower, Office 301, 1082 Nicosia Tel: 22315930 Fax: 22315760 Email: <a href="mailto:inform@performa.net">inform@performa.net</a> Website: <a href="http://www.performa.net">www.performa.net</a> Contact Person: Dimis Michaelides 	<b>POWER IMAGE MISCO</b> P.O.Box 25447, 1309 Nicosia Tel: 22660006 Fax: 22661222 Website: <a href="http://www.powerimageservices.com">www.powerimageservices.com</a> Contact Person: Stephanie Dikaoui 	<b>P&amp;P ICE CREAM</b> P.O. Box 25040, 1306 Nicosia Tel: 22445566 Fax: 22835738 Email: <a href="mailto:human.resource@pandpicecream.com">human.resource@pandpicecream.com</a> Contact Person: Jovana Papaphilippou 
<b>PRICEWATERHOUSECOOPERS</b> Julia House, 3 Themistocles Dervis Street, 1066 Nicosia Tel: 22555000 Fax: 22555173 Website: <a href="http://www.pwc.com/cy">www.pwc.com/cy</a> Contact Person: Evgenios Evgeniou, Marios Melanides, Philippos Soseilos 	<b>RENAISSANCE INSURANCE BROKERS LTD</b> P. O. Box 28391, 2094 Strovolos Tel: 22311662 Fax: 22313633 Contact Person: Christos Gavriel 	<b>OCECPR</b> Helioupoleos 12, 1101 Nicosia Tel: 22693000 Fax: 22693070 Website: <a href="http://www.ocecpr.org.cy">www.ocecpr.org.cy</a> Email: <a href="mailto:info@ocecpr.org.cy">info@ocecpr.org.cy</a> Contact Person: Neophytos Papadopoulos 	<b>ΟΜΙΛΟΣ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΝΔΡΕΑΣ ΣΟΦΟΚΛΕΟΥΣ</b> Τ. Θ. 58159, 3026 Λεμεσός Τηλ: 25849000 Φαξ: 25849100 Ιστοχώρος: <a href="http://www.soflawfirm.com">www.soflawfirm.com</a> Εκπρόσωπος οργανισμού: Κάτια Παπρή 
<b>ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ ΑΠΟΧ. ΛΕΜΕΣΟΥ - ΑΜΑΘΟΥΝΤΑΣ</b> Τ.Θ. 50622, 3608 Λεμεσός Τηλ: 25881900 Φαξ: 25881777 Ιστοχώρος: <a href="http://www.sbla.com.cy">www.sbla.com.cy</a> Εκπρόσωπος οργανισμού: Χαρά Πανέρα 	<b>ΣΥΝΤΕΧΝΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΗΚ (ΣΕΠΑΗΚ)</b> Τ.Θ. 24506, 1065 Λευκωσία Τηλ: 22201007 Εκπρόσωπος οργανισμού: Μιχάλης Μιχαήλ 	<b>TSERIOTIS CONSUMER GOODS</b> P.O.Box 12764, 2252 Nicosia Tel: 22467110 Fax: 22480379 Website: <a href="http://www.tseriotis-fmcg.com">www.tseriotis-fmcg.com</a> Contact Person: Kyriakos Andreou 	<b>TSYS</b> P.O.Box 20552, 1660 Nicosia Tel: 22882600 Fax: 22882884 Website: <a href="http://www.tsyscardtech.com">www.tsyscardtech.com</a> Contact Person: Kenneth Cuschieri, Zoe Leonidou 
<b>UNIVERSAL LIFE INSURANCE PUBLIC CO LTD.</b> P.O.Box 21270, 1505 Nicosia Tel: 22882222 Fax: 22882200 Website: <a href="http://www.unilife.com.cy">www.unilife.com.cy</a> Contact Person: Kypros Miranthis, Maria Kakouri 	<b>UNIVERSITY OF NICOSIA</b> P.O.Box 24005, 1700 Nicosia Tel: 22841500 Fax: 22352057 Website: <a href="http://www.unic.ac.cy">www.unic.ac.cy</a> Contact Person: Dina Hassabi, Ili Christoforou 	<b>WORKFORCE CYPRUS</b> 1 Nicolaou Skoufa, (Office 202), 2415 Engomi Tel: 22679800 Fax: 22665535 Website: <a href="http://www.workforcecyprus.com">www.workforcecyprus.com</a> Contact Person: John Papachristos 	<b>WORLD TRADE CENTRE LTD</b> P.O.Box 58023, 3730 Limassol Tel: 25588116 Fax: 25588299 Website: <a href="http://www.wtccy.org">www.wtccy.org</a> Contact Person: Styliana Pontiki-Drege 
<b>INMOTION LTD</b> 42 Tempon Street, Office 301 2408 Engomi, Nicosia, CYPRUS Tel: 22 253064, 96 842531 Fax: 22 253064 Email: <a href="mailto:inmotion@cable.net.cy">inmotion@cable.net.cy</a> Skype id: inmotionltd 	<b>FIRST ELEMENTS EUROCONSULTANTS LTD</b> 10 Gregoriou Xenopoulou, 1st Floor 1061 Nicosia Cyprus Tel: 22875710 Fax: 22757080 Website: <a href="http://www.firstelements.com.cy">www.firstelements.com.cy</a> 		

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

*Let us know!*

We don't want anybody to miss out on our publications! If you have moved house or changed employer please e-mail our database co-ordinator Anna Charalambidou on [info@cyhrma.org](mailto:info@cyhrma.org) with your correct contact and/or professional details.

**ΜΕΤΑΚΟΜΙΣΑΤΕ ΣΕ ΝΕΟ ΣΠΙΤΙ;  
ΑΛΛΑΞΑΤΕ ΔΟΥΛΕΙΑ/ΕΡΓΟΔΟΤΗ;  
ΕΧΕΤΕ ΜΕΤΑΚΟΜΙΣΕΙ ΣΕ ΝΕΑ ΓΡΑΦΕΙΑ;  
ΕΧΕΙ ΑΛΛΑΞΕΙ Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΑΣ (ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΚΑΙ ΜΗ);**

Δεν θέλουμε να χάσει κανένα μέλος μας κάποια από τις εκδόσεις μας! Μπορείτε να ενημερώσετε την Άννα Χαραλαμπίδου με τις νέες σας λεπτομέρειες στην ηλεκτρονική διεύθυνση: [info@cyhrma.org](mailto:info@cyhrma.org)

## BENEFITS OFFERED TO “CORPORATE MEMBERS”

Service / Benefit	Price
Journal «Άνθρωπος και Εργασία» (“People and Work”)	Free
Listing the Organisation in a special page in the journal “People and Work”	Free
The electronic newsletters “Human.Net” and “e-HR Trends”	Free
Participation in seminars, workshops and conferences organised by the Association	Member Rate
Advertising “Job Vacancies” in HR in “Human.Net”	Free
Purchase of research or survey results published by the Association	Member Rate
Permission to use the Logo of the Association on the Organisation’s letterhead and include a mention that the Organisation is a Corporate Member of the Association	Free after approval
Invitations to participate in all events organised by the Association	Free / Member Rate
Provision of advisory services from members of the Association following special arrangements as well as the development of professional and research partnerships.	Special Arrangements
Distribution of information by email to members of the Association	30% discount
Distribution of information by mail to members of the Association	30% discount
Advertisements in the journal “People and Work”	20% discount
Listing the Organisation in a special page on the web-site	Free
Advertisements in “Human.Net”	30% discount
Sponsorship of “e-HR Trends”	30% discount

## ΟΦΕΛΗ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΟΝΤΑΙ ΣΕ «ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΜΕΛΗ»

Υπηρεσία / Όφελος	Τιμή
Περιοδικό «Άνθρωπος και Εργασία»	Δωρεάν
Προβολή του Οργανισμού σε ειδική σελίδα στο περιοδικό «Άνθρωπος και Εργασία»	Δωρεάν
Τα ηλεκτρονικά έντυπα «Human.Net» και «e-HR Trends»	Δωρεάν
Συμμετοχή σε σεμινάρια, εργαστήρια, συνέδρια του Συνδέσμου	Τιμή Μέλους
Αγγελίες στο Human.Net για «Κενές Θέσεις» Δ.Α.Δ.	Δωρεάν
Αγορά εκδόσεων για έρευνες και μελέτες που εκδίδει ο Σύνδεσμος.	Τιμή Μέλους
Δικαίωμα να αναγράφεται στα επιστολόχαρτα ότι ο Οργανισμός είναι Μέλος του Συνδέσμου και να μπορεί να γίνεται χρήση του λογότυπου	Δωρεάν μετά από έγκριση
Προσκλήσεις συμμετοχής σε όλες τις εκδηλώσεις που διοργανώνει ο Σύνδεσμος.	Δωρεάν / Τιμή Μέλους
Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών από μέλη του Συνδέσμου κατόπιν ειδικών διευθετήσεων και ανάπτυξη επαγγελματικών και επιστημονικών συνεργασιών.	Ειδικές Διευθετήσεις
Αποστολή εντύπων σε ηλεκτρονική μορφή στα μέλη του Συνδέσμου	30% έκπτωση
Αποστολή εντύπων μέσω ταχυδρομείου στα μέλη του Συνδέσμου	30% έκπτωση
Διαφημίσεις στο περιοδικό «Άνθρωπος και Εργασία»	20% έκπτωση
Προβολή του Οργανισμού σε ειδική σελίδα της ιστοσελίδας	Δωρεάν
Διαφημίσεις στο «Human.Net»	30% έκπτωση
Χορηγία του «e-HR Trends»	30% έκπτωση