

# ΑΝΘΡΩΠΟΣ & ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΕΥΧΟΣ 49



## Survey results: “COVID-19: The new era in HR”

Ετήσια Γενική Συνέλευση 2020 /  
Annual General Meeting 2020

Ετήσιο Πάρτυ 2020 /  
Annual Party 2020

Member Satisfaction Survey 2019/  
Ερευνα Ικανοποίησης Μελών 2019

**SUPERNOVA**

# OUR INNOVATION. YOUR EDGE.

**Supernova Consulting helps businesses to run better  
and improve people's lives.**

This is our enduring cause, our higher purpose. Our customers look to us to help them seamlessly, connecting people and technology in real-time.

With **SAP® SuccessFactors Solution** we are helping our customers to connect their people to their higher purpose.

We do this through simplifying human resource (HR) processes so that they can start:

- discovering the right talent
- developing future leaders
- engaging all employees with automated, transparent processes, within a digital HR experience.

**Our promise to all  
of our employees  
and customers:**

Innovating every day for  
helping the connection  
of people to each  
company's purpose.

38A, lapetou Street, Agios Athanasios 4101 Limassol, Cyprus  
info@supernova-consulting.com | www.supernova-consulting.com  
Tel: +357 25817880 | Fax: +35725817881



**SAP® Certified**  
Partner Center of Expertise





# 10 ΔΙΑΔΡΑΣΙΣ

ΧΡΟΝΙΑ

Μια δεκαετία δίπλα σας!

Πολλοί ικανοποιημένοι πελάτες, αμέτρητες συνεργασίες!

Πάντα με σεβασμό προς τον πελάτη όλα αυτά τα χρόνια φροντίζουμε για το κάτι παραπάνω!

Το όνομα μας καθορίζει την προσέγγισή μας.

Η Διάδρασις παραπέμπει στην "αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ή περισσότερα στοιχεία ενός συνόλου" (Λεξικό Μπαμπινιώτη).

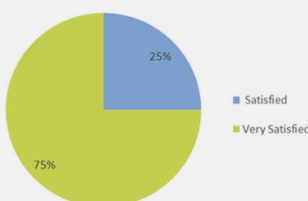
Η αρχή της αλληλεπίδρασης και στενής συνεργασίας διαπνέει τις σχέσεις μας με τον Πελάτη. Σε όλα τα έργα που αναλαμβάνουμε συνεργαζόμαστε στενά με τον Πελάτη, ώστε από κοινού να αναπτύξουμε τις κατάλληλες λύσεις και παρεμβάσεις.

Η προσπάθεια μας είναι πάντα να εφαρμόζουμε βέλτιστες πρακτικές, προσαρμοσμένες όμως στις ιδιαίτερες συνθήκες της κάθε επιχείρησης.

## Υπηρεσίες:

01. Ειδικοί στη Μηχανογράφηση και Οργάνωση της λειτουργίας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μέσω του ολοκληρωμένου συστήματος Exelsys HCM.
02. Έρευνες Αφοσίωσης/Ικανοποίησης Εργαζομένων. Διαθέτουμε βάση δεδομένων για συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) των αποτελεσμάτων του δικού σας οργανισμού.
03. Εκπαίδευση σε θέματα ΔΑΔ
04. Εξωτερική ανάθεση ΔΑΔ (HR Outsourcing)
05. Εξεύρεση, επιλογή και καθοδήγηση προσωπικού

What is your overall level of satisfaction with Diadrasis?



## Exelsys HCM – Complete Management of:

- Employee Information
- Applicant Tracking and Recruitment
- Performance and Appraisals
- Training and Development
- Positions and Org Structures
- Employee and Manager Self-Service
- Events Administration
- Employee Expenses
- Business Intelligence
- Alerts and Notifications
- Time Attendance & Shift Planning
- Document Management
- Projects & Timesheets
- Health and Safety
- Surveys

**exelsys**  
Consulting Services Partner





## More time, for things that really matter.

### AltusSF® SAP SuccessFactors® HR Solution

Creates meaningful workforce experience that fuels phenomenal results.

Deliver more, without doing more, so you can rapidly turn your company's purpose into performance.

**Deltasoft Ltd.**  
28 Nikis Avenue, 5th Floor  
1087 Lefkosia - Cyprus

**E** [info@deltasoft.eu](mailto:info@deltasoft.eu)  
**T** +357 22 375 254  
**W** [www.deltasoft.eu](http://www.deltasoft.eu)

 **Deltasoft**  
Human Empowered

 **SAP**  
Silver Partner



## Σελίδες / Pages

07	Από τη Σύνταξη   Editor's Note
08	8η συνάντηση του Δικτύου Επαγγελματιών Εργασιακών Σχέσεων και Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (SLRNetwork) – Διεθνής Ημέρα Ανθρώπινου Δυναμικού 8th meeting SLR Network - International HR Day Ετήσιο Συνέδριο 2019
09	Τιμητική βράβευση «In Business Award 2019» στον Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. Honorary award "In Business Award 2019" to CyHRMA
10 - 11	A Commentary on the Future of Work
12	Webcast: "COVID-19: The new era in HR"
13 - 14	Ετήσια Γενική Συνέλευση 2020   Annual General Meeting 2020
15	Ετήσιο Πάρτυ 2020   Annual Party 2020
16 - 17	«Η καρδιά των επιχειρήσεων» - Συνέντευξη της Μαρίας Στυλιανού Θεοδώρου, Αντιπρόεδρο στο περιοδικό InBusiness
18 - 21	Ερευνα Ικανοποίησης Μελών 2019   Member Satisfaction Survey 2019
22 - 25	Έρευνα: "COVID-19: The new era in HR"
26	Ο Μιχάλης Πηλίκος με τα μάτια του Μιχάλη Αντωνίου
27 - 28	Strengthening Your Employee Experience
29	What is an HR audit and why it is important
30	Article: A case Against Playing Devil's Advocate
31	Αποτελεσματική ηγεσία υπό αντίξοες συνθήκες
32 - 33	The impact of creating an HR Digital Workplace: What does it mean for the HR Professionals
34	Membership Benefits
35 - 36	Οργανισμοί Μέλη   Corporate Members
37	Νέα Μέλη του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.   New Members of the CyHRMA
38	How to be advertised through the CyHRMA

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΥΛΗΣ:  
Μαρία Γεωργίου

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ ΚΕΙΜΕΝΩΝ ΚΑΙ  
ΜΕΤΑΦΡΑΣΕΙΣ  
Άρτεμις Ριαλά  
Κώστας Παπακυριακού  
Μαρία Γεωργίου

ΚΑΤΑ ΝΟΜΟ ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ  
Παναγιώτης Θρασσυβούλου

ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ  
Επιτροπή Εκδόσεων  
τηλ. 22318081, φαξ 22318083  
info@cyhrma.org

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

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΙΑΦΗΜΙΣΗΣ  
Άρτεμις Ριαλά

ΚΑΛΛΙΤΕΧΝΙΚΗ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ  
Μέλανη Ξενοφώντος

Επιτρέπεται η αναδημοσίευση άρθρων αφού γίνεται αναφορά στην προέλευσή τους και το συγγραφέα.

Τα άρθρα απηχούν μόνο τις απόψεις των συγγραφέων και δε δεσμεύουν το Σύνδεσμο με οποιονδήποτε τρόπο.

ISSN 1450 - 2895



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

- Publication of your article brings additional professional recognition and prestige to you
- You are helping our profession by providing additional knowledge and expertise transfer and adding to the cumulative knowledge of Human Resource Management in Cyprus
- Finally, you contribute to the overall excellence of CyHRMA publication People & Work

Before embarking in writing your article please refer to our Publications Policy which you can find in our website [www.cyhrma.org](http://www.cyhrma.org)



<https://twitter.com/cyhrma>

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

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

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

## Technology Hiring Solutions

### Remotely hire tech talent anywhere, faster

SHL's technology hiring solutions boost tech recruitment by automating the assessment process with AI and delighting candidates and hiring managers every step of the way.

Attract candidates with a remote, immersive coding experience and significantly increase speed to hire.



#### Our results speak for themselves:



##### Reach quality candidates

SHL identified  
**45%**  
more suitable  
candidates than other  
assessments.



##### Save hiring managers time

A giant  
**10,000**  
hours were saved  
of tech team time.



##### Increase speed to hire

We made the time to  
hire quality talent  
**60%**  
faster.

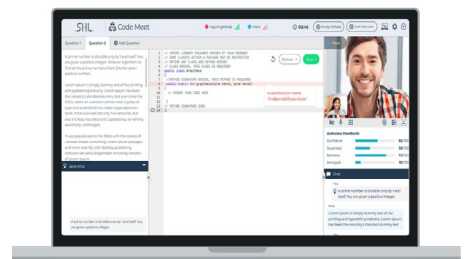
### Lock-in tech talent without compromising quality

Cast your tech talent net wider by attracting more quality candidates and use powerful AI to halve the time to hire.

**Coding Simulations:** Find up to 45% more qualified developers using AI

**Technical Skills:** Evaluate over 250 technical concepts

**Live Coding Interviews:** Hire the best developers in half the time



### Leading the way in talent innovation.

SHL brings powerful and transparent AI technology, data science, and objectivity to help companies attract, develop, and grow the workforce they need to succeed in the digital era.

We empower talent strategies to unlock the full potential of your greatest asset—people.





Dear Readers,

This issue finds all of us living a new reality. Within the past few months we have reconsidered things which in the past were taken for granted. The global pandemic has developed into a financial and societal crisis which has impacted each one of us, every family, every business and every country. It has highlighted our weaknesses and our vulnerabilities, and the magnitude and timing of its impact are still unknown. On a positive note, within this crisis we have witnessed people, groups, organizations and nations demonstrating extraordinary strength and resilience. Our personal bet is for each one of us to reflect what they have learned and gained from this challenge.

As HR professionals during this period we have operated in extreme situations, we have supported our people in different ways than before, we have managed changes which we could not imagine being our present reality for decades and have confidently sat on the table of significant and tough decisions. We strongly believe and hope that our profession will come out stronger and will continue to contribute significantly in the revival of every business, of the economy and the society in general.



Just before this crisis, an important milestone for our Association was the In Business Award for Professional Associations for 2019. This award is a great honor, signifying the importance and contribution of the human factor in businesses and fuels strength and energy for even greater things.

This issue could not but focus on the topics relating to the crisis we are experiencing. We outline the activities initiated and held by our Association during this period including webinars and online trainings on the impact and ways of dealing with the crisis, our online Annual General Meeting and the results of our Members Satisfaction Survey, as well as the results of a survey conducted by the Association on the "COVID-19 – The new era in HR" including remote working, which were presented and commented by Professor Eleni Stavrou Costea during a webinar.

We would like to take this opportunity to wish you some rest and quite during the summer holidays, so we can all recharge and come back stronger to manage a creative, interesting and tough period for all of us. Our Association will remain next to the HR professionals like we did during the past few months. The Fall will find us with renewed spirits and a lot of energy for even more targeted activities.

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

.....

Αγαπητοί Αναγνώστες,

Το τεύχος αυτό μας βρίσκει όλους σε μία διαφορετική πραγματικότητα. Μέσα σε λίγους μήνες έχουμε αναθεωρήσει πράγματα που θεωρούσαμε δεδομένα. Η παγκόσμια πανδημία έχει εξελιχθεί σε μία κοινωνική και οικονομική κρίση η οποία έχει επηρεάσει τον κάθε ένα από μας, την κάθε οικογένεια, επιχείρηση και χώρα. Έχει μεγεθύνει τις αδυναμίες και τα τρωτά μας σημεία και το μέγεθος και διάρκεια των επιπτώσεων της παραμένουν άγνωστα. Με θετικό φακό, μέσα από αυτή την κρίση έχουμε παράλληλα δει ανθρώπους, σύνολα, επιχειρήσεις και χώρες να επιδεικνύουν απίστευτη δύναμη και ανθεκτικότητα. Το προσωπικό μας στοίχημα είναι ο καθένας από μας να αναλογιστεί τι έχει μάθει και τι έχει κερδίσει από αυτή την πρόκληση.

Ως επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού έχουμε αυτή την περίοδο λειτουργήσει σε απίστευτες συνθήκες, έχουμε υποστηρίξει το προσωπικό μας με πολύ διαφορετικούς τρόπους και έχουμε διαχειριστεί αλλαγές στον τρόπο εργασίας που ούτε σε δεκαετίες δεν φανταζόμαστε να έρθουν και είμαστε στο τραπέζι σημαντικών και δύσκολων αποφάσεων. Πιστεύουμε και ελπίζουμε πως το επάγγελμά μας θα βγει πιο δυνατό και θα συνεχίσει να συνεισφέρει ουσιαστικά στην ανάκαμψη της κάθε επιχείρησης, της οικονομίας και της κοινωνίας γενικότερα.

Πριν από την κρίση είχαμε ένα σημαντικό γεγονός για το Σύνδεσμο μας, την βράβευση μας από τα In Business Awards for Professional Association για το 2019. Το βραβείο αυτό μας τιμά ιδιαίτερα και αποδεικνύει τη σημασία και την προσφορά του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις και μας δίνει δύναμη και ενέργεια για ακόμη περισσότερα.

Αναπόφευκτα το τεύχος αυτό επικεντρώνεται σε θέματα που αφορούν την κρίση που βιώνουμε. Καταγράφουμε τις δραστηριότητες που έχουμε συμμετέχει ή διεξάγει ως Σύνδεσμος μέσα σε αυτή την περίοδο όπως διαδικτυακά σεμινάρια και παρουσιάσεις για θέματα που αφορούν το τρόπο διαχείρισης της πανδημίας και των επιπτώσεων της, την διαδικτυακή Ετήσια Γενική Συνέλευση του Συνδέσμου, καθώς και τα αποτελέσματα της έρευνας ικανοποίησης των μελών μας, όπως επίσης τα αποτελέσματα έρευνας που έχουμε διεξάγει ως Σύνδεσμος όσον αφορά τις επιπτώσεις και αντιδράσεις σε σχέση με τον "COVID-19 – The new era in HR", που περιλάμβανε και την εξ αποστάσεως εργασία, τα οποία έχουν παρουσιαστεί και σχολιαστεί σε διαδικτυακή συνάντηση από την Καθηγήτρια Ελένη Σταύρου Κωστήα.

Θα θέλαμε με την ευκαιρία αυτή να ευχηθούμε λίγη ξεκούραση και ηρεμία κατά τις καλοκαιρινές σας διακοπές, για να μπορέσουμε να γεμίσουμε μπαταρίες για μία δημιουργική, ενδιαφέρουσα και ιδιαίτερα δύσκολη περίοδο. Ο Σύνδεσμος μας θα βρίσκεται δίπλα στους επαγγελματίες του ανθρώπινου δυναμικού όπως και τους τελευταίους αυτούς μήνες. Το φθινόπωρο θα μας βρει με ανανεωμένη διάθεση και πολλή ενέργεια για ακόμη περισσότερες στοχευμένες δραστηριότητες.

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

04.05.2019

## 8η συνάντηση του Δικτύου Επαγγελματιών Εργασιακών Σχέσεων και Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (SLRNetwork) / Διεθνής Ημέρα Ανθρώπινου Δυναμικού

### 8th meeting SLR Network / International HR Day

Ανταπόκριση από την Μαρία Στ. Θεοδώρα / Correspondence by Maria St. Theodorou

Το άρθρο παρουσιάζεται όπως αυτό κοινοποιήθηκε από την ΟΕΒ, στρατηγικό συνεργάτη του Συνδέσμου μας, ως Διαχειριστής του συγχρηματοδοτούμενου έργου «Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις, Σύγχρονες Επιχειρήσεις» στα πλαίσια του οποίου λειτουργεί το Δίκτυο Επαγγελματιών στον Τομέα Εργασιακών Σχέσεων και Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Διαδικτυακά πραγματοποιήθηκε η 8η συνάντηση του Δικτύου Επαγγελματιών Εργασιακών Σχέσεων και Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (SLRNetwork), το οποίο συστάθηκε στο πλαίσιο του συγχρηματοδοτούμενου έργου από την Κυπριακή Δημοκρατία και το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο της Ευρωπαϊκής Ένωσης με τίτλο «Υγιείς Εργασιακές Σχέσεις, Σύγχρονες Επιχειρήσεις».

Στο καλωσόρισμά του ο κύριος Μιχάλης Αντωνίου, Γενικός Διευθυντής της Ομοσπονδίας Εργοδοτών και Βιομηχάνων (ΟΕΒ) απεύθυνε ευχαριστίες προς το Υπουργείο Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων για την συνεχή στήριξη του κατά την υλοποίηση του συγχρηματοδοτούμενου έργου, παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζονται από τις συνέπειες του Covid-19.

Ο κύριος Αντωνίου ευχαρίστησε επίσης τον Κυπριακό Σύνδεσμο Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού με τον οποίο η ΟΕΒ συνδιοργάνωσε την εκδήλωση, πιτώντας έτσι τη Διεθνή Ημέρα Ανθρώπινου Δυναμικού, τους επαγγελματίες του τομέα που εργάζονται ακούραστα για να στηρίξουν τους εργαζομένους και τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και προκλήσεις που έχει επιφέρει η κρίση της πανδημίας.

Ολοκληρώνοντας τον χαιρετισμό του, ο κύριος Αντωνίου, παρότρυνε τους συμμετέχοντες να συνεχίσουν να καινοτομούν με νέες ιδέες, αναδιοργανώνοντας την επιχειρηματική δράση σε ένα νέο περιβάλλον. Αυτή, όπως ανέφερε, «είναι η ευκαιρία σας να αποδείξετε πως οι επαγγελματίες του Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η καλύτερη επένδυση μιας επιχείρησης σε οποιοδήποτε τομέα της οικονομίας και αν δραστηριοποιείται».

Την συνάντηση χαιρέτισε επίσης, ο κύριος Παναγιώτης Θρασυβούλου, Πρόεδρος του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ο κύριος Θρασυβούλου μεταξύ άλλων, σχολίασε τη θετική εικόνα που καταγράφηκε μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων κατά τον χαιρετισμό του. Ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα καταγράφηκαν στις απαντήσεις της ερώτησης «Πόσο σίγουροι αισθάνεστε για τον οργανισμό σας, καθώς διέρχεται της πανδημίας» όπου ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν 4.3 με το 5 να υποδηλώνει το απόλυτα σίγουρος.

Σκυτάλη δόθηκε στους Δρ. D. Cohen και κύριο G. Cohen οι οποίοι ανέλυσαν τον τρόπο με τον οποίο η εμπειρία των εργαζομένων (Employee Experience) επηρεάζει την ευεξία τους και κατ' επέκταση το ταξίδι των επιχειρήσεων μέσα από την νέα τάξη πραγμάτων ένεκα του Covid-19. Με αναφορές σε εργαλεία και σε πρόσφατες έρευνες, τόνισαν την σημασία των αποφάσεων που λαμβάνουν οι ηγετικές ομάδες εντός των επιχειρήσεων τώρα, καθώς αυτές θα κρίνουν την βιωσιμότητά τους και την ανάγκη μέσα σε αυτές τις αποφάσεις να δοθεί έμφαση στον σχεδιασμό των εμπειριών που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Αναφορά έγινε και στα πλεονεκτήματα που δύναται να επιφέρει μια αλλαγή, εμπλέκοντας ενεργά τους εργαζομένους στην διαμόρφωση της, με παράλληλο θετικό αντίκτυπο τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τις επιχειρήσεις.

Περισσότερες πληροφορίες για την 8η Συνάντηση του SLRNetwork, στην οποία συμμετείχαν πέραν των 200 ατόμων διαδικτυακά, έχουν αναρτηθεί στην ιστοσελίδα του συγχρηματοδοτούμενου έργου: <http://slr.com.cy/events/>



Sound Labour Relations  
CONTEMPORARY ENTERPRISES  
www.slr.com.cy

**8th MEETING  
SLR Network  
International HR Day**

#OEB  
#CyHRMA  
#InternationalHRDay  
#HRtogether

Mr. Panayiotis Thrasivoulou  
President, CyHRMA

6G OEB, CyHRMA, European Union, European Social Fund, Republic of Cyprus, Structural Funds of the European Union in Cyprus

The project is co-financed by the European Social Fund of the European Union and the Republic of Cyprus



Sound Labour Relations  
CONTEMPORARY ENTERPRISES  
www.slr.com.cy

**8th MEETING  
SLR Network  
International HR Day**

#OEB  
#CyHRMA  
#InternationalHRDay  
#HRtogether

Mr. Michael Antoniou  
Director General, OEB

6G OEB, CyHRMA, European Union, European Social Fund, Republic of Cyprus, Structural Funds of the European Union in Cyprus

The project is co-financed by the European Social Fund of the European Union and the Republic of Cyprus



Sound Labour Relations  
CONTEMPORARY ENTERPRISES  
www.slr.com.cy

**8th MEETING  
SLR Network  
International HR Day**

#OEB  
#CyHRMA  
#InternationalHRDay  
#HRtogether

Mr. Stefanos Tsingis  
Officer, OEB

Dr. David S. Cohen  
Contrarian Consultant, Speaker, Author

Mr. Gil Cohen  
Consultant, Thought Leader, Speaker

6G OEB, CyHRMA, European Union, European Social Fund, Republic of Cyprus, Structural Funds of the European Union in Cyprus

The project is co-financed by the European Social Fund of the European Union and the Republic of Cyprus



## 29.01.2020

### Τιμητική βράβευση του «In Business Award 2019» στον Κυ.Συ.Δ.Α.Δ.

### Honorary award of "In Business Award 2019" to CyHRMA

Ανταπόκριση από την Άρτεμις Ριαλά / Correspondence by Artemis Riala

Στις 29 Ιανουαρίου 2020, σε μια κατάνεστη αίθουσα του Ξενοδοχείου Hilton Park Λευκωσία, στην παρουσία της επιχειρηματικής ελίτ της Κύπρου, έγινε η βράβευση του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΚυΣΥΔΑΔ), στην κατηγορία Επαγγελματικός Σύνδεσμος, μια τιμητική βράβευση που για πρώτη φορά στην ιστορία του θεσμού των IN BUSINESS AWARDS έλαβε χώραν.

Το βραβείο παρέλαβε ο Πρόεδρος του Συνδέσμου, κος Παναγιώτης Θρασυβούλου ο οποίος ανέφερε πως η βράβευση αποτελεί ιδιαίτερη τιμή για τον Σύνδεσμο μας, καθώς και αναγνώριση του έργου που επιτελεί τα τελευταία 29 χρόνια. Ακολούθως, ευχαρίστησε το Διοικητικό Συμβούλιο του Συνδέσμου για την σημαντική συνεισφορά του στο αξιόλογο έργο του Συνδέσμου, τα Μέλη του Συνδέσμου, καθώς επίσης και τα προηγούμενα Διοικητικά Συμβούλια, τονίζοντας πως το βραβείο ανήκει σε όλη την κοινότητα HR.

Το βραβείο αυτό μας δίνει τη δύναμη να συνεχίσουμε τις ενέργειες και τις πρωτοβουλίες προς όφελος των Μελών μας, με στόχο το ευρύτερο καλό της κυπριακής οικονομίας και κοινωνίας.

On January 29th, 2020, in a full hall of the Hilton Park Hotel Nicosia, in the presence of the business elite from all parts of Cyprus, the Cyprus Human Resource Management Association (CyHRMA), was awarded the IN BUSINESS award for Professional Association for the first time in the history of the institution of IN BUSINESS AWARDS.

The award was received by the President of the Association, Mr. Panagiotis Thrasyvoulou, who stated that the award is a special honor for our Association, as well as recognition of the work which is been done for the last 29 years. He then thanked the Board of Directors of the Association for their significant contribution to the remarkable work of the Association, to the Members of the Association, as well as the previous Boards of Directors, emphasizing that the award belongs to the entire HR community.

This award enables us to continue our actions and initiatives for the benefit of our Members, aiming at the wider good of the Cypriot economy and society.



29.04.2020

## A Commentary on the Future of Work

Correspondence by Panayiotis Thrasyvoulou

On 29th of April 2019, the Cyprus Human Resource Management Association in collaboration with the Department of MSc Human Resource Management of the University of Cyprus, organised a webcast with the topic "The future of work and the future of HR: Remaining relevant as Humans".

The keynote speaker was the President of the CyHRMA, Mr. Panayiotis Thrasyvoulou and the webcast was held virtually with more than 100 participants.

We outline below Mr. Thrasyvoulou's commentary on the Future of Work.

What are the people implications from all those things we are living through? How do we design organizations and prepare our workforces for what's next and beyond?

I am going to start by referring to some megatrends of the future which are driven by the forces of globalization, demographics and technology.

The first trend relates to the fact that the average life span is increasing, people live longer and through the medical technologies we are ageing gracefully. While this is a good thing for humanity, it also puts a lot of pressure on social welfare systems and makes prolonged retirement a necessity. This in turn, creates a very diverse workplace where up to 5 generations can co-exist, with 4 generations being already the norm.

A related trend is that the definition of employee is changing; we now have full time workers, contingent workers with alternative forms of employment such as freelance (which, by the way, will constitute 50% of the global workforce from next year onwards), we have remote workers whose talent can be tapped from everywhere in the world and we have robots.

So, imagine the leadership challenges, the situation millennials are faced with having to lead teams of people and bots with such diverse backgrounds and demographics. At this point I should mention that, within the next 5 years, millennials will occupy 75% of managerial jobs. We already see that the majority of team leaders are called to lead teams composed of people who are older than them, much younger than them, some are not physically present, some others work for multiple employers and many tasks are automated and executed by algorithms. The combination of inter-personal skills, emotional skills as well as the digital skills needed in order to coordinate work and produce results are immense and can make them or break them. Note that millennials and GenZs today grow up to be much less empathetic and less emotionally skilled than their counterparts a couple of decades ago. This creates an added need for up-skilling them even more, and not just making them

digitally savvy.

Some other key trends have to do with technology, which has evaded our personal lives and this trend is here to stay. We no longer refer to work-life balance but instead to work-life integration, which means finding ways to live our personal lives and at the same time face the fact that technology and work are following us at home.

We also need to be able to manage the fact that younger generations have specific needs, in this case GenZ, which needs consumer-grade experiences at work, technology interfaces they can find on Amazons and Alibabas. They need to feel that the experience of receiving feedback, of being on-boarded in the organization or the simple task of tracing their annual leave balance is online and of consumer-grade.

Other key trends include the physical infrastructural changes to cater for the new demographics and realities; people want flexibility and tools to work remotely, and this has been exacerbated by the current covid-19 situation. Moreover, de-urbanization trends in the developed world constitutes the use of expensive city-centre offices a bit less necessary.

The acquisition of digital skills by tomorrow's leaders will be imperative to get the work done efficiently. Coupled with the key trend of organizing around teams, highly diverse teams as we have seen, makes digital skill acquisition by leaders even more important.

Finally, beyond technology, demographic changes and new habits, we have to also account for the fact that people of all generations want meaningful work, they want to contribute to something bigger than them and they are more attuned to employers who are both Purpose-driven and socially sensitive. Highly talented people refuse to apply to an employer who does not seem to operate for any reason other than money and who does not respect the surrounding communities and the environment. They even avoid applying to companies who are not pet-friendly! Having a purpose and providing meaningful work will be a huge challenge, especially for traditional industries who find it hard to convince people that they are here to change the world for the better, for example banking, retail, HORECA and consumer goods. Even retailers have to compete for attracting data analysts, user experience designers and app developers away from high tech industries these days.

So, what can we do about it? How can we respond to these key trends of the future?

Well, first, we have to invest time and resources to designing high-performing organizations. We have to design the organizational



structure in a way that brings about both efficiency and effectiveness, efficiency for back-end automation and front-end shift to digital channels and effectiveness for bringing about collaboration, innovation, customer-orientation, complex problem-solving and superior leadership of cross-functional and fluid teams. We have to automate but also innovate, reduce human interaction where it matters but also enhance it where it makes a difference. While applying “one less click” strategies for optimising customer experience the Amazon way, we have to also remember that Amazon employs 750k people, among others on designing e-commerce solutions, cloud computing, digital streaming, AI and so on. In a few words, intelligent automation and streamlined process management should be coupled with effective functioning of teams in order to constantly innovate, create new products and services, take evidence-based decisions and managing customer experience face-to-face where it makes sense. All these mean that a tremendous shift in headcount will occur, with rightsizing being the name of the game. Simplified, mechanistic jobs will become automated and human capital will have to be shifted to other parts of the organization where creativity, problem-solving and highly complex interactions are needed. Whether this will disrupt the labour markets partly depends on the up/skilling, cross-training activities that will take place within organizations, whether current workforces will be sufficiently prepared and equipped for the transformation of work.

Along with these trends, acquiring the necessary digital skills and being able to utilise advance analytics and process automations will also become part of work transformation.

Agile HR processes and systems will have to be designed, in order to instil the necessary flexibility and adaptability whenever circumstances change and customer needs evolve, a phenomenon which will become more frequent.

Along this transformation process we must identify and leverage enabling technologies which will bring about the desired results. It should be added that technology alone is not enough, and disruptive innovations are not only technological innovations. Disruption comes from new ways of thinking about processes, organization and job design, new business models. Technology can be an enabler and not an end.

So, designing the future-proof organization will require novel thinking and enabling technology to enact it. We have seen recently organizations that rolled-out quite a few of those technologies to help organizations enact their vision for the future. Take for example crowdsourcing; crowdsourcing had been a predominately marketing tool to promote products or secure funding, but we see that nowadays it also constitutes an effective way of deploying novel and fun recruitment campaigns, especially appealing to new generations. People log-on to the crowdsourcing platform and get the opportunity to deploy certain skillsets, within the framework of a competition or challenge. Recruiters then interact with candidates and evaluate their work and select people who exhibited the skills and even the values sought and invite people for further assessment.

Another example is leveraging technology in order to facilitate peer recognition and rewards programs; newer generations are more accustomed to near real-time feedback and rewards, and

they can get it from both their managers and peers via these platforms.

Bigger organizations can utilise platforms for designing and constantly adjusting their job grading systems and pay structures, and at the same time deploy the right people at the right time and at the right cost, via the strategic workforce planning & manpower optimisation platforms.

Of course, predictive people analytics provide the means for evidence-based, data-driven decision-making which can come before uncomfortable situations emerge. HR departments can utilise such readily available tools to assess turnover intentions, sentiment regarding near real-time employee engagement levels and psychological and physical well-being. Advance culture fitness diagnostics can also add to the effectiveness of this process.

To recap, I would say that the future of work is driven by the three forces of globalization, technology and demographics and brings about challenges for both the HR Function and the employees themselves.

New, agile organizational formats and designs will become imperative and upskilling in the areas of essential human skills such as empathy, creative problem-solving, leadership of highly diverse teams and complex cross-functional collaboration will be coupled with the need for digital up-skilling to facilitate those designs.

Technology enablers will drive HR to improve employer branding, make decision-making more informed and more convincing with the use of analytics, enhance the overall employee experience by making it consumer-grade via superior HR information systems, optimise sizing and deployment of staff through digitalised workforce planning, transform learning and leadership development directed to the effective leading of highly diverse, cross-functional and fluid teams, optimise and increase the frequency of feedback and rewards and at the same time reduce costs.



Panayiotis Thrasivoulou is the Head of People Advisory Services (PAS) at EY Cyprus. He joined EY after having worked for 11 years as Human Resources Manager in diverse groups of companies, operating in the fields of automotive, construction, property development, hospitality, FMCG, IT and 3PL, among others. He then founded his own consulting firm, Onwork Strategy & HR Advisory, which he successfully ran for 3 years, before taking on his current position. He is a certified Quality Manager, a certified Trainer and assessor of renowned psychometric tests.

Panayiotis' work concentrates on work and organizational design, performance management, HR transformation, leadership development and culture management. He holds a BSc in Business Management from Essex University, an MSc (Distinction) in International Employment Relations & Human Resources Management from LSE, and a PhD (cand.) in Management from the University of Cyprus. At LSE he received the “Foundation of Automation and Human Development School Prize for the Best Overall Performance”. His academic research revolves around the issues of work and organisational (re)design. Panayiotis currently serves as the President of the Cyprus Human Resources Management Association (CyHRMA).

## 30.06.2020

# Webcast: “COVID-19: The new era in HR”

Ανταπόκριση από την Άρτεμις Ριαλά / Correspondence by Artemis Riala

Την Τρίτη 30 Ιουνίου 2020 πραγματοποιήθηκε διαδικτυακό σεμινάριο (webcast) σε συνεργασία με το Department of Public and Business Administration του Πανεπιστημίου Κύπρου με εισηγήτρια την Καθηγήτρια Ελένη Σταύρου Κωστέα, με θέμα “Αποτελέσματα Έρευνας - COVID-19: Η νέα εποχή στο HR”.

Στο σεμινάριο παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της έρευνας που έτρεξε ο Σύνδεσμος σε συνεργασία με την Δρ. Hilla Peretz. Η έρευνα αφορούσε την «Νέα Εποχή» που βιώσαμε τους τελευταίους τρεις μήνες λόγω της πανδημίας και που εξακολουθούμε να βιώνουμε, τις προκλήσεις που πρέπει να ξεπεράσουν οι Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού και πώς βλέπουμε το μέλλον που ίσως να πρέπει να επανασχεδιαστεί.

Η κα Μαρία Γεωργίου απύθνη χαιρετισμό εκ μέρους του Κυπριακού Συνδέσμου Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και παρέδωσε την σκυτάλη στην κα Σταύρου Κωστέα η οποία παρουσίασε τα αποτελέσματα ξεκινώντας με τις επιδράσεις της πανδημίας γενικότερα στην κοινωνία και ακολούθως πιο συγκεκριμένα στον Τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού και στις επιχειρήσεις στην Κύπρο.

Έπειτα, παρουσιάστηκαν τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας που ήταν αποτελέσματα από τις απαντήσεις των 77 συμμετέχοντων.

Οι συμμετέχοντες καλέστηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις σχετικές με τις προκλήσεις που παρουσιάστηκαν στους δικούς τους οργανισμούς, τα μέτρα πρόληψης που ακολούθησαν οι αντίστοιχες επιχειρήσεις, καθώς επίσης και για την εμπειρία τους από την τηλεργασία (remote work).

Στη συνέχεια, η κα Σταύρου Κωστέα ανέφερε τα κύρια θέματα που πρέπει να απασχολήσουν τους Επαγγελματίες Ανθρώπινου Δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας, αλλά και μετέπειτα και τις ευκαιρίες που δημιουργήσε ο Covid-19. Επίσης, αναφέρθηκε στην αναγνώριση του ανθρώπινου στοιχείου στην εταιρική βιωσιμότητα.

Κλείνοντας, ανέφερε πως «Η παγκόσμια τάξη μετά την πανδημία χρειάζεται μια οικεία λειτουργία για να συνδέσει την κοινωνική βιωσιμότητα. Αυτή η λειτουργία θα πρέπει να είναι το Ανθρώπινο Δυναμικό.»

Ακολούθησε μια εποικοδομητική συζήτηση με τις κυρίες Γεωργίου και Σταύρου Κωστέα όπου απαντήθηκαν ερωτήσεις των συμμετέχοντων.

Μπορείτε να δείτε περισσότερες πληροφορίες για τα αποτελέσματα της έρευνας στο άρθρο που ακολουθεί στις σελίδες 22-25 αυτού του τεύχους.

On Tuesday, June 30th, 2020, an online seminar (webcast) was held in collaboration with the Department of Public and Business Administration of the University of Cyprus with Professor Eleni Stavrou Costea, on "Survey Results - COVID-19: The new era in HR".

The seminar presented the results of the research conducted by the Association in collaboration with Dr. Hilla Peretz. The research was about the "New Era" that we have experienced in the last three months due to the pandemic which we are still experiencing, the challenges that HR Professionals have to overcome and how we see the future, which may need to be redesigned.

Ms. Maria Georgiou addressed a greeting on behalf of the Cyprus Human Resource Management Association and welcomed Mrs. Stavrou Costea, who presented the results starting with the effects of the pandemic in society in general and subsequently in Cyprus and in the Human Resources Sector.

Then, the demographic data of the survey were presented, which were the results of the answers of the 77 participants.

Participants were asked to answer questions about the challenges presented to their organizations, the prevention measures followed by the respective companies, as well as their experience in remote work.

Then, Mrs. Stavrou Costea mentioned the top issues that should concern the professionals of Human Resources during the pandemic, but also the HR-related opportunities created by Covid-19. She also referred to the recognition of the human element in corporate sustainability.

In closing, she referred that "The post-pandemic world order needs one familiar function to tie-up with the social sustainability. This function should be the Human Resources."

This was followed by a constructive discussion with Ms. Georgiou and Mrs. Stavrou Costea, where participants' questions were answered.

More information regarding the survey results are presented on the pages 22-25 of this issue.

## COVID-19 The New Era in HR?

CYHRMA SURVEY RESULTS  
JUNE 30, 2020

Professor Eleni Stavrou-Costea  
Director of MSc Human Resource Management, University of Cyprus



24.06.2020

# Ετήσια Γενική Συνέλευση 2020

## Annual General Meeting 2020

Ανταπόκριση από την Άρτεμις Ριαλά / Correspondence by Artemis Riala

Την Τετάρτη 24 Ιουνίου 2020 στην παρουσία 26 Μελών διεξήχθη η Ετήσια Γενική Συνέλευση του Συνδέσμου μας, διαδικτυακά μέσω Zoom.

Η Γενική Συνέλευση άρχισε με χαιρετισμό από την κυρία Αθηνά Νεοφύτου (Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ., Βοηθός Γραμματέας), η οποία έκανε αναφορά στα Πρακτικά της προηγούμενης Ετήσιας Γενικής Συνέλευσης (2019), τα οποία εγκρίθηκαν ομόφωνα από τους παρευρισκόμενους.

Ακολούθησε ο Απολογισμός του Διοικητικού Συμβουλίου για την περίοδο Ιουνίου 2019 – Ιουνίου 2020 από τον κύριο Παναγιώτη Θρασυβούλου (Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ., Πρόεδρος). Ο κύριος Θρασυβούλος αναφέρθηκε στα Μέλη του Συνδέσμου που σήμερα αριθμούν στα 616 Μέλη σε σύγκριση με το 2019 που αριθμούσαν στα 571.

Στη συνέχεια, ο κύριος Θρασυβούλος αναφέρθηκε στις Εκδηλώσεις/Συναντήσεις που διοργάνωσε ή έλαβε μέρος ο Σύνδεσμος:

Το Ετήσιο Συνέδριο του Συνδέσμου πραγματοποιήθηκε στις 3 Οκτωβρίου 2019 με κύριους ομιλητές τους κυρίους Peter Cheese και Ben Whitter, την κυρία Stephanie Davies και το πάνελ με καλεσμένους τους κ. Γιώργο Χριστοδουλίδη (Ελληνική Τράπεζα), κ. Μάριο Αντωνίου (Αλφαμέγα), κ. Ανδρέα Λοΐζου (Four Seasons Hotel) και κ. Νικολέτα Τύλλιρου (Amdocs). Το Συνέδριο στέφθηκε με μεγάλη επιτυχία και το παρακολούθησαν περισσότεροι από 250 συμμετέχοντες.

Μέσα στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης του Συνδέσμου και σε συνεργασία με το Cyprus Refugee Council διοργανώθηκε στις 2 Δεκεμβρίου 2019 εκδήλωση όπου Μέλη του Συνδέσμου διεξήγαγαν Συνεντεύξεις Προσομοίωσης και CV Clinics

Στις 29/01/2020 ο Σύνδεσμος τιμήθηκε με το In Business Award στην κατηγορία Επαγγελματικός Σύνδεσμος

Εκδηλώσεις δικτύωσης: Το Ετήσιο Πάρτυ του Συνδέσμου πραγματοποιήθηκε στις 12 Φεβρουαρίου 2020 με περισσότερους από 100 συμμετέχοντες. Επίσης, στις 5 Σεπτεμβρίου 2019 πραγματοποιήθηκε εκδήλωση μεταξύ των Μελών του Συνδέσμου για γνωριμία με το Διοικητικό Συμβούλιο με περίπου 60 συμμετέχοντες.

Ο Σύνδεσμος επίσης, είχε συμμετοχή στο EUC & EURES Network Career Boot Camp 2020 πραγματοποιώντας σε φοιτητές Συνεντεύξεις Προσομοίωσης και CV Clinics

Στα πλαίσια της Διεθνούς Ημέρας Ανθρώπινου Δυναμικού που γιορτάζεται στις 20 Μαΐου, ο Σύνδεσμος πραγματοποίησε διάφορες ενέργειες για να τιμήσει την μέρα αυτή. Πιο συγκεκριμένα σε συνεργασία με την Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων (ΟΕΒ) στις 20 Μαΐου 2020 διεξήγαγε διαδικτυακό σεμινάριο με ομιλητές τους κ. David S. Cohen και Gil Cohen με θέμα «Strengthening Your Employee Experience Through COVID-19 and Beyond» με περισσότερους από 200 συμμετέχοντες. Παράλληλα, έτρεξαν διάφορες καμπάνιες στα



Zoom Meeting

Participants (23)

- Elena Stavrinou (Co-host)
- Maria Georgiou
- nelson neocleus
- Costas Papakyriacou
- George Constantinou
- Andy Panayiotou
- Anastasia Flourentzou
- Elena Stavrinou
- Marios Christoforou
- Panayiotis Thrasvoulou
- Elli
- Yioulia Syllalides
- Maria Georgiou
- Eleni Kostea
- miranda
- Orfeas Stavrou
- nelson neocleus
- Antoniinos Hanadjias
- info@cyhrma.org
- KyprosS
- Christina Tsolaki
- Eva
- George Phylactou
- Gregory Demetriou

yes no go slower go faster more clear all

Invite Mute All Unmute All

AGM 2020 - Present... Zoom Meeting

18:36 24/06/2020





24.06.2020

## Ετήσια Γενική Συνέλευση 2020 Annual General Meeting 2020

Ανταπόκριση από την Άρτεμις Ριαλά / Correspondence by Artemis Riala

Κοινωνικά Μέσα Δικτύωσης που περιλάμβαναν διαγωνισμό, μήνυμα από την Υπουργό Εργασίας κα Ζέτα Αιμιλιανίδου και διάφορες άλλες δράσεις.

Ακολούθως, ο Ταμίας του Συνδέσμου, κος Μάριος Χριστοφόρου, παρουσίασε τον Οικονομικό Απολογισμό και τους ελεγμένους οικονομικούς λογαριασμούς του 2019, οι οποίοι εγκρίθηκαν από τα παρόντα Μέλη. Ο ίδιος σχολίασε τη θετική εικόνα των Οικονομικών Καταστάσεων εφόσον υπήρχε πλεόνασμα, αύξηση εσόδων και μετρητών και μείωση εξόδων σε σχέση με τις προηγούμενες χρονιές.

Εγκρίθηκε από τα παρόντα Μέλη η ανανέωση συμφωνίας με τους υφιστάμενους Ελεγκτές κ.ο Δημήτριο Δημητριάδη και κ.ο Γρηγόρη Δημητρίου για ένα χρόνο (οικονομικός έλεγχος για την περίοδο 01/01/2020 – 31/12/2020).

Ακολούθησε η αναθεώρηση συγκεκριμένων άρθρων (άρθρο 3 και άρθρο 4) του Καταστατικού με την κα Έλενα Σταυρινού (Μέλος Διοικητικού Συμβουλίου – Γραμματέας) να ενημερώνει τα Μέλη για την προσθήκη στις Κατηγορίες Μελών τα Επίτιμα Μέλη και τα κριτήρια αυτής της κατηγορίας. Επίτιμα Μέλη θα είναι μέλη που συμπληρώνουν 10 έτη ή/και 5 θητείες στο ΔΣ του Συνδέσμου ή Μέλη τα οποία, κατά την κρίση του ΔΣ, είχαν αξιοσημείωτη συνεισφορά/ προσφορά στο Σύνδεσμο ή στο επάγγελμα γενικότερα. Η αλλαγή αυτή εγκρίθηκε ομόφωνα από τους συμμετέχοντες.

Ακολούθησε η παρουσίαση του καινούργιου λογότυπου του Συνδέσμου από την κα Μαρία Γεωργίου, Μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου. Κλείνοντας, τα Μέλη του Διοικητικού Συμβουλίου ευχαρίστησαν τα Μέλη του Συνδέσμου που συμμετείχαν στην Ετήσια Γενική Συνέλευση και ακολούθησε συζήτηση.

On Wednesday June 24th, 2020 in the presence of 26 Members, the Annual General Meeting of our Association was held virtually through Zoom.

The Annual General Meeting commenced with Mrs. Athena Neophytou (Assistant Secretary of the Board of the CyHRMA) and the Minutes of the previous General Meeting of 2019 were approved by those present.

An account for the events and activities of the period June 2019 - June 2020 followed, presented by the President of the CyHRMA, Mr. Panayiotis Thrasyvoulou. Mr. Thrasyvoulou referred to the Members of the Association, which now amount to 616 compared to 571 in 2019.

Mr. Thrasyvoulou referred to the Events /Activities organized by the Association:

The Annual Conference 2019 was held on the 3rd of October 2019 with the following keynote speakers Mr. Peter Cheese, Mr. Ben Whitter, Mrs Stephanie Davies and the panel discussion with Mr. George Christodoulides (Hellenic Bank), Mr. Marios Antoniou (Alfamega), Mr. Andreas Loizou (Four Seasons Hotel) and Ms. Nicoletta Tyllirou (Amdocs). The Conference was a great success with more than 250 participants.

In the context of Corporate Social Responsibility, the Association in collaboration with the Cyprus Refugee Council on December 2nd,

2019 held an event where members of the Association conducted Mock Interviews and CV Clinics.

On 29th of January 2020 the Cyprus Human Resource Management Association has received the prestigious In Business Award in the category of Professional Association

Networking events: The Association's Annual Party was held on 12th of February 2020 with more than 100 participants. Also, on 5th of September 2019, an event for Members of the Association to be meeting with the Board, with about 60 participants.

The Association also participated in the EUC & EURES Network Career Boot Camp 2020 by conducting Mock Interviews and CV Clinics.

As part of the International Human Resources Day, which is celebrated on May 20th, the Association has taken various actions to honour this day. More specifically, in collaboration with the Employers and Industrialists Federation (OEB), on May 20th, 2020, an online seminar was held with key-note speakers Dr. David S. Cohen and Gil Cohen on "Strengthening Your Employee Experience Through COVID-19 and Beyond" with more than 200 participants. At the same time, various campaigns were running on Social Media which included a competition, a message from the Minister of Labour, Mrs. Zeta Emilianidou, and various other activities.

Subsequently, the Treasurer of the Association, Mr Marios Christoforou, presented the audited financial accounts for 2019, which were approved by the present Members. He also commented on the positive picture of the financial situation in view of fact that there was a surplus, an increase in revenues and cash and a decrease in expenditures compared to previous years.

The renewal of the agreement with the existing auditors, Mr. Demetris Demetriades and Mr. Gregoris Demetriou for one year (financial audit for the period 01/01/2020 - 31/12/2020) was also approved by the present Members.

This was followed by the revision of certain articles (Article 3 and Article 4) of the Articles of Association with Ms. Elena Stavrinou (Member of the Board of Directors - Secretary) informing the Members about the addition to the Member Categories of the Honorary Member and its criteria. Honorary Members will be the members who have completed 10 years and / or 5 terms in the Board of the Association or Members who, at the discretion of the Board, have a significant contribution to the Association or to the profession in general. This change was unanimously approved by the participants.

This was followed by the presentation of the new logo of the Association by Mrs. Maria Georgiou, Member of the Board of Directors.

In closing, the Members of the Board of Directors thanked the Members of the Association who participated in the Annual General Meeting and a discussion followed.

12.02.2019

## Ετήσιο Πάρτυ 2020 Annual Party 2020

Ανταπόκριση από την Άρτεμις Ριαλά / Correspondence by Artemis Riala

Την Τετάρτη, 12 Φεβρουαρίου 2020, ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού διοργάνωσε ένα διαφορετικό Ετήσιο Πάρτι-Gala για τα Μέλη και Φίλους του Συνδέσμου στο "Occhio Residence" στη Λευκωσία.

Τα Μέλη και οι Φίλοι του Συνδέσμου ανταποκρίθηκαν θετικά στην πρόσκληση του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. και η βραδιά στέφθηκε με επιτυχία αφού περισσότερα από 100 Μέλη δώλωσαν το παρόν τους.

Στον χώρο όπου πραγματοποιήθηκε η εκδήλωση, το κλίμα ήταν ευάριστο αφού είχαμε την ευκαιρία να απολαύσουμε όλοι το λακταριστό μπουφέ, άφθονο κρασί, αλλά και το διασκεδαστικό παιχνίδι του wine-casino.

Οι συμμετέχοντες χωρίστηκαν σε ομάδες και με τις μάρκες που τους δώθηκαν από τους διοργανωτές του παιχνιδιού, μπορούσαν να ποντάρουν σε διάφορα παιχνίδια που σχετίζονταν με το κρασί. Οι ομάδες που συγκέντρωσαν τις περισσότερες μάρκες κατάφεραν να κερδίσουν διάφορα δώρα.

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

Η όλη διοργάνωση σημείωσε μεγάλη επιτυχία και ανυπομονούμε για την επόμενη χρονιά!

On Wednesday, February 12th 2020, the Cyprus Human Resource Management Association organized a special Annual Party-Gala for Members and Friends of the Association at "Occhio Residence" in Nicosia.

The Members and Friends of the Association responded positively to the CyHRMA's invitation and the evening was a great success with more than 100 Members present in the said event.

At the party we all had the opportunity to enjoy the delicious buffet, plenty of wine and the fun game named "wine-casino".

The participants were divided into groups and with the chips given to them by the game's organizers, they could bet on various wine-related games. The teams who collected the most chips managed to win various gifts.

We should not forget to thank the Members and Friends of the Association who honoured us with their presence and support in every way.

The whole event has been a great success and we are looking forward to next year!



# HR, η καρδιά των Επιχειρήσεων

Συνέντευξη της Μαρίας Στυλιανού Θεοδώρου,  
Αντιπρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του  
Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. στο περιοδικό InBusiness



## Γιατί είναι σημαντικό μια Επιχείρηση ή Οργανισμός να έχει HR Services;

Τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού διαδραματίζουν τόσο καθοριστικό ρόλο όσο και η ίδια η παρουσία του ανθρώπινου δυναμικού εντός της επιχείρησης - από τον στρατηγικό σχεδιασμό μέχρι και την εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση. Σ' αυτό τον ρόλο απαιτείται φυσικά η μεσολάβηση για την δημιουργία των κατάλληλων πολιτικών διαχείρισης, ανάπτυξης και διατήρησης του ανθρώπινου κεφαλαίου και η διατήρηση ισορροπιών σε λεπτά θέματα της επιχείρησης όπου παρουσιάζονται αντικρουόμενες τάσεις όπως είναι π.χ. η μείωση του κόστους και αύξηση της παραγωγικότητας. Ο ουσιαστικός τους ρόλος αντανάκλαται στη δημιουργία, ανάπτυξη, διαμόρφωση και ενίσχυση της εργασιακής κουλτούρας της επιχείρησης με απώτερο στόχο την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ουσιαστικά, τα HR Services καθορίζουν τον τρόπο διαχείρισης, αναβάθμισης και αξιοποίησης της γνώσης και των δεξιοτήτων εντός της επιχείρησης ούτως ώστε να επιτευχθεί το επιχειρησιακό όραμα. Ενόσω οι επιχειρήσεις εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα για να ανταπεξέλθουν του οξύτατου ανταγωνισμού, ο ρόλος των επαγγελματιών του Τομέα θα συνεχίσει να παραμένει ουσιαστικός γι' αυτές.

Όπως πολύ χαρακτηριστικά αναφέρει ο motivational speaker, Simon Sinek, "100% of your customers are people. 100% of employees are people. If you don't understand people, you don't understand business."

## Τι χαρακτηριστικά έχει ένας καλός χώρος εργασίας; Και με ποια κριτήρια διαμορφώνεται ένας τέτοιος χώρος;

Δυστυχώς δεν υπάρχει πανάκεια για την εξυγίανση ενός εργασιακού περιβάλλοντος ούτε και μια ιδανική συνταγή για την σύσταση του. Ωστόσο, οι καλοί εργασιακοί χώροι είναι αυτοί στους οποίους οι εργαζόμενοι νοιώθουν συναισθηματικά καλά και αυτό τους παρακινεί να συνεχίζουν να επιστρέφουν στην εργασία τους κάθε μέρα. Ο καλός χώρος εργασίας βρίσκεται εκεί που το φυσικό περιβάλλον (η τοποθεσία, ο διαθέσιμος εξοπλισμός, ο αέρας, ο φωτισμός κ.ο.κ.) συνδυάζεται με την θετική ψυχοσύνθεση του κάθε εργαζόμενου. Τα αποτελέσματα πρόσφατων εμπειρικών ερευνών δείχνουν ότι οι υγιείς χώροι εργασίας παρουσιάζουν κοινά χαρακτηριστικά τα οποία προάγουν την αριστεία, την παραγωγικότητα και την αμοιβαία εμπιστοσύνη. Είναι σημαντικό όμως να αντιλαμβανόμαστε ότι ένας εργασιακός χώρος μπορεί ταυτόχρονα να είναι καλός στα μάτια ενός εργαζόμενου και κακός στα μάτια ενός άλλου, ή/και αντίστροφα.

## Ποια οφέλη αποκομίζουν οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας από ενέργειες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού;

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού συνοδεύει τους εργαζόμενους καθ' όλη την διάρκεια της σχέσης τους με την επιχείρηση, από την στιγμή που δηλώνουν το ενδιαφέρον τους για μια θέση εργασίας μέχρι και την στιγμή που η συνεργασία αυτή ολοκληρώνεται. Οι ενέργειες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού διασφαλίζουν ότι ο εργαζόμενος συνεχίζει να αναπτύσσεται, να είναι παραγωγικός, υγιής (σωματικά και ψυχολογικά) και ικανοποιημένος καθ' όλη την διάρκεια αυτής της εργασιακής τους

*"τα HR Services καθορίζουν τον τρόπο διαχείρισης, αναβάθμισης και αξιοποίησης της γνώσης και των δεξιοτήτων εντός της επιχείρησης"*





σχέσης. Εντός των πολιτικών που διασφαλίζουν τα προαναφερόμενα, βρίσκονται και τα οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι. Στην πιο συνοπτική και απλοποιημένη απάντηση, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει την ευθύνη να διασφαλίσει ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν ευχαριστημένοι και δεσμευμένοι προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης διαμορφώνοντας ένα υγιές και κατάλληλο περιβάλλον για τους εργαζόμενους.

### Ποιες είναι οι νέες τάσεις για το HR στην ψηφιακή εποχή;

Όλα αυτά που μέχρι πριν λίγα χρόνια μας ήταν πρωτάκουστα: εικονική πραγματικότητα στην εκπαίδευση, ψηφιακά εργαλεία για την παρακίνηση και εμπλοκή των εργαζομένων, αξιοποίηση της τεχνολογίας για την πρόσληψη ατόμων χωρίς να γνωρίζουμε τα δημογραφικά τους στοιχεία (blind hiring technologies), εφαρμογές ειδικά σχεδιασμένες για τις ανάγκες της επιχείρησης όπου συγκεκριμένες διαδικασίες και επικοινωνία αυτοματοποιείται, gamification, προσλήψεις με την αξιοποίηση bots, blockchain, ανάλυση μεγάλων όγκων δεδομένων που αφορούν την συμπεριφορά των εργοδοτούμενων, αξιοποίηση εφαρμογών στο διαδίκτυο και πολλά, μα πάρα πολλά και διαφορετικά άλλα.

### Πως βλέπετε να διαγράφεται το μέλλον του εργασιακού χώρου τα επόμενα χρόνια και πως το HR θα το επηρεάσει;

Αυτό που είναι σίγουρο είναι ότι το μέλλον θα συνεχίσει να αγκαλιάζει όλο και περισσότερο την τεχνολογία. Ενόσω οι millennials και η γενιά Z θα αποτελούν το μεγαλύτερο ποσοστό του εργαζόμενου πληθυσμού, η αξιοποίηση προηγμένης τεχνολογίας είναι δεδομένη. Το HR όπως το ξέρουμε σήμερα, αναμένεται να διαφέρει πολύ από το HR του μέλλοντος. Ενόσω οι τάσεις διαφοροποιούνται και εκμοντερνίζονται, οι επαγγελματίες HR θα πρέπει να αξιολογούν ποιες από αυτές είναι πραγματικά ουσιαστικές επιλογές για τις επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα θα καταβάλλουν προσπάθειες για την εξεύρεση των βέλτιστων τρόπων και πόρων εφαρμογής τους. Είναι επίσης βέβαιο ότι η περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνολογίας θα ενισχύσει την εμπλοκή του HR στο μέλλον με πιο εξατομικευμένους τρόπους «εξυπηρέτησης» των εργαζομένων και με την διαθεσιμότητα πληροφοριών 24/7.

### Τι θέματα έχει να αντιμετωπίσει ο Σύνδεσμος;

Ο Κυπριακός Σύνδεσμος Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να συνεχίσει να αναπτύσσει έντονη δραστηριότητα σε συνεργασία με άλλους φορείς της οικονομίας και κοινωνίας και να αποτελεί μέλος διεθνών και ευρωπαϊκών δικτύων ούτως ώστε να είναι σε θέση να κρατά άμεσα ενήμερα τα Μέλη του για τις όποιες εξελίξεις του επαγγέλματος. Η ήδη έντονη δραστηριοποίηση στα δρώμενα του Τομέα μέσα από την διοργάνωση Συνεδρίων, εκπαιδευτικών προγραμμάτων, διαλέξεων, εκθέσεων σταδιοδρομίας και άλλων επαγγελματικών εκδηλώσεων, αναμένεται να ενδυναμωθεί περαιτέρω, εισάγοντας νέες τάσεις, καινοτομίες και αλλαγές σε τοπικό και διεθνές επίπεδο. Η πρόκληση έγκειται στο να διατηρήσουμε τον ηγετικό μας ρόλο στην επιμόρφωση της τοπικής επιχειρηματικής κοινότητας και κοινωνίας για την καίρια σημασία του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιτυχία των οργανισμών. Παράλληλα, πρέπει να συνεχίσουμε να αναβαθμίζουμε το επίπεδο των Επαγγελματιών Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο μέσα από τις δράσεις του Συνδέσμου, με τρόπο που να συνάδει με τα θέλω και τις ανάγκες των Μελών του σε ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο και μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό και όχι μόνο περιβάλλον.

# Έρευνα Ικανοποίησης Μελών 2019 / Member Satisfaction Survey 2019

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

Σε αυτό το τεύχος, μοιραζόμαστε μαζί σας τα αποτελέσματα της Έρευνας Ικανοποίησης Μελών που πραγματοποιήθηκε την περίοδο 17/02/2020-28/2/2020.

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

80 Μέλη έλαβαν μέρος δίνοντας την ανατροφοδότησή τους όπου το 87.5% των συμμετεχόντων είναι Επαγγελματίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού και 25% αυτών είναι μέλη του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. για πάνω από 5 χρόνια.

Γενικά, τα μέλη είναι ικανοποιημένα με τα οφέλη που προσφέρει ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. (80.8%).

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης του Στρατηγικού Πλάνου του Διοικητικού Συμβουλίου του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. για το 2020-2021.

Το Διοικητικό Συμβούλιο παραμένει δεσμευμένο να εφαρμόσει πρωτοβουλίες και δράσεις για ενίσχυση της ικανοποίησης και για παροχή ακόμη καλύτερων ωφελημάτων προς τα Μέλη του Συνδέσμου.

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

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

In this issue, we are sharing with you the results of the Member Satisfaction Survey which was conducted between 17/02/2020-28/2/2020.

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

80 Members provided their feedback where 87.5% of the survey participants are HR Professionals and 25% of them are CyHRMA Members for more than 5 years.

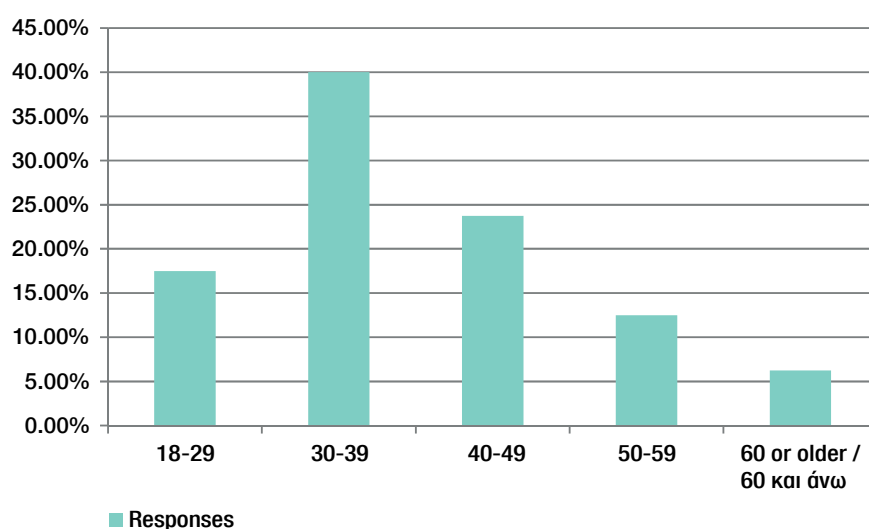
Overall, members indicated that they are satisfied with the benefits provided by the CyHRMA (80.8%).

The survey results will be taken into consideration during the preparation of the CyHRMA Board's Strategic Plan for 2020-2021.

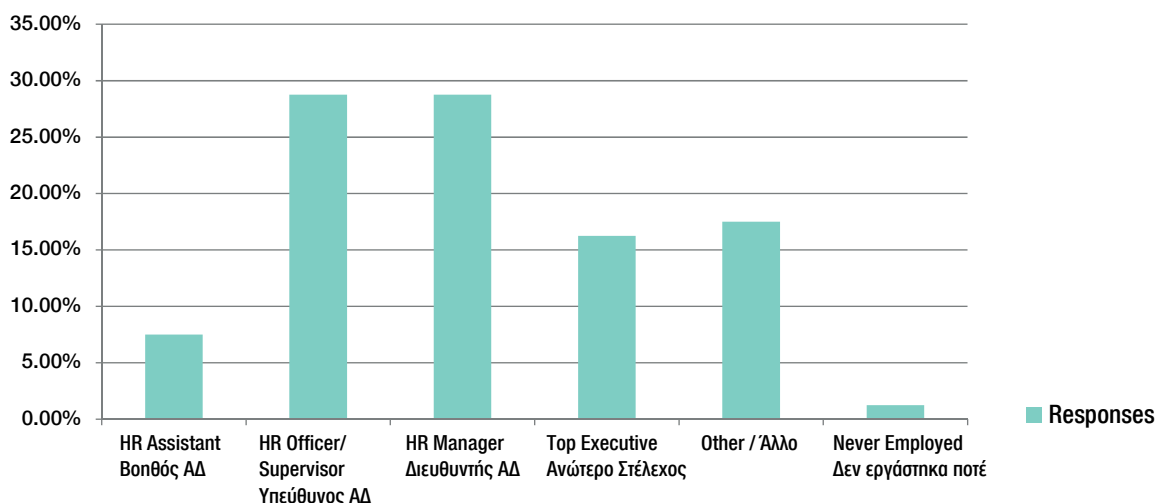
The Board remains committed to enhancing satisfaction and providing even better benefits to the Members of the Association.

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

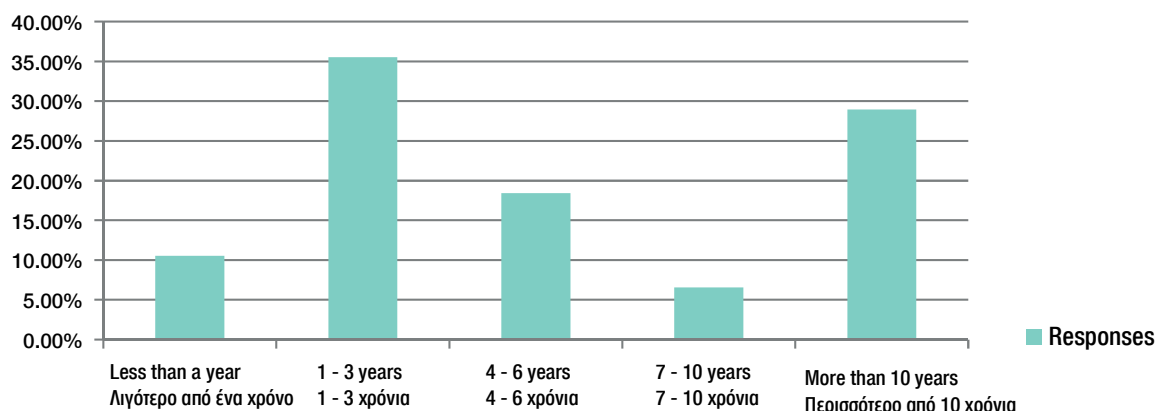
## Which age category do you fall in? / Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκεις;



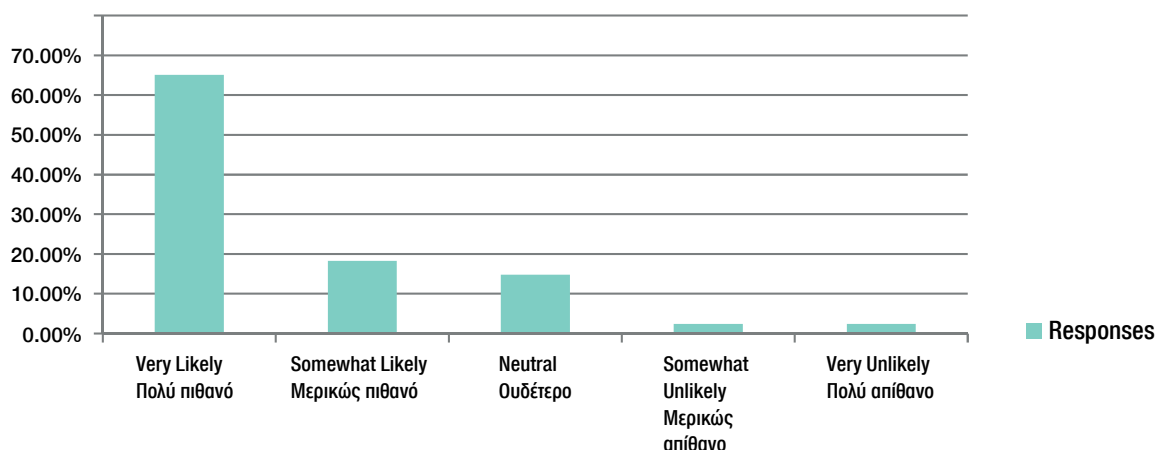
**What is your current job level? (If not applicable, please indicate your last job level) / Με ποιο από τα πιο κάτω επίπεδα αντιστοιχεί η σημερινή θέση εργασίας σας; (Εάν δεν ισχύει, αντιστοιχείστε την τελευταία θέση εργασίας που κατείχατε)**



**For how long have you been a Member of the CyHRMA? / Για πόσο χρονικό διάστημα είστε μέλος του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ;**

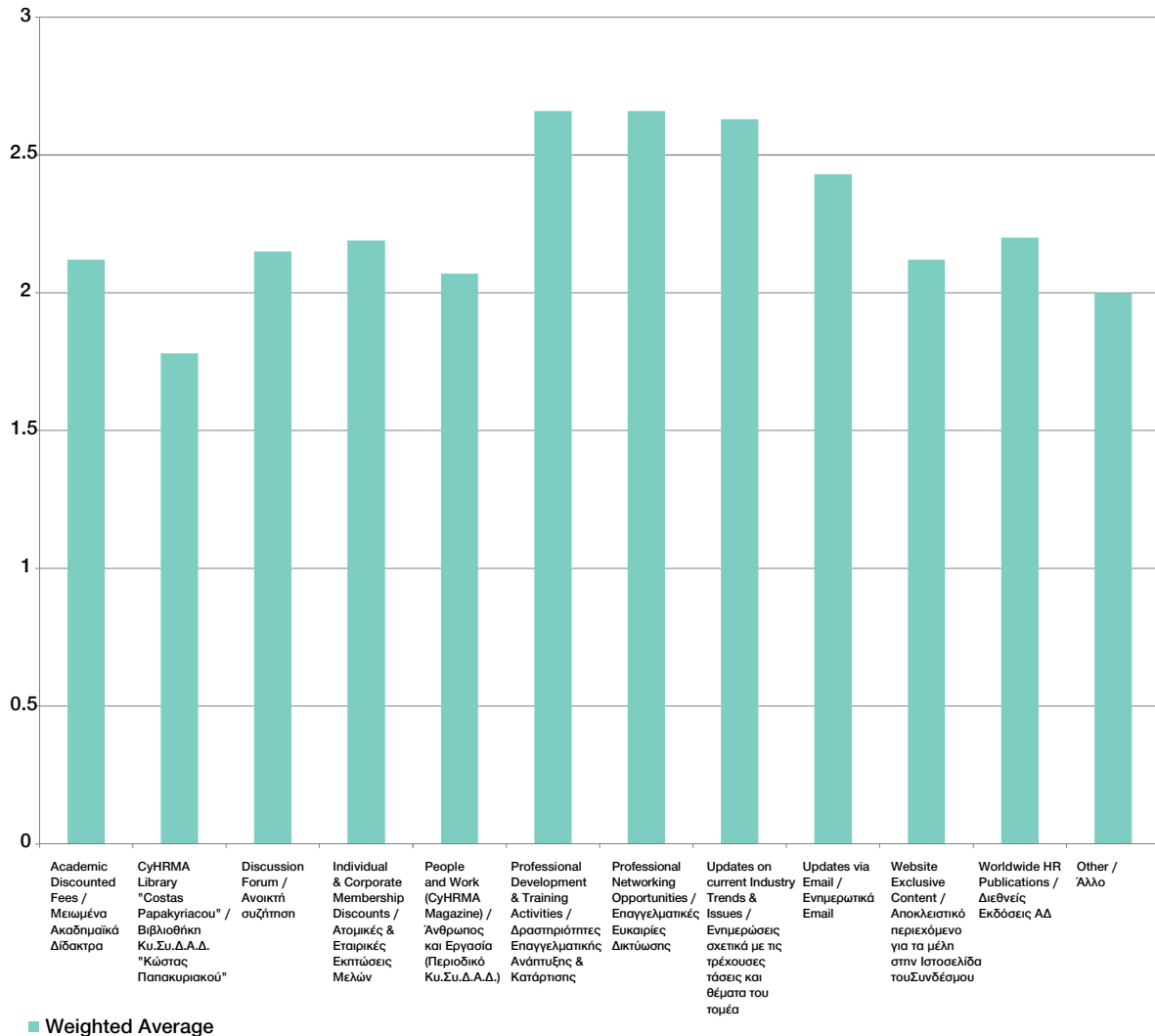


**How likely would it be for you to recommend a CyHRMA membership to a colleague / friend / associate? Πόσο πιθανό είναι να προτείνετε σε έναν συνάδελφο / φίλο / συνεργάτη να γίνει μέλος του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ;**

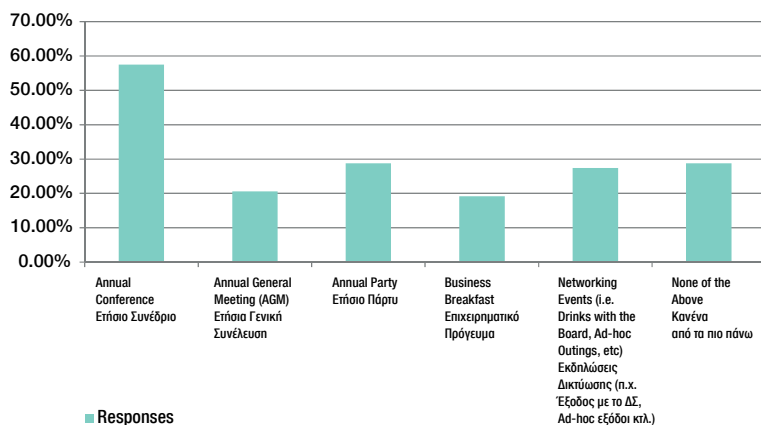




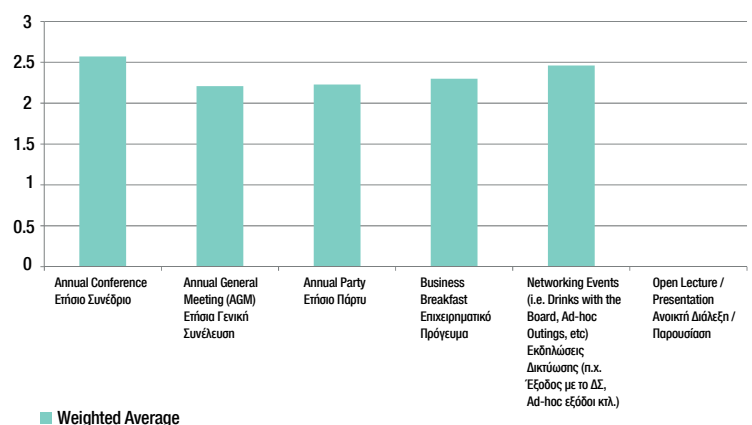
The CyHRMA is offering a number of benefits to its members. Please indicate the importance of the benefits below: / Ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. προσφέρει κάποια προνόμια στα μέλη του. Παρακαλώ υποδείξετε τη σημαντικότητα των πιο κάτω προνομίων:



Which CyHRMA events have you attended in the past 3 years? / Σε ποιες δραστηριότητες / εκδηλώσεις του Κυ.Συ.Δ.Α.Δ. έχετε παραστεί τα τελευταία 3 χρόνια;



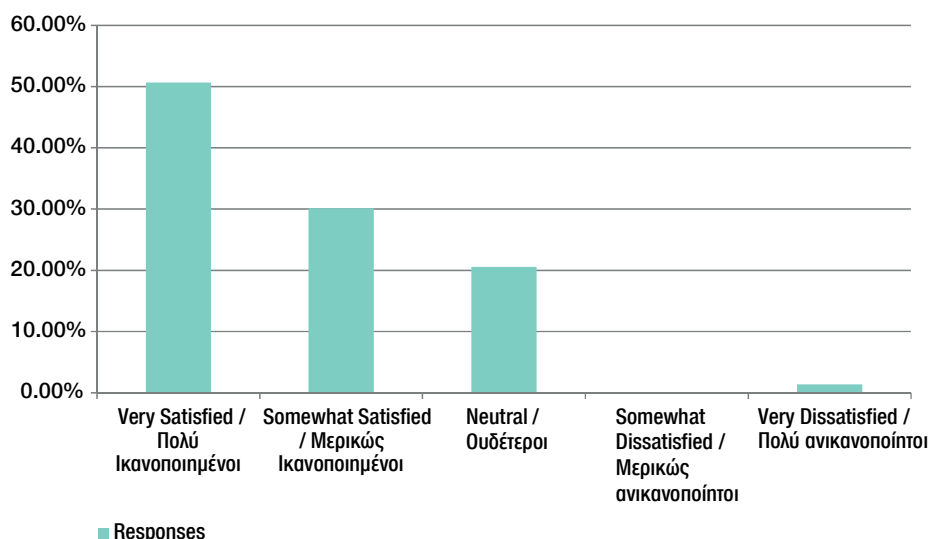
Please rate the value you have received out of the following CyHRMA events: / Παρακαλώ προσδιορίστε την προστιθέμενη αξία που σας παρείχαν τα πιο κάτω:



Please let us know what HR fields, from the list below, you would like to see in future trainings: / Παρακαλώ επιλέξτε από την πιο κάτω λίστα, τα θέματα που θα θέλατε να παρακολουθήσετε σε μελλοντικές εκπαιδευτικές εκδηλώσεις του

Coaching & Mentoring / Πρακτικές Καθοδήγησης	60.27%
Future of HR / New HR Practices / Νέες Πρακτικές και το Μέλλον της ΔΑΔ	60.27%
Diversity & Millennials / Διαφορετικότητα	46.58%
KPIs / Δείκτες Μέτρησης της Απόδοσης	46.58%
Implementing HR Analytics	45.21%
Succession Planning / Προγραμματισμός Διαδοχής	45.21%
Cloud HR	42.47%
Work-life Balance / Εξισορρόπηση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής	42.47%
Retain Talent Management / Διαχείριση Ταλέντων	41.10%
Digital Recruitment	41.10%
Next Generation HR Metrics	39.73%
Performance Management / Διαχείριση της απόδοσης	39.73%
Labour Relations / Εργασιακές σχέσεις	38.36%
Employee Wellness & Safety / Επιχειρησιακή Ευεξία και Ασφάλεια	38.36%
Performance Appraisal Methods & Techniques / Μεθόδοι και τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης	38.36%
Strategic Workforce Planning (recruitment, selection, etc) / Στρατηγικός Σχεδιασμός Εργατικού Δυναμικού	36.99%
Employee Experience	34.25%
What CEOs expect / Τι αναμένουν οι CEOs	31.51%
Leadership / Ηγεσία	30.14%
Compensation Management / Διαχείριση Αποζημιώσεων	27.40%
Social Media & HR / Κοινωνικά Μέσα Δικτύωσης & ΔΑΔ	27.40%
New Business Start-up	20.55%
Communication Apps / Εφαρμογές Επικοινωνίας	23.29%
Employee Contracts / Συμβόλαια Εργασίας	19.18%

Overall, how satisfied are you with the services provided by the CyHRMA? / Πόσο ικανοποιημένοι είστε με τις υπηρεσίες που παρέχει ο Κυ.Συ.Δ.Α.Δ;



# Έρευνα: “COVID-19: The new era in HR”

The CYHRMA in collaboration with Professor Eleni Stavrou-Costea, Director of MSc Human Resource Management, University of Cyprus, carried out a survey amongst its members to better dive into how COVID-19 has impacted and will impact HR and ways of working.

Businesses and other organizations across the globe are now faced with tough choices on how to ensure their continuity and even survival. HRM's responses have ranged from enforcing stringent policies on employee health and safety to actively changing employee policies such as moving towards remote working. These steps have all required HR to generate faster, more frequent and robust **internal communications** to keep everyone informed while the changes have taken place. They have also required **closer collaboration** between the HR function and the rest of middle and top management, as well as external stakeholders (i.e. ministries, unions etc). Overall, HR is called to find ways for organizations to become **more flexible** in relation to managing people and saving jobs

## Survey demographics

The survey was conducted between 18th of May to 22nd of May and we received 77 valid responses. The demographics of respondents were:

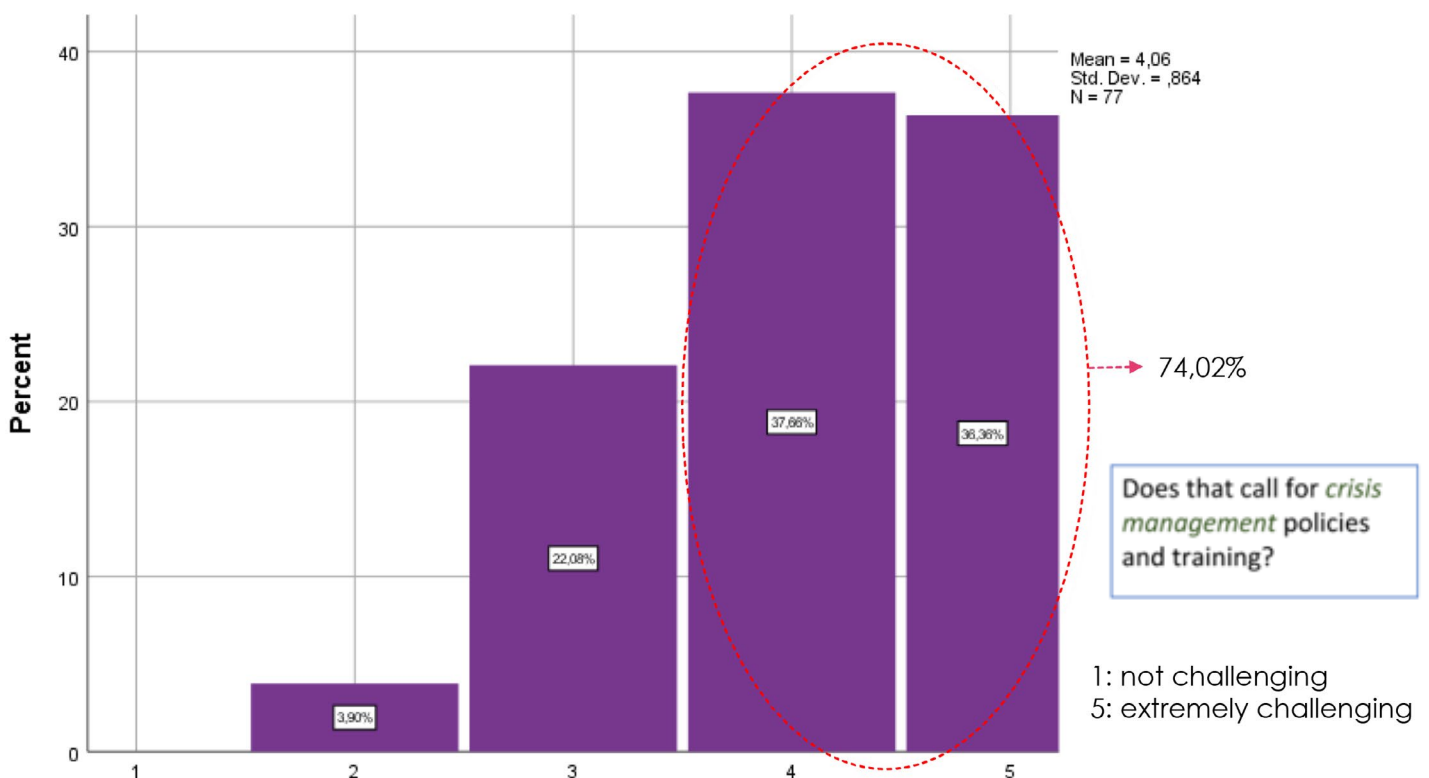
- 65% were in HR and 14% were in top executive positions
- 39% had non-managerial and 61% managerial positions
- The sample consisted of 30% males and 70% females
- Most respondents were between the ages of 25 and 49
- 47% had children under 18 years old
- Their employment tenure, practically full-time, varied: 35% had 1-3 years; 49% had at least 4 years; 16% had less than a year
- The industry in which the respondents worked varied: education, commerce, pharmaceutical, financial, etc - with the majority in services

*Overall, the demographics were not significant factors in the results*

We outline below key findings, as well as insights based on these findings combined with research conducted across the globe on the topics covered by the survey.

## COVID-19 challenges for organisations

**How would you rate the COVID-19 as a challenge to your organisation overall?**

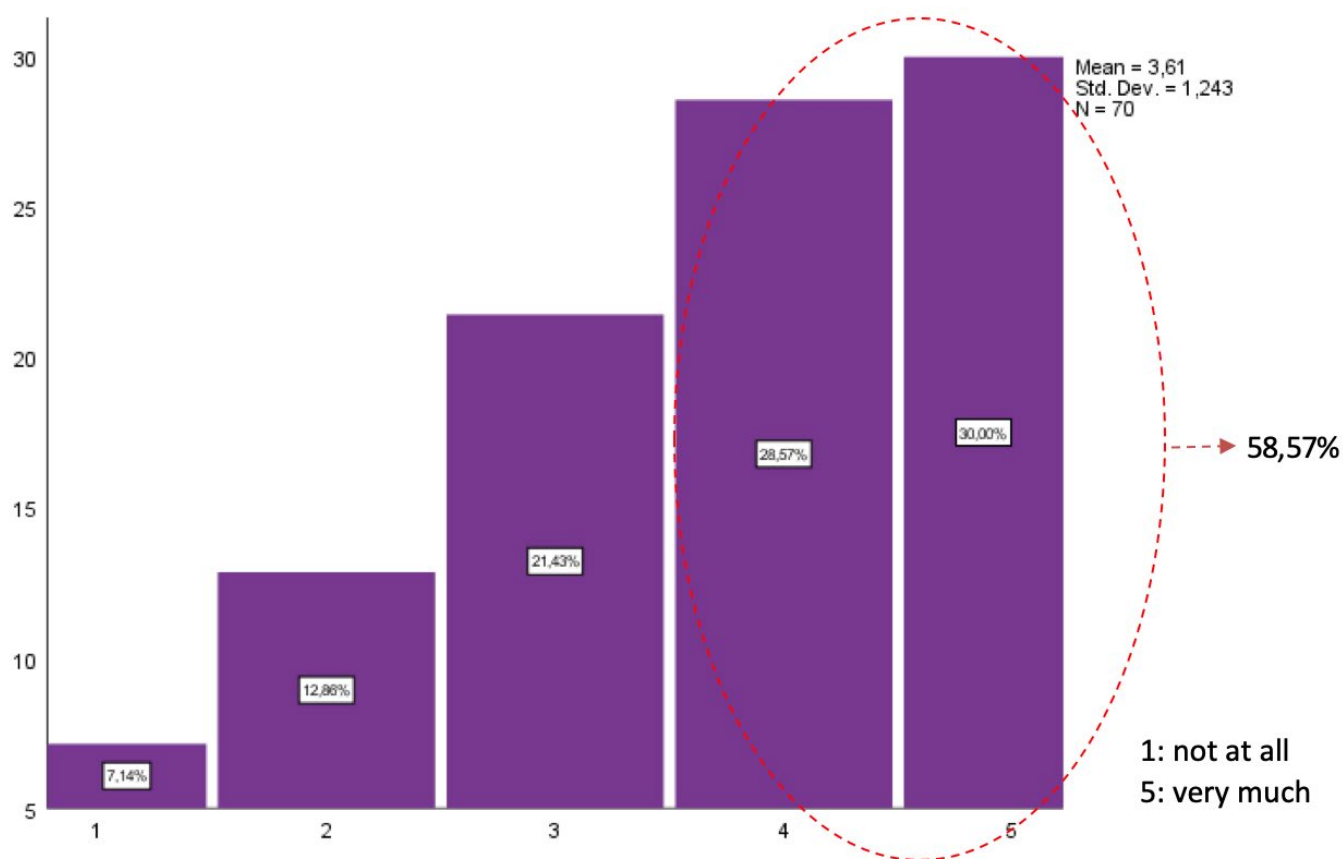




### How big of a challenge do you consider the situation created by COVID-19 for your organization, in the following areas?

Challenges	Mean
Management of stress and high morale among employees (women slightly more than men)	3.73
Change management and / or implementation of measures under COVID-19	3.66
Managing daily operations	3.53
Recruiting	3.40
Hiring decisions and job offers	3.35
Onboarding new employees	3.35
Communication and cooperation among employees	3.32
Learning and Development of employees	3.29

### How much do you think COVID-19 will affect your company's financial results for the current year?



### Working from home before and during Covid-19

- While prior to Covid-19 about 47% of organizations offered work from home, such arrangement was infrequently picked up by employees then, whereas 60% never used it; 1.3% used it all the time; 25% used it once a month, while about 14% used it during the week
- During Covid-19 56% of respondents worked from home
- The overall experience of working from home was from good (46%) to very good (32%). Only 3% considered their experience poor.
- While most respondents reported being neutral (42%), about 35% reported preferring working from home (versus 14% who preferred not to work from home). Results showed that family status, gender and children were not significant factors
- Working from home increased their levels of commitment, while job satisfaction remained unaffected
- During the Covid-19 period the daily working hours reported were as follows: 5-6 hours among 12% of employees; 7-8 hours among 27% of employees; 9+ hours among 51% of employees
- It was slightly more challenging for those who had kids at home to work from home and to handle change management and the implementation of COVID -19 measures. But those with children felt slightly more productive.

### Productivity & performance while working from home

- 50% of respondents reported that their productivity was not reduced, while 28% admitted that it was (the rest were neutral)
- 70% of respondents said that while working remotely they felt concentrated and efficient, while 10% disagreed (the rest were neutral)
- 62% of respondents said they did not have difficulties to get work done, while 22% disagreed (the rest were neutral)
- 79% reported being satisfied with their work performance, while only 6% disagreed (the rest were neutral)
- Overall, compared to their work prior to Covid-19, 52% of respondents reported their performance as stable and 29% even as higher. Only 14% reported their performance as lower.
- Women's performance was reported to be higher than men's. The former's productivity and satisfaction were also slightly higher than the latter's.

### Satisfaction & commitment while working from home

- 77% of respondents were satisfied with their job
- 75% of respondents were willing to put a great deal of effort beyond what is normally expected in order to help the organization be successful (i.e. employees stepping in to help their organization)
- 82% of respondents felt loyalty towards their organization and 80% would accept almost any type of job assignment in order to keep working for their organization
- 75% of respondents agreed with their organization's policies on important employee related matters
- But only 39% of respondents stated that their *organization really inspires the very best in them* in a way of job performance

### Top issues to be dealt with as a result of Covid-19

- Employee health and safety (i.e. formation of committees, policies/practices beyond those mandated by law, trainings, wellbeing, etc)
- High morale and low stress levels among employees (i.e. wellness programs, life-long learning activities, work-life balance options, etc)
- Employee productivity (i.e. management by objectives, utilise surveys, implement training programs, etc)
- Frequent and clear communication channels among employees (i.e. frequent meetings, feedback sessions, social activities, etc)
- Unobstructed business operations (i.e. crisis management policies/practices idiosyncratic to our organizations, etc)
- Maintaining employee commitment (i.e. satisfaction and commitment surveys, etc)
- Long term (enhanced) sustainability of organization (i.e. integrate employee wellbeing into firm practices)
- Maximizing employee potential (i.e. training needs analysis, commitment, etc.)
- Layoffs (i.e. minimize them, etc)

### HR opportunities and areas of focus

So based on the above, which HR-related opportunities are resulting from the Covid-19 experience? In a nutshell its about *Restructuring & Rethinking how we do business and approach employee welfare. Specifically, HR professionals should critically consider the following:*

- More remote opportunities and policies (*what knowledge, structures and processes do we need to achieve that?*)
- Becoming more flexible and less bureaucratic (*how can we do that?*)
- Increased and better use of technology (*e-learning, e-hiring, greater automation etc*)
- Change of culture (greater trust between employees and management, higher collaboration, stronger bonds etc)
- Measuring productivity more effectively (*rethink of productivity – i.e. focus on results*)
- Establish ways of dealing with crises and uncertainty (establish a crisis mind-set, roles and procedures)
- Dealing with employee mental health (*understand it, create strategies, educate employees*)

### Where should we stand now as HR professionals?

- **Ensure that business can sustain while job losses are minimized:** work with senior leadership to reconfigure workflows, redeploy talent and/or reskill staff to help them stay relevant. This may include family-friendly policies for virtual work-life as well as further digitalization of HR.

- **Offer greater education and training across the board** (mostly virtually?): employees need to understand not just the current risks and new safety protocols, but also their respective roles in responding to risks *at all fronts* from disruptions in business continuity. Create an ecosystem devoted to creating an AI powered skills inventory, reskilling and exploring new partnerships with traditional and non-traditional institutions of learning.
- Often considered as the relationship managers of the business, HR needs to **work closely alongside the line managers** to ensure inclusivity and security are mainstreamed across all rank and file of employees.
- Working with the legal and regulatory teams is also necessary to **lobby inside and outside the organization** for policies and procedures that protect the **jobs, incomes** and **wellbeing** of employees.

### How do we, now more than ever, recognize the human element in corporate sustainability?

- Covid-19 showed that people are motivated at the highest levels when they can connect their work contributions to a greater purpose and mission. *During the crisis, people showed resilience and adaptability.*
  - HR should do more than treat employees fairly and respectfully. It should facilitate a more profound connection between employee contributions towards both the organization and society as a whole by:
    - Creating clear connections across individual jobs, team objectives, and the organization's mission.
    - Building a resilient workforce that can adapt in the face of constant change.
- During Covid-19, employee physical, financial and psychological wellbeing became paramount
  - HR should embed well-being into every aspect of the design and delivery of work itself and to fundamentally redesign work in doing so.
- Covid-19 did not only “get” to the elderly and the physically weak, but to whole societies, including all types of employees.
  - HR should use analytics to segment and better understand employees' unique attributes and needs in order to develop targeted programs and policies that bring out employees' personal best while giving them what they need in order to do their work safely and effectively.
- Covid-19 showed that while technology can supplement work, it cannot replace humans.
  - HR can explore ways to integrate teams of humans and technology for greater productivity, efficiency and a knowledge-sharing culture.
- Covid-19 brought ethical issues to the forefront on the impact of organizational decisions on different types of employee groups.
  - HR should ask themselves critical questions to help them champion the perceived and actual ethical impacts of people decisions.

Overall, HR needs to assess if it is positioned to make the impact it can and should be making across organizations.

Adapted from Professor Eleni Stavrou-Costea presentation of the results during the webinar taking place on 30th of June 2020





# Ο Μιχάλης Πηλίκος με τα μάτια του Μιχάλη Αντωνίου



Ήταν ο πρώτος μου προϊστάμενος, Σεπτέμβρης του 1991, 27 χρονών εγώ, 35 χρονών εκείνος. Μαζί μέχρι το 2015, κοντά ένα τέταρτο του αιώνα, με τις χαρές και τις στενοχώριες, με τις νίκες και με τις ήττες, με τα δύσκολα και με τα δυσκολότερα, γιατί μη γελιόμαστε, όποιος έζησε το επαγγελματικό ταξίδι του Μιχάλη Πηλίκου ξέρει καλά ότι εύκολα δεν είχε.

Δίπλα του έμαθα να δουλεύω, από αυτόν διδάχθηκα τις εργασιακές σχέσεις. Όχι τα κείμενα των Νόμων και τις πρόνοιες του Κώδικα Βιομηχανικών Σχέσεων, όχι αυτά. Τα άλλα, τα δύσκολα, αυτά που δεν τα διδάσκουν στα πανεπιστήμια και που μόνο αν είσαι τυχερός τα συναντάς στην πορεία σου.

Δίπλα του έμαθα ότι εκπροσωπούμε συμφέροντα αλλά ότι η δουλειά μας δεν είναι να επιβάλλουμε τα συμφέροντα που εκπροσωπούμε. Δουλειά μας, με έμαθε, είναι να διαβουλευόμαστε και να διαπραγματευόμαστε, πρώτα με αυτούς που εκπροσωπούμε και μετά με τους αντισυμβαλλόμενους.

Να αναζητούμε αμοιβαία αποδεκτούς συμβιβασμούς, να φεύγουμε από το τραπέζι του διαλόγου όχι με μια νίκη στο χέρι αλλά με μια συμφωνία, να σεβόμαστε τον συνδικαλιστή όχι γιατί μας αρέσουν οι προσεγγίσεις του, αλλά γιατί πάντα εκπροσωπεί ανθρώπους, εργαζόμενους με αξιοπρέπεια, με οικογένειες και με όνειρα.

Μαζί ζήσαμε τις μεγάλες χαρές και τις συλλογικές δοκιμασίες, μαζί περάσαμε την καταξίωση της χώρας μας με την ένταξη της στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μαζί και την τραγωδία του Μαρτίου του 2013. Σε καμιά από τις μεγάλες στιγμές, σε κανένα από τα κρίσιμα διλήμματα δεν είχε την παραμικρή αμφιβολία, ήξερε πάντα σε ποια πλευρά της ιστορίας ανήκει.

Τον έβλεπα να περνά ώρες με τους συντεχνιακούς και τους λειτούργους του Υπουργείου Εργασίας συζητώντας για ποδόσφαιρο, για πολιτική, για φιλίες και για οικογένειες και να κτίζει σχέσεις ισχυρές, σχέσεις αλληλοκατανόησης και αμοιβαίου σεβασμού.

Τον είδα να οικοδομεί βήμα βήμα το υπόβαθρο της επαγγελματικής επιτυχίας, σφυρηλατώντας δεσμούς αληθινής φιλίας. Και τον έβλεπα να αφιερώνει ανεξάντλητες ποσότητες ενέργειας για να λύσει τις διαφορές που αναλάμβανε. Χωρίς να τα παρατά ποτέ, χωρίς να σταματά ποτέ να αναζητά τις αποδεκτές ρυθμίσεις, με πάθος να προωθεί τους επιχειρηματικούς στόχους ισορροπώντας με μαεστρία αντικρουόμενα συμφέροντα.

Η καταξίωση ήταν απλώς ζήτημα χρόνου. Ήταν Διευθυντής Εργασιακών Σχέσεων, 35 χρονών και όλη η αγορά μιλούσε για τον Πήλικο. Βροχή οι προσφορές δουλειάς από κορυφαίες επιχειρήσεις και οργανισμούς αλλά ο Πήλικος ήξερε καλά το πεπρωμένο του. Το 1999 προάχθηκε σε Βοηθό Γενικό Διευθυντή και το 2002, έγινε Γενικός Διευθυντής της μεγάλης εργοδοτικής οργάνωσης του τόπου.

Έχοντας περάσει από όλα τα ιεραρχικά επίπεδα πριν αναλάβει στα χέρια του τις τύχες της ΟΕΒ, ήξερε πάρα πολύ καλά τι έπρεπε να γίνει. Και το έκανε. Μέσα σε ελάχιστα χρόνια, κυριολεκτικά μεταμόρφωσε την Ομοσπονδία Εργοδοτών και Βιομηχάνων.

Την παρέλαβε ως ένα κλαμπ της ελίτ του Κυπριακού επιχειρείν και την μετέτρεψε σε μια Οργάνωση ανοιχτή στην ευρύτερη κοινωνία, με πλατιά βάση και με ρίζες που άπλωσαν σε κάθε τομέα και υποτομέα οικονομικής δραστηριότητας.

Ενίσχυσε την φωνή και την αντιπροσωπευτικότητα της εργοδοτικής οργάνωσης και πολλαπλασίασε την επιρροή της στα κέντρα λήψης αποφάσεων.

Ήταν ο πρώτος Γενικός Διευθυντής της ΟΕΒ που βγήκε από το γραφείο του, κατέβηκε στο εργοστάσιο, στο εργαστήριο, στο πανεπιστήμιο, στο λιμάνι και στο νοσοκομείο, συνάντησε τον επιχειρηματία εκεί που καταθέτει την ψυχή του.

Μίλησε όχι μόνο στους ομολόγους του, όχι μόνο στους Υπουργούς και στους Γενικούς Διευθυντές ή τους Γενικούς Γραμματείς. Μίλησε σε όποιον κάθισε απέναντι του χωρίς να νοιάζεται για ιεραρχικά επίπεδα, ανέβαινε με τα πόδια τους ορόφους των Υπουργείων και των συντεχνιακών οικημάτων για να πει μια καλή-μέρα σε όσους γνώρισε στην διαδρομή του, για να καλαμπουρίσει, για να ρωτήσει και να μάθει τα νέα των παλιόφιλων.

Ορθολογιστής, με χιούμορ πανέξυπνο, οξυδερκής, δεικτικός μα και αυτοσαρκαστικός, με ακατάσχετη αισιοδοξία και δημιουργικότητα.

Βγήκε στα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και μίλησε με γλώσσα κατανοητή, με επιχειρήματα απλά και πειστικά. Έκανε τον Τύπο και τους δημοσιογράφους μέρος της κανονικότητας της αποστολής του, τους εμπιστεύθηκε, ρίσκαρε και κέρδισε ακόμα και τους πιο καχύποπτους.

Μετριοπαθής, συναινετικός, απερίγραπτα πραγματιστής, με ανόθευτο ρεαλισμό, καμιά φορά με πόνο αλλά χωρίς δισταγμό, λάμβανε τις επιβαλλόμενες αποφάσεις και την ίδια στιγμή αναλάμβανε και τις ευθύνες.

Ήταν ο Γενικός Διευθυντής που παρέλαβε την Οργάνωση δυνατή αλλά εσωστρεφή που λίγιο την γνώριζαν εκτός από τους παροικούντες και που όταν την παρέδωσε, όχι μόνο την ήξερε όλη η Κύπρος αλλά μιλούσαν για την ΟΕΒ στα πιο απομακρυσμένα σημεία του νησιού.

Ένας πληθωρικός ηγέτης, που μετέτρεψε την Οργάνωση του σε πυλώνα ανάπτυξης και προόδου, σε πρωταγωνιστή των εξελίξεων, διεκδίκησε και απέκτησε λόγο σε όλες τις πολιτικές που επηρεάζουν την οικονομία, μετέτρεψε την ΟΕΒ από συνδικαλιστικό φορέα των εργοδοτών σε όχημα επιχειρηματικής δημιουργίας στην βιομηχανία, στην παιδεία, στην υγεία, στην ενέργεια, στο περιβάλλον, στην ναυτιλία, στην έρευνα, στην καινοτομία, στον πολιτισμό, στον αθλητισμό, παντού. Με λίγα λόγια κατάφερε να κάνει την ΟΕΒ συστημική.

Μιχάλης Πήλικος, μια σπουδαία φυσιογνωμία, ένας αρχιτέκτονας της κοινωνικής συνεννόησης, ένας ιστορικός ηγέτης του Κυπριακού επιχειρείν.

Την Κυριακή 31 Μαΐου 2020 τον αποχαιρετήσαμε για πάντα. Σε ευχαριστούμε για όλα Μιχάλη Πήλικε.

# Strengthening the Employee Experience

by Dr. David S. Cohen and Gil Cohen

Employee Experience (EX) is the sum of all interactions a person has with their employer, including all Human, Physical, and Technological touchpoints. Let's dive deeper into our understanding of Employee Experience by asking "Why" questions to get to the root of the issue. (1) Why does EX matter? Because it impacts human wellness. (2) Why does human wellness matter? Because it determines quality of life, as well as behaviours. (3) Why do behaviours matter? Because they determine business outcomes. Do I even have to ask (4) Why quality of life and business outcomes matter? We barely needed to get to a 4th Why to see the value of improving EX. Employee Experience is impacting these vital outcomes whether you design for it or not."

It is important to understand the connecting path of how Organizational Design is a key factor in the outcomes your organization will achieve. The design of the organization (intentional or otherwise) will create the experience employees have at work. Those aspects of the organization that you don't design intentionally will be subject to biases and Behavioural Economics. Unintentional design will cost your people stress and your company money.

Employee Experience has an impact on all aspects of our wellness. There are Eight Dimensions of human wellness that impact our Physical and Mental health. As well, our current experiences relative to each Dimension will impact our attitudes and ultimately, our behaviours. Behaviours are the fundamental building block for individual, and organizational performance. If you are not optimizing EX for your people, you will have a negative impact on both their wellness and the bottom line. Intentional EX will bring you closer to the outcomes you seek.

The path from design to outcomes is a complex one that ranges through the fields of psychology, biology, axiology, physiology, technology, anthropology, deontology, epistemology, sociology, horology, and kinesiology. Because of both the complexity and time delay from start point to end, it is hard for many leaders to understand this relationship. The problem for their employees is that this happens whether they understand the connection or not.

## The Eight Dimensions of Wellness at Work

There are eight dimensions that impact quality of life, physical, and mental health. Beyond that, the support within each dimension will determine a person's behaviours. Below is a brief explanation, with an example of how that dimension of wellness impacts productivity.

**Emotional** – The Emotional Wellness Dimension is about the ability to express your feelings while also appreciating the feelings of others. It also entails the ability to be optimistic and enthusiastic about your life. Understanding how to properly manage your own emotions in an adjusted way allows for emotional wellness. For example, psychological safety will determine how much a person shares with others at work. Without psychological safety, a person might hide information that would be vital to the business.

**Environmental** – The Environmental Wellness Dimension is about the relationship between yourself and your environment. Healthy, stimulating environments support our well-being, as well as our ability to complete our jobs effectively. Environmental wellness is determined by a variety of factors that make up your environment. For example, open concept offices have been a popular design over the last couple of decades. However, open concept offices actually lower productivity and decrease morale.



DAVID S. COHEN

Dr. David S Cohen, Ed. D. has a vision: organizations that thrive by living their values in good times and especially VUCA times. David's first career was in elementary and high school education, where he built a reputation for building school communities based on purpose and social responsibility. Thirty-three years ago, David transitioned to corporate consulting. As a consultant, David earned a reputation as a contrarian consultant because he does not always follow what is popular in his chosen field. David works with leaders helping them understand what is and what is not necessary to build an active and positive organization. He helps leaders' step into life's challenges, inspiring them to create a sustained approach through a values-based focus, resulting in better business results. David has had the privilege of partnering with firms across five continents and all business sectors. Additionally, he has worked with governments, from the local to the federal levels, and not-for-profits.

He has taught at Queens University School of Labour Relations and the executive education program at the Schulich School of Business, York University. Currently, he teaches organizational development at Durham College.

David earned his doctorate from Boston University in Humanistic and Behavioural Studies; during that time, he also completed independent studies at the Harvard School of Education, where he was a teaching assistant.

David is a keynote speaker, educator, disruptor, facilitator, team builder, and executive coach.

He has authored two books and numerous articles in professional journals.

- The Talent Edge: A Behavioral Approach to Hiring, Developing, and Keeping Top Performers (John Wiley and Sons, August 2001)
- Inside the Box: Leading With Corporate Values to Drive Sustained Business Success (Jossey-Bass September 2006)

When David is not travelling, he is hanging out with his five grandchildren, when possible, attending Toronto Raptor's games, or simply relaxing.

## EXPERT ON

- Corporate Culture
- Vision/Purpose
- Human Resources
- Organizational Development
- Teamwork / Teambuilding
- Performance Improvement
- Leadership
- Ethics / Values
- Consulting
- Employee Accountability for Commitments
- Recruitment and Selection
- Organizational Behaviour / Behavioural Competencies that work
- People Management

## EXPERIENCE IN

- Consulting
- Corporate
- Not-for-profit
- University and college teaching

**Financial** – The Financial Wellness Dimension is about overall financial input and output, as well as your financial literacy and understanding. Financial wellness is determined by satisfaction with your present financial situation, as well as future outlook. For example, job instability impacts a person's future perceptions of their financial wellness, causing stress. Those who lack job stability often display job defensive behaviours that might put them in a better position but weakens the position of the group.

**Intellectual** – The Intellectual Wellness Dimension is about keeping your brain active and expanding your intellect. Intellectual wellness is supported by maintaining curiosity, valuing learning, and responding positively to intellectual challenges. You can support your own Intellectual wellness by learning new knowledge and skills, as well as sharing that learning with others. For example, growth is vital for retaining employees. Employees are often looking for growth, either within a function or across, throughout their career. Without providing opportunities for development, people will be less likely to stay with the company, with significant per person costs.

**Occupational** – The Occupational Wellness Dimension is about your relationship with your own work, as well as your career. Occupational wellness exists when your role consists of tasks that provide personal satisfaction in alignment with your individual interests, skills, and talents. For example, autonomy is vital for most peoples' occupational wellness. When we are micromanaged, our autonomy is negatively impacted. Consequently, many people's motivation is diminished by a micro-managing boss.

**Physical** – The Physical Wellness Dimension is about having a physically healthy body. This consists of caring for your body to stay healthy, both now and in the future. Physical wellness relies on healthy habits including nutrition and exercise, as well as appropriate health care. For example, the ergonomics of our work setup has an impact on our physical wellness. Negative physical impacts cause pain for the individual, as well as absences from work.

**Social** – The Social Wellness Dimension is about having healthy relationships with those around us, as well as the community. Social wellness involves having an interest in, and concern, for the needs of others. It also includes enjoying being around others and developing friendships. Social wellness increases your desire to contribute to the whole. For example, inclusion within one's local team is key for teamwork. Without true inclusion, teams are unable to reach full productivity, with one or more people holding back.

**Spiritual** – The Spiritual Wellness Dimension is about your Values and involves having purpose and meaning in your life. By ensuring alignment between your actions and your beliefs, you can serve your spiritual wellness. For example, our values need to be in alignment with the behaviours of leadership. Even as recently as during COVID, employees have quit from major companies based on the decisions that their leaders have made.

Each of these elements play into our overall well being in their own way. Employee Experience impacts every dimension of

wellness. Circumstances and individual differences will cause the relative impact of each dimension to vary over time.

These are just a few examples of ways that EX impacts peoples' wellness at work. As well, these are just some ways that wellness has an impact on behaviours. The reality is that each individual and each group are unique. It is important to understand which of these factors are most important for your team. By understanding what your people care about, you will be able to better determine which aspects of EX need improvement.

### The Employee Lens is the Key to a Better Employee Experience

One key to ensure a focused EX is the employee lens. Multiple perspectives are vital to ensure that plans are being achieved and the system is designed effectively. Too often, HR and Leadership make decisions based on what is best for them and the company without understanding the impact on their people. Change management is more effective when the people lead the change, not get dragged from the back.

Because most company decisions are missing the perspective of the employee, decisions are made with limited information. The front-line employee is the individual who faces the suppliers, customers, and prospects. The front-line employee has the wisdom and experience to make things better. They know the system and the culture, including what needs fixing. Employees are also aware of how the internal system is actually implemented and its real impact on motivation.

Voice of the Employee (VoE) gathers the opinions, wants, needs, preferences, etc. from employees to understand their Employee Experience. VoE is critical feedback that every organization needs in order to improve effectiveness. There are a lot of details that go into gathering VoE effectively, but it starts with one; The intent to listen.

When the employee voice is involved in the solution, the opportunities for better and more meaningful improvements are not only discovered but successfully executed. It is about listening to the frontline employee and engaging them in building the organization. Many successful leaders have learned that if you take care of your employees', in a way they want to be treated, your employees will take care of your customers in the same manner. The result is consistency of behaviour. The expected behaviours during the interaction build your brand and have your customers return again and again.

There are a wide variety of ways to collect VoE (e.g. committee, survey, managers, journey mapping). There is no one right way to accomplish the goal of understanding the employee lens. You will need to do what is right for your organization. But whatever you do, make sure you follow up. Make sure not to leave people hanging after they provide feedback or they won't provide it again. Organizational outcomes depend on your ability to collect honest feedback, and implement solutions based on both organizational and employee needs.



**GIL COHEN**

Gil has a passion for helping organizations design employee experiences that improve both the capacity of the organizations and the lives of its employees. His combined background in psychology and business helps him understand both sides of the individual and organizational aspects of workplace experiences.

Over his two decade career, Gil has worked with leadership teams from numerous industries, gaining insights into their different styles. His work has spanned a variety of topics, including employee experience, talent management, values definition, leadership development, among others. The work that Gil has completed has had a focus on aligning human and organizational needs. This enhances the ability of the organization and its people to achieve their individual and common goals.

Gil has run workshops and conference sessions throughout North America, where his focus is working with smaller to medium sized groups. Engaging with people about the specific work they are doing allows the session participants to gain insights not just from Gil, but from one another as well.



# What is an HR audit and why is important

by Kiki Kallis

When it comes to risks in the management of human resources, employers and HR professionals should not simply wait for an inspection by the Department of Labour, the Social Insurance Services, the Income Tax office or another government bureau to knock on their door. Regular audits are the best way to defend an organisation against potential employment claims, adverse government department findings or fines.

Most people are familiar with annual financial audits (the legal requirement for organisations to provide reasonable assurance that their financial statements are complete and accurate) but not many have heard of HR Audits. The performance of people (human resources) is one of the most difficult aspects of organizational performance to measure. HR audits can provide valuable help in this direction as they are a powerful diagnostic tool measuring the effectiveness of HR management practices.

HR audits can help an employer safeguard legal conformity and to monitor their recordkeeping policies. But they don't have to be limited to legal compliance. HR audits may accomplish a variety of additional objectives, such as aiding the maintenance or improvement of competitive advantage; creating efficient documentation and technology practices; and, detecting strengths and weaknesses in recruitment, performance management, reward, communications, learning and development and other employment practices.

A typical HR audit will provide diagnosis on all the strategic elements of human resource management practices, such as:

- HR Strategy
- Workforce Planning
- Employee Engagement
- Communication
- Equal Opportunities, Diversity and Inclusion
- Corporate Social Responsibility
- Employer Branding
- Health and Safety

but also examine the less “sexy” and more “housekeeping” elements without which HR departments could crumble. These housekeeping areas include, amongst others:

- Records Management
- Employment Legislation
- GDPR compliance
- Risk Management
- HR metrics and analytics
- Employee Relations and Trade Union Practices
- HR Information Systems
- HR Budgeting

A systematic formal process like any other audit, the HR audit is designed to objectively review and evaluate the strategies, policies, processes and procedures, structure, systems and documents of the organisation's human resource management in view of enhancing organisational performance. It does so by:

- Ensuring that legal compliance and governance requirements are being met
- Confirming that business and talent management objectives are achieved
- Identifying, assessing and managing human resources management risks
- Warranting the organization's human resources add value

The HR audit is based on the principle that HR processes are dynamic and have to be re-addressed and refreshed constantly if they are to keep on being quick to respond to needs that are changing all the time. **It's important to note, that this is not a routine practice intended to solve problems. Similar to financial audits, HR audits act as a health check-up, allowing organisations to get an overall view of where they stand, looking at their processes and paperwork to see if everything is in order.** By offering insights into the likely cause of problems they are facing or by identifying potential future issues, this health-check acts as an “early warning system”. The audit can help the organisation plan ahead and prevent issues from arising, thus saving trouble and money.

HR audits provide the following benefits to organisations:

- They explore the effective use of human resources
- They ensure alignment of human resource management with the overall business
- They can identify ways to streamline work processes
- They offer measuring of continuous improvement
- They can instil a sense of confidence in the HR department
- They can maintain or enhance the organisation's reputation in the community

By carrying regular HR audits, it can be ensured that the organisation's human resource practices are healthy and carried out at their best; reducing general organizational liability and increasing performance effectiveness.

As human resources are increasingly identified as an organisation's biggest asset, being the source of innovation and a driver for productivity, profitability, business success and sustainability, it is evident why HR audits are such an important diagnostic tool. The results of such an audit, carried-out professionally by experienced, external consultants, help determine the actions that need to be taken, identify how the changes will affect the business bottom line and decide how to prioritise problem areas in order of importance.



Kiki Kallis

With academic studies in Psychology and Human Resource Management, extensive training in all HR aspects and an international career spanning over 20 years with large multinational corporations Kiki enjoys working on HR projects with organisations willing to invest in their people agenda and wellbeing.

She currently works as HR Manager at CARDET and provides HR Consulting services to clients at the Institute of Development.

She enjoys conducting HR Audits and identifying ways to address organisational needs, delivering training and facilitating workshops. Her HR passions include

Talent Management, Diversity and Inclusion, Employee Well-being and Engagement.

# A Case Against Playing Devil's Advocate: Why you need to Be a Voice of Support, NOT a Voice of Reason

by Joshua M. Evans

Have you ever received advice from someone that felt more like an attack? Has someone with the best intentions ever offered your insight that left you frustrated or potentially even angered? You're not alone! Every week I encounter at least one person that he/she believes of being the voice of reason, when in reality he/she just trying to be contrarian.



Joshua M. Evans

Joshua has a passion for bringing purpose and fulfillment into the workplace. As a #1 best selling author, TEDx programmer, keynote speaker, and corporate trainer he helps organizations thrive by building engaged teams, impassioned individuals, and phenomenal organizational cultures.

Joshua's clients include AmericanExpress, GE, ExxonMobil, HP, Raytheon, Starbucks and DHL. His insights have been featured in The Wall Street Journal, Harvard Business Review, INC., Huffington post and others.

Joshua travels the world providing companies and individuals with tools to help employees re-engage in their work and find meaning in their roles. He lives in Texas with his lovely wife and their three beautiful children.

Many people, myself included, have attempted to be the voice of reason, but were in reality just eroding the other person's excitement.

I recall a recent lunch with a good friend of mine. During our conversation he mentioned a new job opportunity that would potentially be a step up, but would involve a transition into another industry. Needless to say, he was very excited and optimistic about this new venture. However, there was something about this moment I couldn't let go... I had to say something.

I started with a fairly inquisitive question. Something along the lines of what's the company's 5 year strategy? After a few more benign questions, I turned up the intensity. Quickly, I began walking through all the hidden problems and all the potential challenges that my friend might be confronted with.

Then out of the left field he cuts me off with "Can you just be supportive of this change I'm going to make?"

It was like a slap back to reality. I had become the same type of person I've fought in countless meetings. I was 'Playing Devil's Advocate'. In my attempt to be insightful, I had thrown water on the newly lit fire of hope within my friend. In my short-sighted effort to bestow wisdom, I had taken an exciting moment and trivialized it.

It was at this moment, I came to the conclusion that I can either build people up or I can break them down. Since then, I have decided to constantly make the conscious decision to be a person of support, NOT a voice of reason.

If you are anything like me, you've been confronted by these sorts of moments. Here are a few ways that you can fight being the voice of reason and become the voice of support.

## 1. Ask yourself "How can I positively impact THIS person?"

When in a conversation, look beyond your knowledge and insight and ask yourself what's best for the person that is confiding in you. Think about how you can positively impact the person sitting across from you. Not trying to influence them, not trying to change their mind, and not pushing your own agenda. Only think about them and their emotional and psychological well-being.

## 2. Listen!

Actually listen to their thoughts. Chances are, they've already thought through many of the problems and roadblocks you would have pointed out. Highlighting the issues would only serve to frustrate and irritate someone that has already been overthinking their situation.

## 3. Ask if they want help! As it turns out, not everyone wants advice. Can you believe it?!

It took me many difficult conversations with my wife to realize that sometimes people just want to vent. There are times when people will share problems or challenges without the desire for someone else's insight. Before offering unsolicited advice, make sure it is actually wanted.

Don't try to be the:

- Voice of Reason
- Or
- Devil's Advocate

## 4. Remember: No one thinks they are detractors or malicious or oppressive.

Many times it is the people that believe they are helping the most that end up doing the most damage. I want you to think of someone in your life that constantly telling you to keep your head out of the clouds, or continually trying to help you see potential problems, or the person that most easily bring the 'voice of reason' to your situation. These people often have no idea of the negative impact they have. Most times they think they are being helpful or 'honest' with you. While it is important that you limit their influence, remember they do not mean you harm.

Lastly, remember that there is a very good chance that you have become the 'voice of reason' on someone else's life. Be aware of how advice could detract from someone else's success.

In conclusion, work to be a person of support in the lives of those around you, not the voice of reason. Let the rest of the world play devil's advocate.

Be awesome, stay awesome!

# Αποτελεσματική Ηγεσία υπό αντίξοες συνθήκες

του Μιχάλη Μαϊμάρη

Η διεξαγωγή αρκετών σεμιναρίων σε θέματα Ηγεσίας σήμερα γίνεται μέσα από ιστορίες ανθρώπων που κατάφεραν κάτι που θεωρείτο ακατόρθωτο π.χ. μέσω εξερευνητών της Ανταρκτικής ή των πρώτων ανθρώπων που ανέβηκαν την ψηλότερη κορυφή του κόσμου – το Έβερεστ. Τα μαθήματα είναι πολλά – τόσο μέσα από τα λάθη τους αλλά και τι έκαναν σωστά. Το πιο εντυπωσιακό, όμως, είναι **οι χειρισμοί που πρέπει να κάνει ένας Ηγέτης – Ομάδας, Τμήματος, Εταιρείας, ειδικότερα σε περιόδους κρίσεων.**

Τα ερωτηματικά είναι πολλά. Τι προέχει γι' αυτόν που ηγείται; Να πετύχει τον στόχο του, έστω και εάν πρέπει να θυσιάσει κάποια από τα άτομα της ομάδας του, ή η εγκατάλειψη του στόχου και προσπάθεια επίτευξης του σε κατοπινό χρόνο για **να μην υπάρχουν ανθρώπι- νες απώλειες;** Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η περίπτωση του μεγάλου εξερευνη- τή Ernest Shackleton, ο οποίος θεωρείται ένας από τους πιο αποφασιστικούς Ηγέτες όσον αφορά τους χειρισμούς του σε θέματα κρίσεων.

Μετά από πολλές δυσκολίες, αυτός και η ομάδα του απείχαν μόλις 97 μίλια από τον Βόρειο Πόλο, αλλά αποφάσισε να επιστρέψει πίσω, γιατί κινδύνευαν να πεθάνουν από πείνα σε περίπτωση που προχωρούσαν προς την επίτευξη του στόχου, που δεν ήταν άλλος από το να είναι οι πρώτοι που θα φθάσουν στον Βόρειο Πόλο. Γι' αυτή του την ενέργεια δοξάσθηκε απ' όλο τον κόσμο και απέκτησε τον τίτλο του Sir από τον Βασιλέα της Αγγλίας Εδουάρδο τον 5ον.

Κατά την επόμενη αποστολή του έχασε το πλοίο του το οποίο παγιδεύθηκε στους πάγους, προτού ακόμη φθάσει στην Ανταρκτική. Μετά από δύο χρόνια περιπλανήσεων – και χωρίς κανέναν να γνωρίζει που βρίσκονταν – κατάφερε να οδηγήσει όλους τους άνδρες του πίσω στην πατρίδα με ασφάλεια – θυμίζοντας λίγο τον περιπλανώμενο Οδυσσέα. Όπως χαρα- κτηριστικά ανέφερε σ' άλλη περίπτωση ο Νεοζηλανδός εξερευνητής Sir Edmund Hillary: “**‘Ο κίνδυνος είναι ένα πράγμα, αλλά ο κίνδυνος σε συνδυασμό με δύσκολες καταστά- σεις και μάλιστα για μεγάλα χρονικά διαστήματα, είναι κάτι το διαφορετικό**”. Πολλοί άνθρωποι μπορούν να ανταπεξέλθουν κάποιο κίνδυνο – μερικοί κιόλας βλέπουν τον κίνδυνο σαν πρόκληση – αλλά σε κανένα δεν αρέσει η ταλαιπωρία.

Ταλαιπωρία σημαίνει να πεινάς, να διψάς, να είσαι εξαντλημένος, κι' όμως να συνεχίσεις να αγωνίζεσαι. Όπως είπε και ο Napoleon “**Ο Ηγέτης είναι ο εκπρόσωπος της ελπίδας**”. Γι' αυτό, χαρακτηριστικά δήλωσαν οι άνδρες του Shackleton: “Ήμασταν πραγματικά αξιολύ- πητοι, αλλά ο καπετάνιος ήταν ο άνθρωπος που κατάφερε να μας βγάλει από το αδιέξοδο”.

Ο Shackleton, ήταν ο άνθρωπος που στις δύσκολες στιγμές, κατάφερε να βάλει τις βάσεις για ομαδικότητα, ένδειξη αφοσίωσης στο καθήκον, υπευθυνότητα, επιμονή και πάνω απ' όλα πνεύμα αισιοδοξίας. **Για έναν Ηγέτη, ο άνθρωπος είναι πάνω απ' όλα.** Καλύτερα να ζήσεις και να προσπαθήσεις αργότερα να πετύχεις ένα στόχο ψηλότερο απ' αυτό που έχεις χάσει.

Το πνεύμα ομαδικότητας είναι αυτό που πρέπει να διακατέχει σήμερα τις επιχειρήσεις για να μπορούν να αντεπεξέρχονται όλων των απρόβλεπτων καταστάσεων που συναντούν στο ταξίδι τους, και έτσι όλοι να νοιώθουν ικανοποίηση για τα επιτεύγματα τους. Η ομαδικότητα είναι ευθύνη του Ηγέτη, αφού αυτός επιλέγει τα άτομα κι' αυτός καθορίζει τον τρόπο διοί- κησης τους.



Μιχάλης Μαϊμάρης

Ο Μιχάλης Μαϊμάρης εργάζεται ως Εκπαιδευτής και Σύμβουλος Επιχειρήσεων στην εταιρεία Knowledge Training & Consulting Ltd. Έχει εργαστεί για περισσότερο από 20 χρόνια ως Διευθυντικό Στέλεχος στα Τμήματα Μάρκετινγκ & Πωλήσεων κυριακών και πολυεθνικών οργανισμών, όπου απέκτησε σημαντικές εμπειρίες από την κυριακή και από την παγκόσμια αγορά.

Τα τελευταία 4 χρόνια έχει ταξιδέψει συχνά στο Ισραήλ για να μελετήσει την κουλτούρα και να δει από κοντά τι έκανε την χώρα αυτή να ονομαστεί “The Startup Nation”. Έχει κτίσει ένα ευρύ δίκτυο γνωριμιών με Ισραηλινούς Startups, αποκτώντας σημαντικές εμπειρίες από την συναναστροφή και συνεργασία μαζί τους.

Έχει συμβουλευσει πέρα των 300 επιχειρήσεων από το 1995, απ' όλους τους τομείς δραστηριοτήτων της αγοράς. Επιπρόσθετα η εκπαιδευτική του εμπειρία ξεπερνά τις 10.000 ώρες. Άρθρα του με αντικείμενο τον κόσμο των επιχειρήσεων δημοσιεύονται στο LinkedIn και άλλα οικονομικά έντυπα.



# The impact of creating an HR Digital Workplace: What does it mean for the HR Professionals

by Nastasia Michael

## Introduction

Over the last few decades, Human Resource Information Systems [HRIS] have received significant attention by many employers, trade unions, public organisations, academic institutions, scholars and researchers who were interested on the topic (Dery, K., Grant, D., & Wiblen, S., 2009). Hedrickson, A.R. (2003) described HRIS “as integrated systems used to gather, store and analyse information regarding an organization’s human resources”. Tannenbaum, S.I. (1990) stated that HRIS “is used to acquire, store, manipulate, analyse, retrieve and distribute information about an organization’s human resources.” Various researches revealed that in order for HR Professionals to become more efficient, effective and have a strong competitive advantage in the market, they need to have quick, available and updated information on existing and potential employees. This can be achieved through technological advancement, with the implementation of an HRIS system which can provide improvements, new techniques, and HR analytics with an e-speed of a mouse click.

**Figure 1.**  
**The structure of HRIS**



**Figure 1** illustrates the areas and functionalities that can be adapted, applied and installed in an HRIS system. The HRIS has become flexible, quick and easier to use and has managed to replace many administrative and paperwork-based duties, as well as the creation of manual reports. HRIS can also be named as a “strategic building platform” with the capability to analyse the most significant information for HR Professionals and the organisation.

Change is a necessity for organisations; thus, technological systems must be also flexible and adaptable to changes because of new market demands. An HRIS must follow, develop and update their functionalities to satisfy the current and potential demands and needs of every organisation. Findings revealed that when organisations do not follow the trends or the market demands regarding technology and accessible information, this would have a negative impact on the organisation’s effectiveness. The results of this negative impact include inefficiency, ineffectiveness and time consuming (Nagendra, A. & Deshpande M., 2014).

## Advantages and Disadvantages of HRIS

### Advantages of HRIS

Several authors and scholars (Hendrickson, A.R., 2003, Beadles, et al, 2005, Kovach, 2002) have recognised and emphasized the HRIS benefits in areas such as management, human resource development and employees as outlined in a summary:

#### A) HRIS benefits for the management of the organisation:

- The ability to make efficient decision making for the organisation’s goals and objectives.
- The ability to reduce cost because HRIS provides the opportunity to control and monitor the setup budget.
- The ability to provide transparency into the organisation.

- d. The ability to provide a clear mission and vision to the organisation and
- e. The ability to monitor and review the process of existing employees and ex-employees (monitor the labour turnover).

#### **B) HRIS benefits for the human resource development of the organisation:**

- a. The ability to have all necessary information and automatized reports of all employees in a single database.
- b. The ability to change an information input and through automatization the employees' information and reports to be adjusted immediately.
- c. The ability to remove paperwork, templates and administration duties which are time consuming and have high chances for mistakes and errors.
- d. The ability to improve HRIS software packages according to legislation (i.e. GDPR) and
- e. The ability to improve efficiency on the employee's absences, delays, holidays through automation.

#### **C) HRIS benefits for the employees of the organisation:**

- a. The ability for the employees to review their information in a single software, holidays, absences, appraisals, training and development etc.
- b. The ability to access the software and request holidays, sick leaves through a fast track automation.
- c. The ability to automate through reminders, deadlines, events and project progression.
- d. The ability to monitor and review in-house trainings and request their interest in any external training opportunities which can increase the employees' morale.
- e. The ability for the HRIS to be accessible 24/7 even through mobile applications

#### **Disadvantages of HRIS**

HRIS systems main challenges can be identified in areas such as receiving the proper attention from an organisation, people management complexities and managing the change and acceptance of the employees and other users. As addressed above, there are several advantages, however, there are also some disadvantages needed to be taken into consideration about the HRIS system outlined below:

- It is common that an organisation has different level of employees whereas not all employees are comfortable with technological changes. In other words, the organisation will require additional training hours to make employees familiar with the HRIS systems.
- Change is not always welcomed easily, since many employees prefer to stay in their comfort zone with what they are familiar with.
- The HR Professionals need to attend several training hours in order to adapt and become familiar with the HRIS system and quickly start using all the functionalities of the system.
- A more serious issue is the compatibility of the HRIS in case an organisation wishes to change from one software to another. There are several parameters to be considered before the decision for replacement such as privacy security, and whether

database information can be compatible with the other systems in the organisation.

- Huge database: Through HRIS enormous availability it can have the side effect of getting lost in managing the database
- Loses human touch: through technological advancements, the HRD can neglect the human side or human touch.

#### **Shilpa and Gopal (2011), has addressed the disadvantages of HRIS as follows:**

- Cost: Cost can become a major indicator to avoid HRIS systems. Researchers and scholars have addressed the implication because it relates to the availability to get some HRIS functionalities, but not all due to cost.
- Link business requirements with HRIS: The management of the organisation must monitor that the system can assist and support the organisation with its functionalities and avoid losing control.
- Privacy and Security: GDPR plays an important part though the implementation of new legislation. The HRIS needs to ensure that sensitive information are secure from competitors and external parties, as well as ensure confidentiality.

#### **Conclusion**

Everything mentioned underlines that HR Professionals can become more efficient, effective and have a strong competitive advantage in the market through technological advancement with the implementation of an HRIS system. Organizations will be benefited by the implementation of the digital HRIS system, as it will assist and support HR Professionals through technological automation.

Figure 1 illustrates the HRIS system as a "strategic building platform" providing areas and functionalities that can be easily adapted, applied and installed in an organisation. The HRIS system with an e-speed of a mouse click can become flexible, quick and easier to produce reports and data, making it essential for HR Professionals and replacing administrative and paperwork duties done manually.

It is significantly important to consider the advantages and disadvantages analysed above. Some of the parameters that have been addressed are knowledge and skills, efficiency and effectiveness, IT and security and accuracy, which organisations need to consider while implementing an HRIS system. Moreover, HRIS systems are like any technological software which can have some pitfalls and challenges such as cost, link to business requirements, huge database and loss of human touch, as already noted.

In summary overall, an HRIS system can assist and support HR Professionals to achieve the organisation's goals and objectives and take care of the welfare and working environment of its employees. An HRIS system can replace manual paperwork, administration, creation of reports and information when HR Professional become overloaded with deadlines and numerous tasks. An HRIS system is highly recommended for any small, medium or large organisation to improve efficiency, effectiveness and productivity.

#### **References**

- Beadles, A., Lowery, C., & Johns, K., (2005). "The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector". Communications of the IMMA, Volume 5, Issue 5
- CIPHR (2017). "How HR software benefits your business". Available at: <https://www.ciphr.com/advice/hr-software-benefits-business/> (Accessed 2nd of March, 2020).
- Dery, K., Grant, D., & Wiblen, S., (2009). "Human resource information systems replacing or enhancing HRM" Proceedings of the 15th World Congress of the International Industrial Relations Association IIRA 2009 at Sydney, Australia.
- Hendrickson, A.R., (2003). "Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources". Journal of Labour Research, Volume 24, Issue 3. Available at: <http://dx.doi.org/10.1007/s12122-003-1002-5> (Accessed 1st of March, 2020).
- Kovach, K.A, Hughes, A.A, Fagan, P, & Maggitti, P.G. (2002). "Administrative and Strategic Advantages of HRIS". Employment Relations Today, Volume 29, Issue 2
- Livejournal (2014). "How SaaS HR Software Improves Performance Evaluation". Available at: <https://hrm-software.livejournal.com/18044.html> (Accessed 2nd of March, 2020).
- Shilpa and Gopal (2011). "The implications of implementing electronic- human resource management (e-hrm) systems in companies" Journal of Information Systems and Communication. Volume 2, Issue 1, pp-10-29.

## THE REASONS TO BECOME A CyHRMA MEMBER

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

- A rich network of Human Resource Management professionals.
- Updates on current Human Resource Management trends and issues.
- Opportunities to develop professional knowledge through events, training programs, conferences and gatherings.
- Reduced fees for participation in seminars, conferences, and other events.
- Participation in the CyHRMA Discussion Forum.
- Use of the CyHRMA Library "Costas Papakyriacou".
- Access to free professional publications and resources on Human Resource Management issues (e.g. People & Work magazine, Human.Net newsletter, worldwide publications, surveys and articles).
- Access to exclusive content on the CyHRMA website. To find out more visit our website: [www.cyhrma.org/MenuPages/exclusive](http://www.cyhrma.org/MenuPages/exclusive)
- Fellow Members, Full Members, Associate Members and Corporate Members through their representative(s) can vote for a new Board of Directors at the Annual General Meeting.
- Fellow Members, Full Members and Associate Members are entitled to write after their names the relevant designations i.e. FCyHRMA, MCyHRMA, ACyHRMA.

## THE REASONS TO BECOME A CyHRMA CORPORATE MEMBER

### IN ADDITION TO THE ABOVE MENTIONED BENEFITS, THE CORPORATE MEMBERSHIP ALLOWS ANY ORGANIZATION TO ENJOY ALSO THE FOLLOWING:

#### Service / Benefit

- Free listing in a special page in the journal "People and Work".
- Free listing in a special page on the website (<http://www.cyhrma.org/MenuPages/corporate-members-directory>)
- Use the Logo of the Association on the Organization's letterhead and include a mention that the Organization is a Corporate Member of the Association (free after approval).
- Discounts on email distributions to the members of the Association
- Discounts on advertisements in "People and Work".

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

Δε θέλουμε να χάσει κανένα μέλος μας κάποια από τις εκδόσεις μας! Αν έχετε μετακομίσει ή έχετε αλλάξει εργοδότη, παρακαλούμε όπως αποστείλετε τα σωστά στοιχεία επικοινωνίας σας στο [info@cyhrma.org](mailto:info@cyhrma.org).

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

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



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

## AIRTRANS

**AIRTRANS GROUP LTD**  
Address: P.O. Box 25532,  
1310 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22559000  
Fax: +357 22559111  
Email: info@airtrans-group.com  
Website: www.airtrans-group.com  
Contact Person: Andreas Papadopoulos

## ams | ADVANCED MANAGEMENT SOLUTIONS

**AMS ADVANCED MANAGEMENT SOLUTIONS LTD**  
Address: 27, 25th Martiou Street, D. Michael Tower 23, Office 206, 2408 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22818185  
Fax: +357 22680707  
email: info@ams.com.cy  
Website: www.ams.com.cy  
Contact Person: Christos Theocharides

## Ballsbridge Cyprus CENTRE OF BALLSBRIDGE UNIVERSITY

**BALLSBRIDGE CYPRUS – CENTRE OF BALLSBRIDGE UNIVERSITY**  
Address: 30A Ippokratous Street, 1011 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 97617535  
Fax: N/A  
email: lefterisc@cytanet.com.cy  
Website: www.bbsacademic.org  
Contact Person: Lefteris Colocassides

## CAREER FINDERS

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

## CENTAUR TRUST

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

## CRC | HR Solutions\*

**CHARAKIS RESEARCH & CONSULTING LTD**  
Address: 10 K. Charakis Street, 3041 Limassol, Cyprus  
Tel: +357 25366571  
Fax: +357 25355463  
Email: info@crccy.com  
Website: www.charakis.com  
Contact Person: Micheal Charakis

## CharPilakoutasgroup

**CHARALAMBOS PILAKOUTAS GROUP LTD**  
Address: 14 Meteora Street, 2032 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22586154  
Fax: N/A  
Email: maria.metaxa@pilakoutasgroup.com.cy  
Website: N/A  
Contact Person: Maria Metaxa

## CONSULCO

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

## CUBE AUDIT LTD

**CUBE AUDIT**  
Address: Address: P.O. Box 28092, 2090 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22003399  
Fax: +357 22003395  
Email: info@cubeaudit.com.cy  
Website: www.cubeaudit.com.cy  
Contact Person: Andreas Koundouros

## CYPRUS EXAMINATION CENTER

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

## CYPRUS INTERNATIONAL INSTITUTE OF MANAGEMENT

**CYPRUS INTERNATIONAL INSTITUTE OF MANAGEMENT (CIIM)**  
Address: P.O. Box 20378, 2151 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22462246  
Fax: +357 22331121  
Email: ciim@ciim.ac.cy  
Website: www.ciim.ac.cy  
Contact Person: Takis Stylianides

## CYPRUS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

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

## DanatCon

**DANATCON HR LTD**  
Address: P.O. Box 27672, 2432 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 99592353  
Fax: N/A  
Email: louisaa@danatcon.com  
Website: www.danatcon.com  
Contact Person: Louisa Kyprianopoulou

## Dale Carnegie

**DC PERSONAL AND PROFESSIONAL DEVELOPMENT LTD**  
Address: 25 Minoa, 7102 Lamaca, Cyprus  
Tel: +357 96535300  
Fax: N/A  
Email: dinos.demetriou@dalecarnegie.com  
Website: cyprus.dalecarnegie.com  
Contact Person: Dinos Demetriou

## Deloitte.

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

## delta soft

**DELTASOFT LTD**  
Address: P.O.Box 16152, 2086 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22375254  
Fax: +357 22519369  
Skype: deltasoft\_ltd  
Website: www.deltasoft.eu  
Email: kgeorgiou@deltasoft.eu  
Contact Person: Katerina Georgiou

## ergohomegroup

**ERGO HOME GROUP LTD**  
Address: 41-49, Ag. Nicolaou Block B, 2nd floor, 2408 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 77771411  
Fax: +357 22352142  
Email: info@ergohomegroup.com  
Website: www.ergohomegroup.com  
Contact Person: N/A

## EY

**ERNST & YOUNG CYPRUS LTD**  
Address: P.O. Box 21656, 1511 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22209999  
Fax: +357 22209997  
Email: Maria.Sergiou@cy.ey.com  
Website: www.ey.com  
Contact Person: Maria Sergiou

## European Institute of Management & Finance

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

## exelsys

**EXELSYS LTD**  
Address: 12 Mikynon Street, 1065 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22375034  
Fax: N/A  
Email: info@exelsys.com  
Website: www.exelsys.com  
Contact Person: Kyriacos Fiakkas

## George K. Konstantinou

**GEORGE K. KONSTANTINOU LAW FIRM**  
Address: Gladstonos 55, Roussos Center Point, 5th floor Office 5E, 3040 Limassol, Cyprus  
Tel: +357 25368883  
Fax: N/A  
Email: marios@gk-lawfirm.com  
Website: www.gk-lawfirm.com  
Contact Person: Marios Konstantinou

## George Z. Georgiou & Associates LLC

**GEORGE Z. GEORGIOU & ASSOCIATES LLC**  
Address: 1 Eras Street, 1060 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22763340  
Fax: +357 22763343  
Email: admin@gzg.com.cy  
Website: www.gzg.com.cy  
Contact Person: Natasa Aplikiotou

## GRS RECRUITMENT

**GLOBAL RECRUITMENT SOLUTIONS LTD**  
Address: Agathangelou Business Centre, 101 Gladstonos Street, 3032 Limassol, Cyprus  
Tel: +357 25342720  
Fax: +357 25342718  
Email: jobs@grsrecruitment.com  
Website: www.grsrecruitment.com  
Contact Person: Steve Slocombe

## HEALTH INSURANCE ORGANISATION

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

## humanasset

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

## IKEA

**IKEA H.M. HOUSEMARKET (CYPRUS) LTD.**  
Address: Verginas 1, Strovolos, 2025 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22502472  
Fax: +357 22502477  
Email: hmcypus@ikea.com.cy  
Website: www.ikea.com.cy  
Contact Person: Evangelia Aspromalli

## infoCREDIT GROUP

**INFOCREDIT GROUP LIMITED**  
Address: 5A Philippou Hadji Georgiou, 2006 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22398000  
Fax: +357 22458937  
Email: info@infocreditgroup.com  
Website: www.infocreditgroup.com  
Contact Person: Andreas Hadjimichael

## interFRONTIERS

**INTERFRONTIERS**  
Address: 36 Costa Mishiaouli, 2450 Kato Deffera, Nicosia  
Tel: +357 22625222  
Fax: +357 22625223  
email: kyriacos.iacovides@inter-frontiers.com  
Website: N/A  
Contact Person: Kyriacos Iacovides



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



**INVESTCOR CORPORATE LTD**  
Address: 61 Omirou Street, Joanna Court,  
Office 203, 3091 Agios Nicolaos, Limassol  
Tel: +357 25000333  
Fax: +357 25000133  
Email: info@investcor.eu  
Website: www.investcor.eu  
Contact Person: Evdokia Efsthathiou



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



**KESEA LTD**  
Address: Nisou 11, Dhali 2540, Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22817900  
Fax: N/A  
Email: central@kesea.com.cy  
Website: www.kesea.com.cy  
Contact Person: Anna Xiniasty



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



**L.M.C. (COLOCASSIDES) EDUCATIONAL SERVICES**  
Address: 30A Ippokratous Street,  
1011 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 97617535  
Fax: N/A  
Email: letteris@cytanet.com.cy  
Website: www.lmceducational.com  
Contact Person: Letteris Colocassides



**LEADING DYNAMICS - ADVANCED CONSULTANCY & TRAINING SOLUTIONS**  
Address: 6 Aiolou Street, 2018 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 70000075  
Fax: N/A  
Email: info@leadingdynamics.training  
Website: www.leadingdynamics.training  
Contact Person: Andreas Hadjixenis



**LINKAGE INTERNATIONAL LTD**  
Address: 11 Bouboulinas Street,  
1060 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22 030781  
Fax: N/A  
Email: sales@linkageintltd.com  
Website: N/A  
Contact Person: Antonios Theocharis



**MG CY HOLDINGS LTD**  
Address: Block 1, 195-197 Old Nicosia-Limassol  
Road, 2540 Dali Industrial Zone, Cyprus  
Tel: +357 22662320  
Fax: +357 22343282  
Email: joanna.michael@mindgeek.com  
Website: www.mindgeek.com  
Contact Person: Joanna Michael



**MPK MINDMOVER SOLUTIONS LTD**  
Address: 57 Digeni Akrita Str., Offices 301 & 302,  
3rd floor, 1070 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22250725  
Fax: N/A  
Email: mpattichi@mindmover.com.cy  
Website: www.mindmover.com.cy  
Contact Person: Mikaela Pattichi



**OFFICE OF ELECTRONIC COMMUNICATIONS & POSTAL REGULATIONS (OCECPR)**  
Address: P.O. Box 24412,  
1704 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22693000  
Fax: +357 22693070  
Email: info@ocepr.org.cy  
Website: www.ocepr.org.cy  
Contact Person: Neophytos Papadopoulos



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



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



**P&P ICE CREAM GROUP**  
Address: P.O. Box 25040,  
1306 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22445566  
Fax: +357 22835738  
Email: human.resource@pandpicecream.com  
Website: www.pandpicecream.com  
Contact Person: Jovanna Papaphilippou



**PAFILIA PROPERTY DEVELOPERS LTD**  
Address: P.O. Box 60159,  
8101 Paphos, Cyprus  
Tel: +357 26848800  
Fax: +357 26934910  
Email: human.resources@pafilia.com  
Website: www.pafilia.com  
Contact Person: Lucy Nicolaou



**PHOENIX LEADERS LTD**  
Address: Agion Omologiton 97,  
Agioi Omologites, 1080 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22818000  
Fax: N/A  
Email: ask@phoenixleaders.co.uk  
Website: www.phoenixleaders.co.uk  
Contact person: Simon Ashton



**PRIMETEL PLC**  
Address: 141 Omonia Avenue, The Maritime  
Centre, Block B, 3045 Limassol, Cyprus  
Tel: +357 25867000  
Fax: +357 25028422  
Email: hr@prime-tel.com  
Website: www.primetel.com.cy  
Contact Person: Stefania Vlasceanu



**PWC CYPRUS**  
Address: 43 Demostheni Severi Avenue,  
1080 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22555000  
Fax: +357 22555001  
Email: eleni.vassiliou@pwc.com  
Website: www.pwc.com.cy  
Contact Person: Eleni Vassiliou



**RENAISSANCE INSURANCE BROKERS LTD**  
Address: P. O. Box 28391,  
2093 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22311662  
Fax: +357 22311644  
Email: info@mbrokers.com  
Website: www.mbrokers.com  
Contact Person: Kyriacos Venizelos



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



**SHL GREECE & CYPRUS**  
Address: 1 Poseidonos Street,  
2406 Engomi, Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22007999  
Fax: N/A  
Email: info@shlcyprus.com  
Website: www.shl.com  
Contact Person: Orfeas Stavrou



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



**STAFFMATTERS INTERNATIONAL LTD**  
Address: O. Box 53394,  
3302 Limassol, Cyprus  
Tel: +357 25341383  
Fax: +357 25353055  
Email: tony@smstaffmatters.com  
Website: www.smstaffmatters.com  
Contact Person: Tony Papadopoulos



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



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



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



**THE INTERNATIONAL SCHOOL OF PAPHOS**  
Address: 100 Aristotelous Savva Avenue,  
8080 Anavargos, Paphos  
Tel: +357 26821700  
Fax: +357 22358238  
Email: hr@isop-ed.org  
Website: www.paphosinternationalschool.com  
Contact Person: Amandas Charles



**THOMAS POUTAS INTERNATIONAL ASSOCIATES**  
Address: Dinokratous 2, Amaras 25,  
Office 302, 1070 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22422000  
Fax: +357 22759993  
Email: info@thomaspoutas.com  
Website: www.thomaspoutas.com  
Contact Person: Thomas Poutas



**TRADING POINT OF FINANCIAL INSTRUMENTS LTD**  
Address: 12 Richard and Verengaria Street,  
Araouzou Castle Court, 3042 Limassol, Cyprus  
Tel: +357 25029920  
Fax: +357 25820344  
Email: hr@xm.com  
Website: www.xm.com  
Contact Person: Argyroula Demetriou  
Loizidou

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



**TSYS LTD**  
Address: P.O. Box 12691,  
2251 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22882600  
Fax: +357 22882982  
Email: cyprus@tsys.com  
Website: www.tsys.com  
Contact Persons: Kenneth Cuschieri,  
Zoe Leonidou



**UNIVERSAL LIFE**  
**UNIVERSAL LIFE INSURANCE PUBLIC CO LTD**  
Address: P.O. Box 21270,  
1505 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22882222  
Fax: +357 22882200  
Email: info@unilife.com.cy  
Website: www.unilife.com.cy  
Contact Persons: Kypros Miranthis, Maria Kakouri



**UNIVERSITY OF CENTRAL LANCASHIRE-CYPRUS**  
Address: P.O. Box 42440,  
6534 Larnaca, Cyprus  
Tel: +357 24812121  
Fax: +357 24812120  
Email: info@uclancypus.com.cy  
Website: www.uclancypus.com.cy  
Contact Person: Georgia Kyriacou



**UNIVERSITY OF NICOSIA**  
Address: P.O. Box 24005,  
1700 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 22841500  
Fax: +357 22352057  
Email: hassabi.d@unic.ac.cy  
Website: www.unic.ac.cy  
Contact Person: Dina Hassabi



**VASSILIKO CEMENT**  
**VASSILIKO CEMENT WORKS PUBLIC COMPANY LTD**  
Address: P.O. Box 21281,  
1519 Nicosia, Cyprus  
Tel: +357 24845555  
Fax: +357 24845345  
Email: m.toumbas@vassiliko.com  
Website: www.vassiliko.com  
Contact Person: Markos Toumbas



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

## NEA ΜΕΛΗ / NEW MEMBERS

### ΠΛΗΡΗ ΜΕΛΗ / FULL MEMBERS

#### Ονοματεπώνυμο / Full Name

Heidi Driessen  
Chrisoulla Kailos  
George Tsolakis  
Eva Eliadou  
Anna-Maria Vassiliou  
Stefanos Metaxas  
Anthi Maratheftou  
Andri Koullapi  
Celia Ierodiakonou

### ΣΥΝΔΕΔΕΜΕΝΑ ΜΕΛΗ / ASSOCIATE MEMBERS

#### Ονοματεπώνυμο / Full Name

Eleana Agrotou  
Stella Theodoulou  
Melina Vassiliou  
Gennadios Stavrou  
Charalambos Iasonos  
Maria Makride  
Despoina Christoforidi  
Marinos Markou Ioanni  
Annie Yiannikou  
Elena Afxentiou

### ΦΟΙΤΗΤΙΚΑ ΜΕΛΗ / STUDENT MEMBERS

#### Ονοματεπώνυμο / Full Name

Eleni Ioannidou  
Alexandra Vasiliou  
Penny Palazi  
Paul Andreas Kitromilides  
Renata Kaminska  
Eleni Shialy  
Chrysanthos Georgiou  
Athina Tsianti  
Alexandra Milne  
Georgios Gkioulekas

### ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ - ΜΕΛΗ / CORPORATE MEMBERS

#### Επωνυμία Εταιρείας / Name of Company

Linkage International Limited  
Staffmatters International Ltd  
Phoenix Leaders Ltd  
Pafilia Property Developers Ltd  
Thomas Poutas International Associates

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

### Πρόεδρος / President

Παναγιώτης Θρασυβούλου / Panayiotis Thrasyvoulou

### Αντιπρόεδρος / Vice-President

Μαρία Στυλιανού Θεοδώρα / Maria Stylianou Theodorou

### Γραμματέας / Secretary

Έλενα Σταυρινού / Elena Stavrinou

### Ταμίας / Treasurer

Μάριος Χριστοφόρου / Marios Christoforou

### Βοηθός Γραμματέας / Assistant Secretary

Αθηνά Νεοφύτου / Athena Neophytou

### Μέλος / Member

Μαρία Γεωργίου / Maria Georgiou

### Μέλος / Member

Έλλη Ματσούκα / Elli Matsouka

### Μέλος / Member

Μιράντα Αρχοντίδου / Miranda Archontidou

### Μέλος / Member

Μαρία Σπυρίδης / Maria Spyrides

## ΕΠΙΤΙΜΟΙ ΠΡΟΕΔΡΟΙ / HONORARY PRESIDENTS

Artemis Artemiou / Αρτέμης Αρτεμίου

Costas Papakyriacou / Κώστας Παπακυριακού



# ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΕ ΣΤΟ

## ‘ΑΝΘΡΩΠΟΣ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ’

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

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

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

# ADVERTISE IN

## PEOPLE AND WORK

THE CYPRIOT HUMAN RESOURCES  
MANAGEMENT PROFESSIONAL MAGAZINE.

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

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

ΓΙΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΚΡΑΤΗΣΕΙΣ ΔΙΑΦΗΜΙΣΤΙΚΟΥ ΧΩΡΟΥ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΗΣΤΕ ΜΕ ΤΗΝ ΑΡΤΕΜΙΣ ΡΙΑΛΑ  
ΤΗΛ: 22318081, ΤΗΛΕΟΜΟΙΟΤΥΠΟ: 22318083, E-MAIL: INFO@CYHRMA.ORG

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

# STAFFMATTERS

## Experts at Work

Recruitment for Permanent Staff

Temporary Staff

Contractors

Payroll Outsourcing

HR Services



4th Floor Limassol Roussos Tower – Corner Anexartestas & Kyriakou Matsi

P.O. Box 53394, Limassol 3302, Cyprus

T. +357 25341383 • E. [admin@smstaffmatters.com](mailto:admin@smstaffmatters.com)

[www.smstaffmatters.com](http://www.smstaffmatters.com)

## **"People and Work"**

JOURNAL OF THE CYPRUS HUMAN RESOURCE  
MANAGEMENT ASSOCIATION

## **"Άνθρωπος και Εργασία"**

ΤΟ ΠΕΡΙΟΔΙΚΟ ΤΟΥ ΚΥΠΡΙΑΚΟΥ ΣΥΝΔΕΣΜΟΥ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ