

МАКЕДОНСКА АСОЦИЈАЦИЈА ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ



Човечки Капитал

Единствен е-весник за човечки ресурси во Македонија

Број 09
Декември 2018

КОИ СЕ HR ТРЕНДОВИТЕ

ЗА 2019?

АНА САЛТИРОВА ДАВИДОВСКИ

НАВИКИТЕ НА
ВРАБОТЕНИТЕ, ПРЕДНОСТ
ИЛИ....?



TEDTALK

ДЕФИНИРАЈ ГО ТВОЈОТ
УСПЕХ

РОДОВА (НЕ)ЕДНАКВОСТ

КОЈА Е УЛОГАТА НА
ОДДЕЛОТ ЗА ЧОВЕЧКИ
РЕСУРСИ?



Драги читатели,

Со големо задоволство, Ви го претставуваме новиот број на електронскиот весник „Човечки Капитал“ кое ние, Македонската асоцијација за човечки ресурси го објавуваме со и за нашите членови и соработници.

И во овој број ќе прочитате за нашите изминати настани и активности кои се одржаа од мај 2018, по одржувањето на годишната интернационална конференција. Особено сме горди и задоволни од нашите настани, меѓу кои е месечното HR кафе, дружење со вас и разговор на актуелни HR теми. Подолу ќе прочитате за тоа како се одвиваа овие настани во изминатиот период. Исто така, ќе прочитате и за HR Викендот кој се одржа за прв пат оваа година, на тема **HR Team Building Weekend**. Се надеваме ќе уживате во нашите импресии, а за следниот HR Викенд ќе Ве очекуваме во уште поголем број за заедничка дружба.

Во ова издание ставивме фокус на HR професијата и тоа кои трендови ги очекува сферата на човечки ресурси во Новата, 2019 година. Во духот на крајот на годината, темата на ова списание ја одбравме како Employee Recognition, односно да ги цениме нашите вработени. Темата на родова еднаквост е опфатена во овој број преку интересна статија за еднаквите можности и состојба во Македонија и интервју кое ќе ви даде идеи за решавање на овие проблеми. Ќе прочитате и неколку останати HR актуелности кои ги подготвивме за вас, а особено со нетрпение ги очекуваме **трендовите во HR професијата во 2019!**

Ни преостанува уште малку од оваа година, и ние сакаме на вам да ви изразиме искрена благодарност што не следите, читате и поддржувате. Постоиме за вас и заедно да ја изградиме и унапредиме професијата на човечки ресурси во Македонија. **Во 2019 очекуваме уште поголем развој и унапредување на HR менаџерите, специјалисти и професионалци кои ќе бидат еден чекор понапред, а ние ќе бидеме Вашата поддршка се до успешно исполнување на Вашите цели.**

Уживајте во читање.

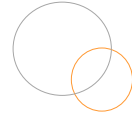
Со почит и искрени желби,

Тимот на МАЧР

СОДРЖИНА

- 2 Едиторијал
- 4 Прв HR Тим Билдинг Викенд
- 7 Хронологија на настаните: HR кафе & networking
- 10 Годишно Собрание на МАЧР
- 11 Предногодишно дружење на членови на МАЧР
- 12 Избор за најдобар HR менаџер за 2018
- 13 Навиките на вработените предност или..
- 15 Еднаква плата и еднакви можности за вработување како дел од улогата на човечките ресурси во Република Македонија
- 18 Улогата на менаџментот на човечки ресурси во задржување на талентите во Република Македонија: Емпириска анализа на младите во Република Македонија.
- 21 Ефектот на новите технологии кон идните кариерни можности во Република Македонија
- 23 Како признанието и ангажираноста на вработените одат во тандем
- 26 HR Трендови во 2019
- 29 Што треба HR да направи пред крајот на годината
- 30 TedTalk: Дефинирај го твојот успех
- 31 Често се наметнува изборот на жената меѓу семејството и кариера
Диана Кобас Десковиќ
- 33 Следни настани

МАЧР ДЕНЕС И УТРЕ



СТАТИИ ОД ЧЛЕНОВИ

HR АКТУЕЛНОСТИ

HR ИНТЕРВЈУ

www.mhra.mk



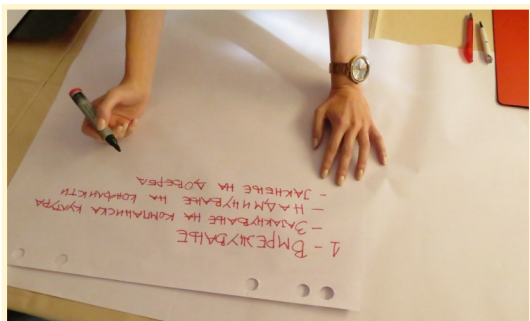
Прв HR Тим Билдинг Викенд

2-3 ноември 2018, хотел Белведере—Охрид

На 2 и 3ти ноември во Охрид се одржа првиот **HR Семинар за Тим Билдинг активности** организиран од Македонската асоцијација за човечки ресурси. Целта на нашата асоцијација беше да организира еден поинаков настан со активен придонес, учество и дружење на HR менаџерите и HR професионалците во нашата земја и да опфати една интересна тематика која често претставува предизвик за овие професионалци. Тим билдингот е една од



сферите за која е задолжен HR менаџерот. Тој ја има одговорноста во една компанија да ги креира најдобриот и најмотивираниот тимски дух, па затоа овој настан го посветивме токму на тоа. Овој настан претставуваше викенд дружење со HR менаџери од компании низ целата земја кои произлегоа со различни прашања и проблематики кон пристапот на организирање на тим билдинг. Како најкомпетентни за одоговри на овие прашања, сметавме дека треба да повикаме неколку тренинг центри кои дејствуваат во Македонија. Исто така, наша цел беше вмрежување и споделување на искуства помеѓу сите присутни.



Настанот беше отворен од Дарко Петровски, генералниот

секретар на МАЧР, кој во неговата воведна сесија се обрати за тим билдингот и како таа тема станува се поприсутна и поважна во нашите компании. Зборуваше и за бенефитите и



предизвиците од тим билдингот, а за да го погледнеме тим билдингот од сите засегнати страни, групата беше поделена во 4 тима; вработени, CEOs, HR Менаџери и тренинг центри. Оваа вежба беше мошне продуктивна и интересна со цел да се постави една база на тоа што се очекува и кои се можностите за еден успешен тим билдинг.

Присуството на Владо Караев од **Enjoy Macedonia** на оваа почетна сесија успеа да внесе професионално мислење од искусен тренер и водач на тим билдинг во дискусијата, што придонесе до една поинаква перспектива за клучните прашањата на учесниците. Заклучокот од оваа сесија беше дека не е можно сите страни засегнати да бидат сосема задоволни во изборот на тим билдинг, но, според искуството на предавачот како претставник на тренинг центрите, можно е да се пронајде тим билдинг програма која може да биде компромис меѓу главните stakeholder-и.

Настанот продолжи со презентација од првиот тренинг центар – Enjoy Macedonia, која е една од водечките тренинг центри за тим билдинг програми и е присутна повеќе години на пазарот во Македонија.



Настанот започна со energizer – групна активност наменета да се зголеми активноста и енергијата во просторијата и продолжи со мала презентација од страна на Владо. Потоа, сесијата ја продолживме надвор, со цел да искусиме надворешно тим билдинг искуство. Нашите учесници беа поделени во неколку групи каде што извршуваа неколку задачи –



како тимови. Секој различен тим на учесниците победи на неколку различни вежби, така што победници на тимската олимпијада беа сите. Вториот дел од сесијата се состоеше од Indoor активности кои Enjoy Macedonia како тим на предавачи може да ги понуди. Покрај забавните тим билдинг вежби на отворено, тие можат да понудат подеднакво интересни и круцијални вежби за градење на тимови и во затворена просторија, според потребите на



организацијата.

Втората сесија беше предводена од Марина Анчевска која е основач на **НЛП Македонија – Центарот за бизнис психологија**. Во нејзината сесија Марина се посвети на Системскиот тим билдинг коучинг и зборуваше за 4 полиња на секоја индивидуа; ментално, физичко, емотивно и поле на душата. Зборувавме како овие полиња влијаат на нас и нашето секојдневие – и во нашата работа. Марина исто така ни посочи на основните човекови потреби и ни даде нова перспектива на персоните во една работна атмосфера. Потоа, преку интерактивни вежби



предводени од предавачот ние ги визуелизиравме нашите тимови и нашето место во нив. Посебен осврт се даде на невербалниот говор при овие вежби, бидејќи преку толкување на неговите значења ние можеме да ги подбориме нашите тимови.

Со оваа сесија го завршивме формалниот дел од



првиот ден на нашиот HR тим билдинг викенд, а

продолживме со неформално дружење на нашите учесници.

Вториот ден го започнавме со сесијата на Зорица Поповска, основач на **Сенсум Трнинг и Коучинг**. На оваа сесија зборувавме за тим билдинг преку тимски коучинг, односно како група на луѓе да трансформираме во високо перформирачки тимови. Предавачот на првиот дел од сесијата презентираше за теоретскиот дел во тимскиот коучинг и вредности, не мотивираше да ги поттикнеме нашите членови во тимот да бидат иновативни и креативни во работното место преку користење повеќе на „десната“ страна на мозочната хемисфера. Во вториот дел на сесијата применивме „whiteboard“ коучинг преку интерактивна вежба во која сите учесници водеа свои



тимови, работеа на студија на случај и пронаоѓаа решенија, односно, искусна коучинг техники применети на високо перформирачки тимови.

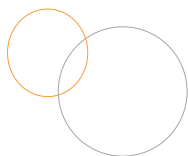
Следната сесија ја водеше Ирина Јакимова од **Инспирит Коучинг** која ја претстави алатката Points of You® како успешна алатка во примена на тим билдинг. Алатката Points of You® нуди креативна методологија и алатки за мотивација, инспирација, учење, водење и професионален развој. Оваа алатка има големи можности за употреба, а на нашиот настан ја применивме како дел за само-рефлекција на

целиот настан, на лично ниво учесниците. Беше навистина интересно искуство да се види примената на оваа алатка на индивидуално ниво, и изборот на слики и клучни зборови во процесот. За нас беше незаменливо искуство веднаш да ги воочиме впечатоците на нашиот повеќемесечен труд за реализација на овој настан, во неколку клучни реченици на учесниците.

Ни беше особено драго што овој концепт на настан успешно беше спроведен. Нашата цел продолжува да биде работење и дејствување во областа на човечки ресурси и унапредување на професијата во рамките на нашата земја. Голема благодарност до нашите учесници и тренинг центри кои активно учествуваа во реализација на успехот на овој настан.



Се гледаме на вториот HR Викенд следната година!



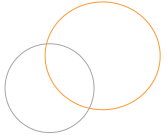
5,5%
фиксна
каматна
стапка

SuperS - звучи одлично!

- Потрошувачки кредит до **1.200.000,00 МКД**
- **Фиксна каматна стапка** за првите две години почнувајќи од 5,5%
- **Без провизија** за одобрување
- Рок на отплата до 10 години

SPARKASSE 
Bank

Банка на вашето семејство



Летно HR кафе и NLP работилница

20 јули, 2018 @ Public Room – Скопје

Што е она што ги дефинира врвните менаџери и лидери? Покрај знаењето и искуството, фокусот на еден менаџер мора да биде на неговиот личен развој.

Комуникациски вештини, влијателно и ефективно преговарање, делегирање, следење, организираност, мотивација, ориентираност кон решенија и цели – сите овие вештини се неопходни за успешен менаџмент.

Овој настан беше фокусиран токму на личниот развој. “НЛП претставува техника која им овозможува на луѓето да го прават невозможното” – вели

Пеџа Јовановиќ. Тој ја започна својата презентација зборувајќи за неговиот професионален живот во ретроспектива. Вели дека стигнал толку далеку во неговиот живот преку поставување на јасни цели – што претставува и првиот столб на НЛП техниката. Негова

порака е дека најважно е да се постават јасни цели и стратегија која ќе ни помогне да ги оствариме. Доколку не успева тоа што го правиме, потребно е да ја промениме стратегијата, а не целта!

“Препознај ја разликата што прави разлика.” – беше завршната порака на г. Пеџа, кој успеа во текот на двочасовниот настан да не мотивира кон поставување на немерливи цели кои ќе ни го подобрат животот.



„Двата чекори пред избор на успешна стратегија“

19 септември, 2018 @ Public Room – Скопје

Можеме со големо задоволство и сигурност да кажеме дека Септемвриското HR кафе „Двата чекори пред избор на успешна стратегија“ беше доживеано од сите нас на еден многу посебен начин, проследено со многу специфична и опуштена атмосфера.

Настанот може да го опишеме како едно колоритно збиднување, исполнето со едукативни и досетливи моменти и моменти кои наративно го отсликаа секојдневието на Ана и на нејзините деца претставено во книгата „Благодарам“ која воедно е и првата интерактивна книга за деца на Ана Салтирова Давидовски.

Интересно е како, преку оваа навидум детска книга, Ана всушност одговара во на прашањето „Како се чувствувам кога ја избирам стратегијата за успех?“, кое според неа учествува во процесот на избор на стратегија за успех. Во „Благодарам“ се наоѓа одговорот на прашањето.



Може да забележиме дека книгата всушност е дело наменето првенствено за деца, но не ги изоставува и возрасните. На HR кафето главно беа опфатени неколку теми:

- ◇ Зошто баш децата се инспирацијата?
- ◇ На кој начин НЛП има влијание врз самата книга?



- ◇ Како луѓето ги формираат своите мисли и како истите влијаат врз нивното однесување?
- ◇ Како да се фокусираме на позитивните нешта, и од колкава важност е тоа?



„Моќта на Extended DISC® алатката – Како подобро да се разбереме себеси и другите?“

18 октомври, 2018 @ Public Room – Скопје

Задолженијата што претпоставуваат и одредена доверба им се доверуваат само на најверодостојните HR менаџери. Нивна должност и обврска претставува изборот на добри колеги, врвни вработени, луѓе коишто добро функционираат како дел од еден тим.

Но, колку и да е една личност веродостојна, дали навистина може комплетно да се отргне од субјективноста? Сепак за еден регрутациски процес да помине колку што е можно беспрекорно коректно, многу експерти сметаат дека е корисно да се потпреме и на нечија друга експертиза, експертиза којашто во никој случај не е пристрасна. Поради таа причина одлучивме октомвриско HR кафе да го посветиме на една од тие алатки односно - Extended DISC алатката.

Гостин предавач беше Елена Ефремова, која ни даде одговори на прашањата Што е Extended DISC алатката и каде има примена. Оваа алатка ги опфаќа 4 стила D, I, S и C. При користење на оваа алатка добиваме релевантни и валидни информации кои ни помагаат при процесите на регрутација и селекција, но исто така алатката голема примена наоѓа и во делот на soft skills.

DISC алатката ни овозможува подобро да се разбереме едни со други, подобро да комуницираме меѓусебно и да прифатиме дека колку и да се разликуваме, сепак е возможно да ги усогласиме различностите.

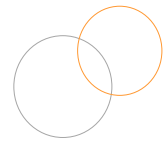


Впрочем, силата на тимот лежи во различностите.



Ноемвриско HR кафе на тема: „Идеалниот тимски играч“

8 ноември, 2018 @ МКЦ Клуб и Ресторан—Скопје



Македонската асоцијација за човечки ресурси во соработка со The Global Leadership Summit го одржа ноемвриското HR кафе. Темата „Идеалниот тимски играч“ го побуди интересот кај многумина, што даде голем допринос за одличната атмосфера. Вината за големата посетеност и вибрантната атмосфера припадна на фантастичниот видео запис на мошне забавниот Патрик Ленчиони, кој на интересен начин го



описа “Идеалниот тимски играч” и начинот на кој можеме да го воочиме и задржиме истиот. Општо познато е дека сите сакаме луѓе во нашиот тим кои го поседуваат тимскиот дух, луѓе кои пред сопствените потреби ги ставаат потребите на тимот. Патрик во својата презентација не запозна со одликите кои се присутни кај идеалните тимски играчи.

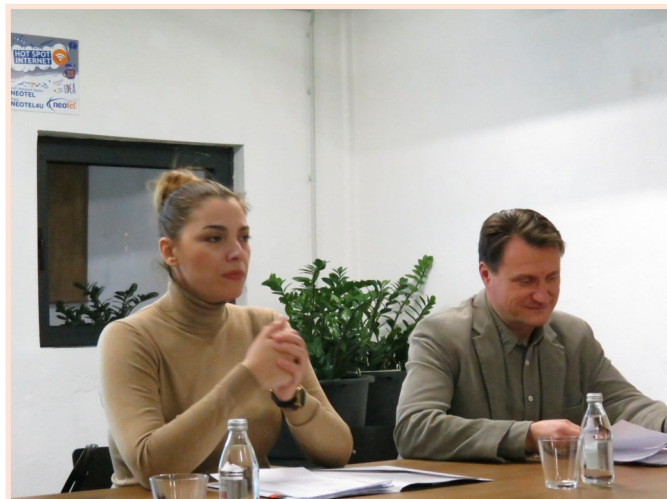
Со тимската работа и со заеднички сили, човекот секогаш ќе постигне повеќе отколку кога е сам.



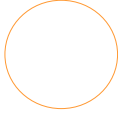
ГОДИШНО СОБРАНИЕ НА МАЧР 2018

Македонската асоцијација за човечки ресурси на 20 декември 2018 го одржа своето редовно Годишно Собрание. Собранието се одржа во Јавна Соба (Public Room) со почеток од 17:00 часот. Седницата беше отворена од Претседателката Христина Лозаноска, додека Дарко Петровски беше назначен за претседавач.

На седницата се дискутираа точките по предложениот дневен ред, а по одржувањето следеше Предновогодишно неформално дружење со членовите на асоцијацијата.



ПРЕДНОВОГОДИШНО ДРУЖЕЊЕ НА ЧЛЕНОВИТЕ НА МАЧР



LIFE UNLIMITED

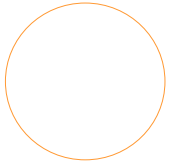


Cevahir Sky City is the tallest construction in Macedonia. Built as a mixed-use development consisting of 4 high-rise luxury residential towers and high-end retail shopping mall this complex will offer new state-of-the-art facilities, impeccable service and a new view of Skopje.

With over 1,300 apartments available in a number of apartment types, Cevahir Sky City is truly a city above the city, offering views of Skopje rivaling those from Vodno in a unique living space designed to cater to luxurious tastes.

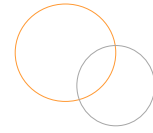
sales@cevahirskycity.mk
 + 389 070 360 700
 www.cevahirskycity.mk





HR Менаџер за 2018

Избор за HR Менаџер на годината за 2018!



Македонската асоцијација за човечки ресурси се грижи за развојот на луѓето и организациите, па затоа секоја година го доделува веќе познато признание **HR менаџер на годината** на менаџер кој со својата работа во доменот на менаџментот на човечки ресурси придонел за успешноста на компанијата и развојот на луѓето.

Номинирајте го HR менаџерот кој сметате дека неговиот труд и работа во 2018 година особено придонеле за развојот на функцијата менаџмент на човечките ресурси, воспоставување и унапредување на HR практиките.

Кој може да биде номиниран?

- одговорното лице за управување со човечките ресурси во Вашата компанија,
- одговорното лице за управување со човечките ресурси од друга компанија,
- можете да го номинирате **вашиот колега** од областа, можете да се номинирате и **самите себе**.

*Номинираниот треба да има најмалку 3 години работно искуство на позиција HR менаџер, а вкупно работно искуство од 8 години.

Како можам да (се) номинирам?

[Со пополнување на овој формулар.](#)



Краен рок за номинации: 28 февруари 2019

Оваа награда претставува симбол и пример за важноста на HR професијата во организациите и општеството, со признание на HR менаџерот и компанијата која го овозможила неговиот личен и професионален развој и работа во оваа област.

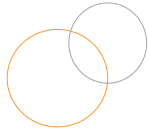
Селекцијата на кандидатите ќе биде извршена од страна на Комисија составена од докажани практичари и теоретичари од областа на управувањето со човечките ресурси. [Повеќе информации околу изборот може да погледнете тука.](#)

Ги очекуваме Вашите номинации!

#HRManagerOf2018



НАВИКИТЕ НА ВРАБОТЕНИТЕ ПРЕДНОСТ ИЛИ...



Ана Салтирова Давидовски
HR Менаџер во АМСМ, НЛП Тренер и Коуч
Член на УО на МАЧР



„Ние сме она што го правиме постојано. Тогаш извонредноста не е чин/изведба, туку навика.“

- Аристотел

Навиката не е ништо повеќе од добро извежбано, претходно научено однесување. Според тоа суштински важен е процесот на учење и разбирање на човековиот неограничен капацитет за учење на нови работи т.е. стекнување со нови попродуктивни навики по свесен избор. Развивањето на навика за континуиран развој кај вработените како суштински дел за развој и унапредување на организацијата не е ништо поразлично од развивањето на било која друга навика. Личното усовршување посочува дека учењето/развивањето/стекнувањето на ново знаење, кое потоа прераснува во навика на однесување, може да се случи како извор од повеќе места, насекаде околу нас. Организацијата и нејзината поставеност имаат значајно место, а мудрите организации тоа го користат.

Самата навика не е ни добра ни лоша. Она што ја прави навиката добра или лоша е ефектот што се добива од нејзиното повторување. Навиките се споредуваат со добро изработени софтверски програми. Како и кај софтверските програми, навиките имаат за цел да ја задоволат сличните потреби но овој пат на мозокот за изведување на активностите со зголемена ефикасност и автоматски, да штедат време, да обезбедат комотност, да ги подобрат резултатите, да овозможат ефективност... Способноста за развивање навики има и еволуциона вредност т.е. активностите кои се повторуваат доволно долго стануваат навики и можат да се извршуваат рутински, а мозокот е слободен за извршување/учење на нови работи. Навиките се формираат врз база на минатите успеси, мозокот го

помни она кое што дава резултати и го повторува, затоа се и така корисни.

Целото однесувањето на вработениот е збир од навики, почнувајќи со навиката за пишување, користење на скенер па се до навиките за тоа како се работи, како се реагира на проблеми, како се справува со конфликтни ситуации, како се комуницира со колегите/корисниците... најдлабоките потсвесни навики се навиките за начинот на размислување. Постоечките навики на мислење спречуваат да се погледне на работите од друг агол и го отежнуваат процесот на доаѓање до нови идеи. Ова е проблем ако организацијата сака да одговори на брзите промени кои ја окружуваат во насока на одржување на конкурентна предност и операционализација на визијата и потенцијалот на организацијата.

Предностите кои ги овозможуваат навиките можат да почнат да работат и против вработениот/организацијата, доколку дојде до промена, а истата промена не е проследена и со промена во навиките. Навиките овозможуваат да се извршуваат активностите со поголема прецизности и за пократко време, но никогаш не смее да се заборава можноста за избор. Неретко вработените/организацијата повторувајќи некое однесување долго време запаѓаат во замката дека нема друг избор освен она на кое што се навикнати. Навиките имаат за цел да го олеснат животот, но неретко истите се и причина за спречување на развојот. Следењето на промената и



одржување на навиките во тек со промените е суштински важно за навиките да работат за вработениот/организацијата, а не обратно. Затоа навиките треба да се преиспитуваат, да се следи кои се оние навиките со чие повторување се напредува и кои се оние навиките чие повторување резултира со оддалечување од поставената цел.

Воспоставувањето навика за константно вложување во себе си ги прави големите разлики, вложувањето не е неопходно да биде големо, но константно мало секојдневно вложување на крај дава големи резултати. На сето ова, без залажување треба да бидеме свесни дека организацијата има само лимитирано влијание затоа што голем дел зависи од самоактивноста на вработениот. Но, тоа не треба да биде изговор, за преземање на одредени чекори. Организацијата секогаш може да охрабрува, поддржува и стимулира формирање на култура во која овие вработени ќе можат да се пронајдат и изразат себе си. Работите не се статични, не стојат, или нештото се унапредува или пропаѓа. Вработените кои вложуваат во себе и се развиваат имаат поинакви навиките од вработените кои не работат активно на својот развој, а организацијата има обврска да ги поддржи првите и да им направи место од вториот тип на вработени.

Времето во кое се живее повеќе од секогаш наложува преиспитување и менување на навиките кои веќе не ги носат посакуваните резултати. Флексибилноста е неопходна кај сите што сакаат да одговорат на брзо

променливите потреби на пазарот. За да дојде до личен развој пред се треба да отпочне процесот на менување на навиките кои стојат на неговиот пат. Навики кои блокираат може да се забележат скоро кај секој вработен/организација и секој вработен/организација има простор каде што би можел да се унапреди во однос на претходниот ден, месец, година... Затоа е суштински важно да се разбере концептот на креирање и менување на навиките. Новиот начин на поставеност бара нов начин на однесување, а новиот начин на однесување бара нов мисловен концепт.

Какви навиките забележувате кај вашите вработени и во вашата организација?

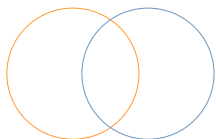
Што е она што се повторува? Дали ја поддржува организацијата или работи против неа?

Дали организацијата има придонесено за нивното формирање? Ако ДА, како?

Почетокот на новата година со новите планови може да биде одлично време за ревидирање на навиките кои ги гледаме во организацијата и кај вработените. Какви навиките имаат вработените, какви навиките сакаме да имаат вработените и како ќе го премостиме тој јаз. За формирање на навиките е потребно време, трпение и труд, исто како што не се откажуваме од изучување на странски јазик по една недела посетување на курс само затоа што сеуште не го зборуваме новиот јазик течно така и од ова не треба да се откажуваме пребрзо.



ЕДНАКВА ПЛАТА И ЕДНАКВИ МОЖНОСТИ ЗА ВРАБОТУВАЊЕ КАКО ДЕЛ ОД УЛОГАТА НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



Христина Лозаноска
Раководител на ЧР во Народна Банка на РМ
Претседател на МАЧР



Терминот 'родова еднаквост' опфаќа вреднување на улогите што ги преземаат мажите и жените. Целта на темата е да се надминат стереотипните бариери и предрасуди на начин при кој сите би биле способни еднакво да учествуваат и допринесуваат кон социјалниот, политичкиот и економскиот развој на општеството. Еднаквоста има директен исход кој вродува инстантен и стабилен економски раст. Една од многуте нееднаквости кои се случуваат во Македонија е сериозниот родов јаз во платите, кој резултира со разлика од 18-19% помеѓу мажите и жените (Petreski et al., 2014). Ова нема влијание само врз актуелната економска добросостојба на жените, туку исто така

има и долготрајно влијание врз животот на жените преку пониски пензии, што ги прави жените економски зависни и несамостојни.

Родовиот јаз во платите може да се дефинира како разликата во просечната плата на мажите и жените од кои се состои работната сила во една држава. Ова е само дел од целокупната нееднаквост на жените на пазарот на трудот, што води до нивна економска зависност, намалена моќ во домаќинството и зголемен ризик од семејно насилство. Од голема важност е да се научи повеќе за влијанието коешто јазот во платите го има врз сите животни сегменти и да се земат во предвид инклинациите на жените во различните фази




од нивниот животен циклус, што нè носи до мајчинскиот јаз во платите, чие постоење е очигледно (кога станува збор за споредбата помеѓу мајките и татковците, но не и кога се прават споредби меѓу мајките и жените кои немаат деца) и изнесува 7,8%. Овој податок ни укажува на тоа дека мајките со ист квалитет како и татковците во просек заработуваат 8% пониски плати (Petreski et al., 2014).

Присутни се законски акти и владини напори со цел да се обезбедат еднакви можности за двата пола (како што е Конвенцијата на МОТ за еднаквост на платите и другите законодавни и институционални рамки за родова рамноправност и спречување на дискриминација), но не е јасно дали законските акти се практикуваат во организациите во моментите кога се донесуваат одлуки за вработување и регрутирање. Ако се потпираме на фактот дека законот е ефективен, тогаш можеме да претпоставиме дека компаниите ги менуваат практиките за вработување

поради помислата дека тие посакуваат усогласување со законодавството, со цел да ги избегнат несаканите санкции. Македонија ја чека долг пат во однос на ова прашање. Во огласите за вработување се уште се наведуваат барања за кандидати од одреден пол или возраст за работната позиција, а исто така е неизвесно дали малцинствата во Македонија се регрутираат како што законот наложува, односно, дали се еднакво третирани со еднакви можности за вработување (Stoilkovska, et al., 2015).

Без оглед на тоа како системот функционира, сепак тежината лежи на плешките на HR менаџерите и на одделите кои ги спроведуваат регрутациските процеси (Raghavi & Gopinathan, 2013). Одоговорноста им се доделува на HR професионалците кои се стремат кон активно и правилно спроведување на политиката за еднаквост меѓу половите и промовирање на организациска култура од која се очекува еднаквост на двата пола и еднакви можности



Добра
ноќ на
грижите.

Триглав комплет +

Осигурете ги
вашето здравје,
домот и автомобилот
и заштедете до 40%
со новиот пакет
Триглав комплет +

За вашето
осигурување не
размислувате
често, но секој
ден живеете со
спокојот што ви
го дава.



Сè ќе биде во ред.

triglav
triglav.mk

кои се интегрирани во практиките на организациите. Освен тоа, раководителите и одделенијата за човечки ресурси имаат стратешка улога да ги разберат причините позади овие промени во општеството и да изнајдат начини како да се справат со промените преку креирање на нови политики и следење на истите како и нивната имплементација во компаниите, со цел да се овозможат структурални промени на пазарот на труд.

Во поглед на ова прашање, мора да се констатира дека во Македонија професијата човечки ресурси има солиден основ, но се уште е во раните фази на признавање и поради тоа многу компании и институции немаат соодветен и специјализиран кадар за управување со човечки ресурси. Ова значи дека патот за еднакви можности за вработување и плати е долг, но со голема амбиција на тековните експерти за човечки ресурси и професионалци во нашата земја, би можело да има посветло решение за Македонија.

Оваа статија е превземена од списанието "Pessoal" ("People") кое се издава од страна на APG - Portuguese Association of People Management



СО ТИМСКА РАБОТА ПОБЛИСКУ ДО ЦЕЛТА

Инспирирани од мотивот да ги исполниме специфичните потреби на пациентите нашата цел е да бидеме неприкосновен **лидер во здравствениот сектор во регионот.**

Нашата визија е континуиран напредок и усовршување на организацијата до ниво на целосно интегриран систем кој ќе создава и едуцира нови кадри, ќе поставува високи критериуми на квалитет во работата и ќе овозможи врвна здравствена услуга според светски стандарди достапна за сите пациенти.

За живојош се работи

call center
02 3099 500
www.acibademсистина.mk

ACIBADEM | SISTINA

УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО ЗАДРЖУВАЊЕ НА ТАЛЕНТИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА: ЕМПИРИСКА АНАЛИЗА НА МЛАДИТЕ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

м-р Андријана Ристовска
Економски Факултет, Скопје—При УКИМ

Тенденцијата кон пораст на емиграцијата на високостручни кадри, како и научен подмладок од одделни факултети, имплицира промени во квалитетот на работната сила и намалување на нивото на човечкиот капитал, а со тоа и негативни ефекти во областа на економскиот развој на земјата и научно-истражувачката дејност. Овој процес, познат како одлив на мозоци, односно “brain drain”, се дефинира како емиграција на квалификувани човечки ресурси од пониско кон повисоко развиените земји, со цел подобро образование, подобри работни услови, повисока плата, подобар животен стандард и услови за живот, како и поквалитетни услови за извршување на професионалните активности.

Со цел утврдување на состојбата во Република Македонија во однос на интересот и тенденцијата на младите за емигрирање кон поразвиениот свет, во периодот Април – Мај 2017 година беше спроведено истражување, при што целната група на испитаници која беше опфатена во истражувањето беа младите на возраст од 15 до 29 години, поточно 1400 испитаници со различни демографски карактеристики (пол, националност, степен на образование, тип на студии, просечен успех во образование, работен статус, брачен статус, имотна состојба и сл.). Овие податоци овозможува да се дефинира, односно профилира млад човек од Република Македонија кој има дефинирани ставови за емигрирање од државата.

Република Македонија е загрозна од загуба како резултат на одливот на мозоци која доведува до намалување на човечкиот капитал на земјата и нејзиниот економски раст. Македонија се соочува со сериозна закана од одлив на мозоци: 77,03% од

испитаниците имаат цврсти ставови за трајно напуштање на земјата, најчесто како резултат на ниската плата, нивната несигурност во квалитетот на образованието, здравствените услуги и улогата на институциите воопшто, како и недовербата дека ќе се вработат според професија (дотолку повеќе што во нашата држава познато правило е вработувањето врз основа на политички влијанија или роднински врски), што е еднакво на губење на интелектуалниот потенцијал, губење на идни квалификувани работници и претприемачи. Тоа е огромен број млади луѓе и претставува голема опасност за процесот на стареење на населението во земјата, ризик за економскиот потенцијал и економскиот развој на земјата, особено ако континуитетот на миграцијата трае долго време.

Анализирајќи ја возраста на заминување (20-24 години), како и фактот што најчесто лица со завршено средно образование или завршени студии и тоа со висок успех (42,86%) имаат интерес да заминат во странство, укажува уште повеќе на сериозноста на проблемот. Тоа значи дека се одлева кадарот кој директно треба да се вклучи во производството, а со тоа и да влијае врз зголемување на бруто-домашниот производ, од една страна, но и кадрите кои ги креираат и развиваат политиките за економски развој на државата.

Одливот на мозоци силно се одразува и врз развојот на менаџментот на човечки ресурси во земјата како еден од клучните сектори на секоја организација од кои најмногу зависи квалитетот на кадри кои ќе бидат селектирани и кои ќе придонесуваат за развојот на економијата во државата. Со оглед на фактот дека младите мозоци се тие кои се најтенденциозни кон

заминување кон поразвиениот свет, унапредувањето на практиките и условите на менаџментот на човечки ресурси ќе им обезбеди поголема сигурност и доверба во нивната идна егзистенција во земјата и со тоа потиснување на нивната желба за одлив и создавање надвор од неа.

Анализата продолжи со утврдување на значењето на секторот за човечки ресурси во рамките на компаниите во Република Македонија во процесот на намалување или спречување на одлевањето квалитетни кадри или потенцијални млади таленти од земјата, како и кои се најнефективните мерки кои се преземаат од страна на овој сектор за таа цел, преку испитување на менаџери на човечки ресурси од десет големи компании во Република Македонија.

Во речиси сите испитувани компании во земјата тактиките и политиките за задржување на талентите, повторно враќање или привлекување на нови се во „зародиш“, сè уште недоволно препознаени и функционални. Тоа се должи на слабата развиеност на економијата и институциите во државата, традицијата, животниот стандард, стабилноста, културата, но и политичките проблеми. Оттука, се поставува прашањето: **КОЈА Е УЛОГАТА НА МЧР ВО БАЛАНСИРАЊЕТО НА ОВОЈ ФЕНОМЕН?** За да се задржат талентите во земјата потребен е системски приод кој подразбира тесна поврзаност на образованието и компаниите, институциите и властите. Треба уште многу да се работи за подобрување на квалитетот на образованието и негово поврзување со стопанството, да се работи на свесноста на младите и нивните родители за избор на соодветно образование кое ќе ги задоволи потребите на индустријата, да се градат политики и стратегии за развој на економијата кои ќе придонесат за отворање на нови и подобри работни места. Без овие промени не може да се очекуваат соодветни резултати. Според македонските менаџери на човечки ресурси, платите според европски стандарди, бенефициите, бонус-системите, континуираното обучување и напредување, почитувањето на правата на вработените и проширувањето преку колективни договори, се најважните МЧР стратегии. За оваа цел, организациите треба да имаат изготвено и применето

посебна политика или стратегија за задржување на вработените, во која според МЧР-процесите, јасно ќе се дефинираат и стиловите на лидерство, менаџерските практики, мерливи одредници за споредба со конкуренцијата (на пример, за политика за наградување и плати), посакуваната организациска култура и сл. Здравата стратегија за управување со таленти ги практикува следниве практики: менаџмент на перформанси, алатки за наградување, можностите за изразување и реализација на развојните идејни решенија, изработка на индивидуалните развојни планови за овие кадри, воведување на експертски скалила и можности за латерален раст во систематизацијата, но, многу значајна е и практиката за учење и развој и стручното усовршување. Исто така, се потенцира улогата на коучингот како помош и поддршка во развојот на овие кадри, преку кој јасно ќе се дефинира идниот предизвик и целите, но и начинот на мотивацијата за нивното исполнување.

Дефинитивно, одделите на човечки ресурси во нашата земја е неопходно да се издигнат на повисоко ниво, и директно да влијаат врз политиките на компаниите, нивните предлози да бидат од круцијална важност за одлучувањето на топ менаџментот при одредувањето на човечката инфраструктура. Но, најпрво, сите институции од јавен и приватен сектор задолжително треба да имаат развиен сектор за човечки ресурси.

Одделите за човечки ресурси за да ги задржат кадрите во компаниите, треба да имаат цврсто поставена цел за таа мисија и да обезбедат:

- Јасна политика за регрутирање на кадрите со интензивен линк и заеднички програми со образовните институции, можности за вклучување во дуален образовен систем со што ќе го потпомогнат развивањето на стручни кадри уште пред процесот на вработување. Со оваа платформа, тие обезбедуваат во образовните институции регрутни центри за потенцијалното вработување.
- Индивидуално следење на вработените, од аспект на стручни компетенции и лични перформанси, односот кон работата, посветеноста, културата, семејниот и економскиот статус и да се води

евиденција и анализа за сите вработени во однос на сите важни животни прашања.

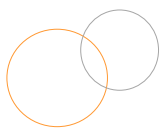
- Флексибилно работно време (доколку дозволува работното место), во насока на балансирање со семејните обврски на вработените.
- Награди и мотивација, мерки на бенифиции, компензации, бонуси и сл.
- Вистински клубови на таленти по реални основи, програми за развој на таленти со цел да се вклучуваат талентите во дискусии за развојот на претпријатието, како и да се подржуваат иновации и патенти.
- Развојни интервјуа, „каде се гледаат и кои чекори треба да ги поминат кон постигнување на целите“.
- Мерење на перформансите на објективен начин (вреднување и напредување врз основа на евалуациите).
- Мерење на задоволството на вработените од работата.
- Излезни интервјуа за причините за заминување (основа за позитивни промени во компанијата).
- Обуки на топ менаџментот во насока на почитување на вработените, посилна комуникација со МЧР одделите, отстранување на принципот „секој е заменлив“, да даваат фидбек преку асертивна комуникација, примена на експертски скалила и можности за латерален раст во систематизацијата, како и практикување на

коучингот и менторството.

- Политика на згрижување на деца за вработените (сè уште многу малку застапена во Македонија) - многу релаксира фактот кога една млада, амбициозна и талентирана жена е спокојно предадена на работата, додека знае дека организацијата обезбедува сигурност и грижа за нејзините деца.
- Помош преку поволно кредитирање за решавање на станбено прашање. Со самиот факт дека мора да се враќа кредитот кон компанијата, младите не размислуваат за заминување, посебно ако немаат средства за нивно расчистување. На некој начин, „животот на кредит“ го обврзува и задржува вработениот во државата.
- „Градењето на тимови“, односно можноста за дружење, зближување помеѓу вработените, опуштање, запознавање, посебно што сè уште постои верување дека во странските држави луѓето се туѓи и осамени, и на овој начин младите луѓе добиваат психолошки поттик да останат во земјата со своите блиски.
- Ефективна и не толку скапа инвестиција е и отворањето на мали спортски/фитнес центри кои ќе овозможат физичка релаксација, која подоцна овозможува вложување на поголема и физичка и психичка енергија во процесот на работа.



ЕФЕКТОТ НА НОВИТЕ ТЕХНОЛОГИИ КОН ИДНИТЕ КАРИЕРНИ МОЖНОСТИ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА



Марија Попризова
Административно лице во МАЧР

Технологијата има голема улога во нашите животи. Со текот на времето таа се развива со брзо темпо и во различни насоки. Технологијата има донесено промена и во бизнис околината. Некои од овие изуми, компјутеризација, автоматизација, микрочипови, вештачка интелигенција го имаат променето начинот на кој луѓето живеат и работат и имаат овозможено креација на нови бизнис модели и играчи во бизнис околината. Најголемиот ефект на овие технологии е во економскиот сектор. Луѓето директно учествуваат во економијата со нивните плати со тоа што голем импакт на технолошкиот развој е врз пазарот на трудот.

Ова истражување беше спроведено со цел да се истражи пазарот на труд во Република Македонија и мислењата на луѓето кон идните импликации на технологиите во работната средина, акциите кои креаторите на политики и социјалните структури треба да ги превземат за дигиталната револуција, подготвеноста на луѓето кон промените во иднина, бенфитот и предностите на некои технологии како автоматизација, вештачка интелигенција, машинско учење и сл. Исто така, беше спроведено истражување на вештини кои се важни и даваат предност при идно вработување беа анализирани во однос со различни важни демографски варијабли.

Квантитативен истражувачки метод беше употребен за целите на собирање на податоци за истражувањето, кое беше спроведено врз популацијата на Република Македонија, во електронска и харитетна копија. Вкупниот број на одговори беа 254 во временски рок од 30 дена и понатака податоците беа анализирани користејќи Microsoft Excel и Statistical Package for Social Sciences (SPSS).

Кои вештини не можат ефективно да бидат копирани од компјутери?

На прашањето кои вештини испитаниците веруваат дека би биле највредни за вработените да ги усвојат, кои не можат ефективно да бидат дуплицирани од компјутери, 37% веруваат дека тоа се меките вештини (одговорност, комуникација, мотивација), проследено со 23% рационализирање со здрав разум (common sense), 20% флексибилности и 10% тврди вештини и когнитивна обработка (на инфо.) врз основа на искуства. Резултатите се совпаѓаат со истражувањето на Rutkowski & Koettl (2010) кое вели дека работодавачите во македонските компании вреднуваат меки вештини повеќе од тврди вештини.

Дали сметате дека ги поседувате потребните вештини за да сте конкурентни во идниот пазар на трудот?

50.8% од испитаниците веруваат дека ги поседуваат потребните вештини, но со потреба од дополнителен тренинг, 36% веруваат дека имаат потреба од лимитиран тренинг додека 11% од испитаниците имаат потреба од значителен тренинг.

70% од испитаниците веруваат дека нивната сегашна (или идна работа доколку се невработени) не може да биде под закана од технолошки напредок (автоматизација, роботика) во блиската иднина.

Како може сегашната социјална структура подобро да ги подготви луѓето за идни вработувања?

58% од испитаниците веруваат дека едукаторите и образовните институции треба да создадат програми за унапредување, 25% веруваат дека владата треба да креира програми за унапредување на пазарот на трудот, 13% од испитаниците веруваат дека луѓето треба



сами да се подготвуваат за потребите на идните работни места.

Какви ќе бидат импликациите на технолошкиот напредок врз пазарот на труд во иднина?



Варијаблите од ова прашање и годините на испитаниците имаат аналогна врска, односно со промена на годините на испитаниците нивните мислења се променуваат во врска со ова прашање. Исто така, вработените и невработените (и различните нивоа на вработени) испитаници имаат спротивни мислења во врска со ова прашање.

Платата и употреба на специјализиран софтвер се две варијабли кои се движат во иста насока, односно поголема плата и луѓе со поголема плата користат повеќе специјализирани софтвери и технологии за да ги извршат своите работни задачи, што доведува до заклучок дека компаниите со повисоки примања инвестираат повеќе во технологија.

Заклучоци од истражувањето покажуваат дека врските помеѓу варијаблите се слаби кај сите прашања кои ги испитуваат мислењата и чувствата на луѓето во врска со ефектот на технологиите во нивната кариера. Прашањата поврзани со креаторите на политики кои би им помогнале на луѓето во оваа транзиција покажуваат слаби корелации, така што секоја политика која може да биде креирана би имала мал ефект врз популацијата. Воедно, луѓето во Македонија во голем дел се несигурни кон насоката и идните предизвици со нивната работа поврзани со технолошките промени и импактот врз нивната кариера. Темата за присуството на технологија и нејзиниот импакт врз работниот живот на луѓето сеуште е во рана фаза, што дава можност кон понатамошни истражувања на оваа тема.

Оваа статија е дел од истоимена Дипломска работа изработена во мај 2018 на факултетот Perrotis College/Cardiff Metropolitan University



Тема: Employee Recognition

Како признанието и ангажираноста одат во тандем

Иако признаието на вработените звучи едноставно, може лесно да се заборави во секојдневнието – а на работодавачите им е потребно за да ја зголемат среќата на вработените.



Автор: Валери Болден-Барет

Дефинирањето на „признание на вработените“ е лесно. Организациите кои ги препознаваат и пофалуваат нивните вработени ги „признаваат“ нивните перформанси на некој начин. WorldatWork, непрофотно професионално здружение кое специјализира во компензации и награди, го дефинира признанието како „спонтан гест на благодарност“ или структурирана програма која ги препознава вработените за достигнување на целите.

Но, иако признаието на вработените звучи едноставно, може лесно да се заборави во секојдневнието. Без разлика на тоа како го дефинираме признанието, како привремено тапкање на грбот од шефот или формална церемонија на која извршниот директор доделува награди, признанието се однесува за повеќето вработени – и директорите не можат да си дозволат да го забораваат.

Дали признанието делува?

Признанието на вработените е една од најмалите трошоци шефовите што можат да го понудат, почнувајќи од малку како 1% од платата на работодавецот. Но дали признанието делува? Работодавците веројатно мислат да; 80% од оргнаизцаиите во истражување на HRM/Globoforce во 2018 велат дека имаат програма за признание на вработените. За многу работодавци, признанието е инвестиција за добросостојбата и перформансот на работната сила, не само трошок.

Мат Гравич, професор по психологија во Ст.Луис Универзитеот и консултант за истражување во Центарот на Организационална Извонредност во Американската Психолошка Асоцијација, вели дека признанието е

чувство дека човекот дава придонеси и тие придонеси се забележани и ценети.

„Голем дел од луѓето ценат едноставно ‘благодарам’ од време на време, но признанието, како поширока практика е за директорите да демонстрираат на луѓето дека нивниот придонес додава на вредност на некој начин“ вели Гравич. „Без разлика дали тие зборуваат за праведно плаќање на вработените за работата која ја работат, давањето до значење на вработените за остварување разни цели во перформансите, или давање внимание на специфично исклучително однесување, признанието испраќа порака дека вработените придонесуваат со вредност и се инструментални во успехот на организацијата.“

Колку и да сакаат луѓето да бидат признаени за нивните достигнувања, не секое однесување во работното место вреди да се признае. Неефективно признание е дадено без никаква поврзаност или интерес кај вработените да биде примено, вели Ана Донован, лидер за иновации и луѓе во PwC.

„Принзнаие како ‘штиклирање на листа’ нема да функционира. Компаниите кои решаваат ‘сакаме да покажеме признание’ мора да имаат врска со вработените прво,“ вели Донован.

Ефективно признание е во корелација со зголемено задржување на вработени. Некои истражувања заклучуваат дека работни места без некаква форма на признание за вработените е многу веројатно да изгубат вработени кај нивните конкуренти.

„Кога вработените се признани за нивните достигнувања, поверојатно е да останат во нивните

компаниј,, вели Каролин Сласки (Ernst & Young), потпретседател, одговорно лице за развој на таленти во Америка. Всушност, 31% од испитаниците на истражувањето за припадност на ЕУ рекле дека би барале нова работа доколу се почувствувале исклучено на работа.

Мат Гравич вели дека вработените кои се чувствуваат вреднувано и ценето имаат тенденција да бидат повеќе посветени кон нивната организација и поангажирани во нивната работа, што значи помалку веројатност да бараат работа на друго место. Сепак, тој додаде дека вработените ценат различни типови на признание.

Дали неусогласеноста помеѓу трудот на директорите за признание и очекувањата на вработените за признание дава знак за неуспешна програма? Анкетата на АРА во 2014 година за Признание на вработените ги истражи категориите на перформанси на директорите за признание и што вработените преферираат за признание. Топ петте избори на вработените се:

- Најмалку една форма на признание (87%)
- Зголемување на плата (62%)
- Фер компензација (47%)
- Бонус базиран на перформанси (43%)
- Унапредување (38%)



Кај директорите редоследот е следен:

- Најмалку една форма на признание (81%)
- Зголемување на плата (39%)
- Вербално или напишано признание од надреден (31%)
- Gift cards (24%)
- Унапредување (24%)

Сепак парите се уште претставуваат форма на признание.

„Топ зте форми на признание посакувани од вработените се во парична форма“ посочува Гравич. „Тоа не значи дека сите вработени се мотивирани од пари или дека парите се единствена форма на признание.“

Што доаѓа прво, признание или ангажираност?

Дали директорите треба прво да ги ангажираат вработените пред да им дадат признание, или подобра ангажираност следи со признание? Анкета на Линкедин

објавена на почетокот на годината покажува дека 70% од анкетираниите ќе работат понапорно доколку добиваат признание за нивниот труд.

Донован вели дека признание и ангажираноста не можат да бидат одвоени – тие две се испреплетени. Опишувајќи како признание е вид на ангажираност која се случува секојдневно, таа вели дека компаниите постојано ги ангажираат вработените за да ги разберат и да дознаат што им е ним важно.

Ernst & Young откриле дека признание води до зголемена ангажираност, што резултира во работна околина каде вработените чувствуваат погола припадност, посочува Сласки. Според Барометарот на припадност, луѓето чувствуваат поголема припадност кога:

- Луѓето се пријавуваат кај нив (39%)
- Добиваат фидбек кој им помага да се развијат (31%)
- Јавно добиваат признание за нивните придонеси на работа (23%)

Од друга страна, истражувањето открива дека луѓето се чувствуваат исклучено кога не се вклучени на состанок со нивните врсници (22%) или кога не добиваат признание за нивните достигнувања, јавно или приватно (16%).

„Јасно е дека признание има директна врска со чувството на припадност, што е добар индикатор за чувството на ангажираност на еден поединец“, вели Сласки.

Гравич го објаснува работното ангажирање како „степенот до кој луѓето уживаат во тоа што го прават, се чувствуваат поврзано со нивната работа и можат да станат ангажирани во работни активности“. Тој исто така вели дека сепак, признание не е поттик за работна ангажираност, туку посочи дека може да биде под влијание од различни фактори како компетенции или перформанси, особини на личноста, поврзаноста со мисијата на организацијата и степенот на кој работата се вклопува со другите аспекти од животот. Признание е потоа, еден начин за да се стимулира и/или засили работната ангажираност.

Признание: Од традиционално до иновативно

Веќе познатите причини кои стојат позади признание на вработени се уште стојат:

- * Должина на услуга (должина на работење во компанијата)
- * Извонредно еднократно достигнување
- * Додавање квалитет на процес на работа или продукт, или обезбедување супериорна услуга на клиенти со текот на времето.

Традиционално, мерливи награди вклучуваат паричен бонус или благодарници, вредносни ваучери за продавници или ресторани и на другиот крај на спектарот, пакети на платени одмори.

Значајното признание не мора да биде јавен настан или финансиска награда, посочува Сласки. „Преку сите генерации и нивоа, ние откривме дека нашите вработени сакаат да добиваат фидбек во вистинско време. Префрлајќи го акцентот од ретроспективните евалуации на перформанси и детално напишаните извештаи до навремен, искрен фидбек е важна тактика на признание.“

Една од новите пристапи кон признание на работниците се програмите за признание кои се базирани на вредности. Повеќето вработени во истражување на



Globoforce во 2017, дури 93%, се изјасниле дека нивната работа има значење и цел кога: директорите имаат иницијативи за признание кое е базирано на вредности, менаџерите регуларно ги проверуваат, и врските меѓу менаџерите и вработените се солидни.

PwC ги наградуваат вработените со традиционални форми на признание, вклучувајќи електронски ваучери и “гифт” карти. Сепак, Донован вели дека таа визионира издигнување на поиновативни пристапи, како повикување на вработените да завземат улога во состаноци со високото ниво во компанијата со цел да се зголеми нивната видливост во организацијата или носење на вработените на тури на локации надвор од работното место за да зголеми нивното чувство на добросостојба.

Без разлика како изгледа признание во една компанија, јасно е дека директорите кои не нудат некаква форма ќе бидат изоставени во суровиот маркет на таленти.

nextsense

Корпоративен

репозитар на документи

Многу повеќе од електронска архива.

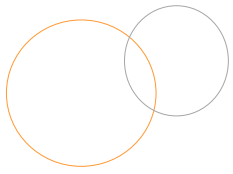
- Комплетен систем за менаџирање и управување со вашите документи. Континуирано и целосно усогласен со законските прописи и европските регулативи.
- Организација, дистрибуција, класификација на документи, централно архивирање, заедно со нотификации и аларми за задачи – сè на едно место.
- Брзо пребарување и безбеден мобилен пристап до вашите документи 24/7 каде и да сте.



cdr.nextsense.com



contact@nextsense.com



HR ТРЕНДОВИ ВО 2019



Во духот на Новата година и се што не' очекува во неа, МАЧР подготви 10 трендови во професијата на човечки ресурси преку анализа на предвидувањата на врвни HR професионалци. Се надеваме дека овие 9 трендови ќе ви дадат нова перспектива и ќе ве унапредат во следната година.

1. Персонализација

Во историјата HR се фокусираше многу на стандардизација и „една величина за сите“. Правење измени и одење кон пристап каде потребите на индивидуалците, желбите и можностите на кандидатите и вработените се почетна точка е мошне тешко. Традиционално, многу практики на HR ја земаат организацијата како почетна точка. Како пример е регрутирањето; имаме организациска структура, со хиерархија и добро дефинирани работни места. Следен чекор: како да најдеме кандидати за да го исполнат работното место? Друг пример: повеќето процеси се дизајнирани од горе – надолу: што сакаме новите вработени да знаат кога ќе влезат во организацијата? Обратното прашање воопшто не се ни поставува: **што можеме ние да научиме од новите вработени кои влегуваат во организацијата?**

Исто така, одделот за тренинг и развој има тешкотии кон правење на промени кон индивидуализиран пристап. Ќе видиме програми таргетирани кон групи (пр. Висок потенцијал, врвен менаџмент) со компонент на голема училица. Дизајнот на канцеларии е и дел каде што стандардниот пристап не успеал. Повеќето од новите канцеларии сега ги земаат во предвид различните потреби на корисниците. Доколку некој работи подобро околу други луѓе и ако постојано му е потребен совет од колеги, може да работи во отворен простор. Доколу некој треба да се концентрира на комплициран извештај, може да седи сам во тивка просторија. За повик со клиент може да пројанде мала просторија.

Во 2019 персонализацијата ќе добие многу внимание, а вработените и организациите ќе добијат бенефит.

2. Проблемот со доверба

Дали вработените им веруваат на организациите во кои работата? Дали вработените и веруваат на технологијата? Дали луѓето имаат доверба дека организациите ќе ја користат технологијата за нивен бенефит? Неодамнешна глобална анкета на Ernst & Young (“Trust in the Workplace”) покажа дека помалку од пола од испитаниците имаат „многу доверба“ во нивните сегашни вработени, шефот или тимот/колега.

Резултати од годишниот Edelman Trust Barometer се повеќе ветувачки: глобално 72% од вработените веруваат дека нивните шефови „го прават она што е правилно“. Вербата во владата и медиумите е многу пониска. Когнитивна дисонанца може да влијае на објаснувањето зошто довербата е поголема кај шефовите отколку владата и медиумите. Ако не му верувате на вашиот шеф, зошто сè уште работите таму?

Проблемот со доверба треба да биде во агендата на HR во 2019, бидејќи многу од иницијативите на HR се дизајнирани под импресијата дека вработените им веруваат на организациите и дека вработените имаат доверба во технологијата. Нажалост, нивото на доверба може да е понизок од тоа што очекуваме.

3. Развојот како услуга

Што можеме да научиме од фудбалот? Во фудбал, некои од топ играчите најмуваат организации како Your Tactical Analyst за да им помогнат со нивниот развој. Провајдерот собира дата за играчот од секој натпревар, ја анализира датата и седнува со играчот да ги дискутира резултатите и лекциите. Провајдерот (организацијата) е тука за играчот и е платена од играчот. Клубот во кој игра играчот не е вмешан. Ова изгледа дека функционира, иако на некои клубови не им се допаѓа. Интересот на играчот (вработениот) и клубот (вработувачот) не се целосно израмнети. Клубот посакува да стане шампион оваа година. Играчот сака да се развие во еден од најдобрите напаѓачи во светот. Интересите на провајдерот на

на услуги (Your Tactical Analyst и други) се целосно израмнети со оние на играчот. „Ние сме тука да ти помогнеме да станеш подобар“.

Во бизнис светот, ова не сме го виделе многу (освен во сферата на коучинг на извршни директори) но очекуваме, и се надеваме дека ќе дојде. Гледаме голема перспектива за „развојот како услуга“ поддржан од податоци.

4. Нема повеќе патернализам

Често HR превзема многу патерналистички и нормативен пристап. „Нашите лидери и менаџери треба да бидат добри коучи“, „Ние очекуваме нашите вработени да превземат одговорност за нивниот развој“, „ Не можете да се откажете од доживотното учење“. Коучингот е добар пример. Започнува со глобалниот модел на лидерство. Овие модели (често претставени во круг), секогаш содржат елементи како „Развој на луѓе“ и/или „Коучинг“.

Во реалноста многу од менаџерите не се добри коучи, така што следниот чекор е тренинг (задолжителен). Исто така, HR креира процеси кои ги тера менаџерите да имаат коучинг сесии со директни извештаи најмалку два пати годишно. Овој процес е инкорпориран во HR системот и кога менаџерот ќе го вклучи компјутерот наутро, добива порака, „Добро утро Тина, време е за твојата полугодишна коучинг сесија со (ужасниот) Тим, веќе е закажана. Може да ја пополниш оваа форма?“ Овој пристап не функционира. Ниту Тина, која е ориентирана на задачи, ниту ужасниот Тим не се среќни во овој процес. **Зошто да ги тераме луѓето да прават работи кои не ги сакаат и не се добри во нив? Време е да земеме во предвид и други пристапи.**

5. Аналитика на луѓе

Во аналитика на луѓе често појдовна точка се потребите на организацијата. Како да го намалиме обртот на персонал? Дали се возможни повисоки нивоа на продуктивност? Можеме ли да го измериме нивото на ризик во разни делови на организацијата? Бенфитот на индивидуалниот работник добива помалку внимание.

Проблемот со сопственост на податоците исто така

треба да се разгледа. Поголем дел од вработените не работат на едно место целиот живот. Тие продолжуваат понатака. И што се случува со податоците кои се соберени за вработениот? Дали тие ќе останат во организацијата или вработениот ќе може да ги земе своите податоци? Нашето очекување е дека очекувањата на вработените ќе се движат во оваа насока. Ова создава можност за „Мои лични податоци/Моја лична дата“ како решение. Вработениот може да ги користи податоците во својот личен фајл на различни начини. Може да искористи лична аналитика на луѓе и да добие совет за кариера или да ги продаде податоците на провајдери кои анализираат многу податоци.



6. Повеќе = помалце

Воочувањето дека HR прави многу и дека листата на иницијативи на HR е предолга, полека се случува во организациите. Вработените и врвниот менаџмент бараат поголемо влијание со помалку труд. Држете го HR тимот мал, инвестирајте во HR техномолгии и апликации и бидете блиску до големите и најитните проблеми на бизнисот.

7. Големо = убаво

Големите играчи во HR бизнис решенијата стануваат поголеми. Линкедин го купи Glint. Линкедин ги лансираше Talent Insights. SAP ги купи Qualtrics. Workday ги објави Workday People Analytics. Во минатото бевме скептични за можноста на големите играчи да инкорпорираат нови технологии и да бидат доволно флексибилни за да одговорат на различните потреби на организациите. Нашиот скептицизам се намалува и особено нашите очекувања се дека големите играчи ќе му помогнат на HR да се дигитализира. Креативните и иновативни мали играчи (ги има многу) ќе ја зголемат својата шанса за преживување ако бидат купени од некои од големите играчи, ако работат заедно со нив или ако успеат да доловат навистина ниш област.

8. HR иновациски лаборатории

Експериментирањето со нови технологии и

иновативни HR решенија можат да се зајакнат со креирање на „HR Иновациска Лабораторија“.

Големите иновативни компании како Deutsche Telekom и RABO bank инвестираат во тимови кои се фокусирани на иновации во HR и можните примени на HR технологии. Ние го сметаме ова како позитивен развој. Добро е за организациите бидејќи ги зголемуваат аголот на учење. HR технологиите носат бенефит. Ова помага за да се промени сликата на HR, од бавен и традиционален до брз и иновативен.



9. HR е за луѓето

Очекувањата од аналитиката на работната сила и технологијата се често премногу високи. Треба да се земат во предвид 3 елементи. Прво, однесувањето на луѓето не е лесно да се предвиди иако постои пристап

до многу податци на луѓето. Дури во домени каде добриот перформанс е добро дефиниран и многу податоци се собираат надвор и внатре од полето, како на пример во фудбалот, многу е тешко да се предвиди успехот на младите играчи.

Второ, прашањето до кој степен менаџерите, вработение и HR професионалците се однесуваат рационално. Сите луѓе се склони кон когнитивни предрасуди кои влијаат на начинот на кој тие ги интерпретираат резултатите од проектите за аналитика на работното место. Интересни статии на оваа тема се [Why psychological knowledge is essential to success with People Analytics](#) и [The Psychology of People Analytics](#). Третиот елемент: развојот на вештачката интелигенција е брз, но постојат многу задачи каде вештачката интелигенција има тешкотии за да се приближи кон перформансот на луѓето.



Што треба HR да направи пред крајот на годината!

Како што се приближува крајот на годината, вашите обврски во одделот на човечки ресурси ќе се зголемат, од подготовки на платите на вработените и бонусите за следната година до ажурирање на новата стратегија на регрутација за Новата година. Да се справувате со крајни рокови додека луѓето околу вас се забавуваат веројатно ќе го зголеми нивото на стрес, доколку не направите сериозен план и имате отворена комуникација со колегите.

За да Ви помогнеме да не дојдете до таква ситуација, подготвивме неколку препораки кои ќе ти помогнат да се припремиш за крајот на годината.

- * Планирај однапред – За најдобро сценарио, треба да планираш најмалку еден или два месеци пред крајот на годината. Направи листа на сè што треба да подготвиш. Со ваков начин, веројатно е да избегнеш грешки или да заборавиш нешто.
- * Придобивки на вработените
- * Провери ги пакетите за придобивки на вработените
- * Финализирај ги деталите за отворени места
- * Потврди ја покриеноста на вработените
- * Осигурување на вработените
- * Систем на плата
- * Прегледај ги платите во компанијата во кои има вклучено анализа за трошоци за живот и спореди ги со просекот што се нуди на пазарот
- * Закажи и подели бонуси за празниците
- * Припреми се за првите плати наредната година
- * Потврди го новиот распоред на плати во Новата година
- * Прегледај ги платите и даноците на вработените
- * Подготовки за вработување

- * Прегледај ги процесите на вработување, анализирај го процесот на регрутација и должината на процесот
- * Побарај од одделите да направат проверка за потребите на персоналот и планот за нови вработувања
- * Ажурурај го описот на работните места
- * Генерални HR подготовки
- * Прегледај го предложениот буџет за одделот на човечки ресурси и започни со распределба на ресурси
- * Изведи годишни прегледи на перформанси
- * Испланирај забава за празниците
- * Направи резолуции за Новата година на одделите
- * Ревидирај и ажурирај ги политиките на компанијата
- * Потсети ги вработените да ажурираат информации како адреса, документи за данок итн.
- * Прегледај ги договорите за добавувачи и направи обнови
- * Обнови го членството за Македонската асоцијација за човечки ресурси
- * Зачувај ги потребните податоци за човечки ресурси и фајлови на персоналот
- * Организирај го работниот простор
- * Создај го и раздели го календарот за одмор за наредната година

Се надеваме ова ќе Ви помогне!

TedTalk: Дефинирај го твојот успех

Ви одбравме уште еден TEDTalk кој сметаме дека не смеете да го пропуштите.

Алаин де Боттон е есеист и автор познат по пишување на „философијата на секојдневниот живот“. Тој има пишувано за љубов, патувања, кариера и повеќе – со фокус на тоа што ни носи (или што мислиме дека ни носи) исполнетост во животот.

Во овој TED Talk тој ги испитува нашите модерни гледишта за успех и неуспех, и ја прашува публиката да се запраша за коренот на нашите несигурности кога станува збор за нашата кариера. Секој кој помислил „Што правам со мојот живот?“ може да се поврза со остроумната и хумористична презентација на де Боттон, неговиот говор е особено релевантен за оние кои помагаат во обликување на кариерата на другите. За HR менаџери, професионалци и директори, да се разбере како да им се помогне на луѓето да го дефинираат својот успех е критично за достигнување на успех како организација.

Клучните 3 поенти од неговиот говор:

„Мислам дека ние живееме во време кога нашите животи се регуларно предводени од кариерни кризи“

Во време кога е полесно од било кога да се направи добра живеачка, де Боттон објаснува, луѓето изгледаат понезадоволни со нивните кариери од било кога. Ова е, до некаде, поради верувањето дека секој може да успее доколку е доволно паметен – со енергија, паметни идеи и доволно храброст, сите можеме да бидеме следниот Бил Гејтс. И ако не си? Лесно е да се чувствуваш како губитник. „Луѓето го земаат тоа што им се случува екстремно лично – го поседуваат својот успех но го поседуваат и нивниот неуспех,“ вели де Боттон.

Лидерите на компаниите треба нешто да превземат од ова: Прво, скоро секој има некаква форма на кариерен сомнеж. Второ, ако вработените навистина имаат криза и сакаат да пробаат нешто ново, земете во предвид да им понудите хоризонтални кариерни позиции или надворешен тренинг за да го задржите талентот да не си оди од вашата организација.

„Ви не ја знаете вистинската вредност на некој.“

Нашата опсесија за пронаоѓање на „кариерата од сонштата“ не е едноставно личен проблем – како што посочува де Боттон, ние често ги осудуваме другите за нивните кариерни избори. Ние може им завидуваме или можеби ќе не’ направат да се чувствуваме подобро за нашите избори. Било како, де Боттон вели дека треба да престанеме да ги сумираме чуѓето врз база на едно прашање, „Што работиш?“ Ова е тешка задача за HR лидерите кои поминуваат многу време на тренинзи за да ги оценуваат луѓето базирано на нивното кариерно искуство, но добар потсетник е да бараме таленти надвор од „кутијата“ и да земеме во предвид различни позадини.

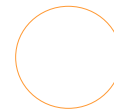
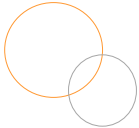
„Треба да се фокусираме на нашите идеи и да бидеме сигурни дека ние ги поседуваме; дека ние сме навистина автори на нашите амбиции.“

Како се справуваме со кариерна анксиозност – со себеси и другите? Де Боттон вели дека сè води до различните дефиниции за успех, предводени од внатрешен наместо надворешен стимул. Лидерите на компаниите треба да ги дефинираат своите верзии на успех, но треба да им помогнат и на вработените да ги нагласат своите вредности и амбиции на работа. „Ајде да бидеме сигурни дека нашите идеи се успех се навистина наши,“ вели де Боттон.

Целиот TED говор може да го погледнете тука:



„ЧЕСТО СЕ НАМЕТНУВА ИЗБОРОТ НА ЖЕНАТА МЕЃУ СЕМЕЈСТВОТО И КАРИЕРА“



Диана Кобас Десковиќ
Основач на Mamforce
Говорник на 9та Интернационална HR
Конференција

МАЧР: Со кои зборови би се претставиле себе си?

Тивка вода, брег рони. На прв поглед изгледам мирно и тивко но во суштина сум многу динамична и активна.

МАЧР: Како дојдовте до идеја да ја создадете MAMFORCE?

Имав лично искуство и на своја кожа го доживеав проблемот на родова нееднаквост. Имено, откако го родив своето второ дете, имав премногу одговорности и тоа резултираше со губиток на голем клиент. Сето тоа се одрази сериозно врз мојот бизнис. Заради личното искуство почнав да размислувам за родовата нееднаквост, балансот на фамилијарниот и бизнис животот, мајчинството и кариерата. Тогаш сфатив колку е важно да се создаде култура во една компанија која ќе има разбирање за потребите на жените.

Па така, го развив MAMFORCE METHOD©, иновативен и стандардизиран бизнис метод кој помага да се создаде баланс меѓу планирањето семејство и водењето кариера. Општеството но и пазарот не беа веднаш спремни да ја прифатат оваа идеја но со тек на време овој метод влијаеше на тоа да се сменат сфаќањата и перцепциите на луѓето.

МАЧР: Некои луѓе сметаат дека жената е виновна за дискриминација затоа тоа што одбира да работи помалку часови, не сака да работи за викенди и одбива повисоки позиции во компанијата. Се согласувате ли со ова?

Секако дека не! Често се наметнува изборот на жената меѓу семејство и кариера. Што не е случај со мажите. Тие можат да имаат се, а жените треба да бираат. Па така, жени кои земаат отсуство од работа за да се

грижат за децата се перцепирани како помалку амбициозни. Тука се наметнува уште едно прашање – дали грижата на децата е обврска само на жените? Каде се мажите во целата приказна? Сметам дека и двајцата партнери треба да се еднакво инволвирани во одгледувањето на децата и дека треба да ја поделат одговорноста.

МАЧР: Што мислите, колку работни часа се идеални за ефикасно и ефективно да се заврши работата? 6,7,8 часа?

Според моето искуство, вработените се ефективни и со 6 и со 8 часа работно време ако ги исклучиме бизнис состаноците. Тие одземаат навистина многу време особено на корпоративно ниво. Мислам дека 6 часа со одлична организација се идеални за ефикасно и ефективно да се заврши работата.

МАЧР: Во кој дел од денот вработените се најмногу ефективни и на кој начин може да се зголеми и подобри нивната продуктивност?

Се зависи од индивидуалниот начин на живот. Некои луѓе се ефикасни наутро, а некои попладне. Токму заради ова мислам дека треба да се воведат флексибилни часови за работа кои ќе ја зголемат продуктивноста.

МАЧР: Која е причината за големата родова нееднаквост на работното место?

Има неколку причини што придонесуваат за родовата нееднаквост меѓу кои и неплатено работно време, стереотипи и предрасуди, организациона култура која не дава поддршка и разбирање за ваквите случаи. Овие проблеми се препознаени и на ниво на Европската

Унија која работи на тоа да се воведат нови правила и прописи кои ќе придонесат за тоа да родовата нееднаквост се намали. Сметам дека треба да се воведат и нови форми на флексибилно работно време посебно кога некој вработен сака да земе родителско отсуство.

МАЧР: Што мислите, дали балканските земји треба да воведат промени во правата на вработените? Што би смениле прво?

Би вовела поголема флексибилност за работните часови со цел да се постигне баланс меѓу работниот и семејниот живот и обврски.

МАЧР: Кажете ни нешто повеќе за MAMFORCE стандардите и принципите..

MAMFORCE методот опфаќа шест главни области кои покриваат повеќе релевантни политики и мерки за усогласување на приватниот и професионалниот живот на вработените. Се става посебен акцент врз комуникација со вработените, одговорноста на организацијата, достапноста на опции за

флексибилност и подготвеност за спроведување на нови форми на флексибилност, стил на лидерство и развој на политиките за управување со талент, кои ги земаат во предвид различностите и родова еднаквост. Ги мериме веќе постоечките политики на компанијата и ги споредуваме во однос на пазарот. Потоа врз основа на темелна анализа даваме проценка и предлагаме нови политики и мерки кои се прилагодени на животниот циклус на одредена компанија. Целиот процес им помага на организациите за спроведување на промени во две фази со кои можат да стекнат статус на примарна или напредена MAMFORCE компанија.

МАЧР: Зборувавме многу за правата на жените во работната средина, но каде се тука правата на мажите?

Новите EU политики се прилагодени и на потребите на мажите бидејќи и тие исто можат да земат родителско отсуство и тогаш и на нив им е потребно усогласување на приватниот и на професионалниот живот.



Inbox

**Secure facts, enhance performance,
preserve memories!**

www.inbox.com.mk

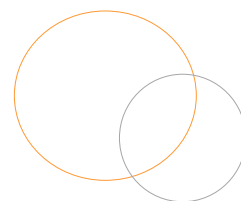
СЛЕДНИ НАСТАНИ

4-5 April 2019

Slovenia HR Summit

29th EAPM Congress

Bled Festival Hall, Bled, Slovenia



Мај 2019

11 Интернационална HR Конференција

Скопје, Македонија

Организатор: МАЧР

Септември/Октомври 2019

Втор HR Викенд

Македонија

Организатор: МАЧР



8 HR Кафе & networking настани во 2019

6 HR Обуки во 2019

*Целосната програма за активностите на МАЧР ќе биде објавена во 2019!

SENSUM | ТРЕНИНГ И КОУЧИНГ



ОТВОРЕНИ ТРЕНИНЗИ

Направи го првиот чекор на прекрасниот пат на себеспознавање и активирање на твојата **ИНДИВИДУАЛНА ИЗВОНРЕДНОСТ**.



**НАПРЕДЕН СИСТЕМ ЗА
ВЛИЈАТЕЛНА ПРОДАЖБА**

ДОНЕСЕТЕ ГИ ВАШИТЕ
ПРОДАЖНИ ВЕШТИНИ НА СЛЕДНО НИВО.
И тоа ќе промени СЕ!



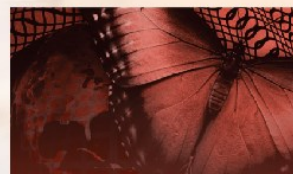
**АВТЕНТИЧНО
ЖЕНСКО ЛИДЕРСТВО**

БИДЕТЕ ЛОЈАЛНИ НА ВАШИТЕ
СОНИШТА И ЦЕЛИ,
А НЕ НА ВАШИТЕ СТРАВОИ!



СУПЕРИОРНА КОМУНИКАЦИЈА

ДАЛИ САКАТЕ ДА ЈА СОВЛАДАТЕ
УМЕТНОСТА НА ВЛИЈАНИЕТО?
Да започнеме!



КОУЧИНГ И ЛИЧЕН РАЗВОЈ

ТИМСКИ КОУЧИНГ
ЗГОЛЕМУВАЊЕ НА ПЕРФОРМАНСИТЕ
на вработените и задоволството од работата!

NLP Practitioner

Тренингот "NLP Practitioner" е насочен на три основни области на примена на НЛП:

www.sensum.mk

- Изградба на сопствениот успех преку работа на личните и професионалните цели и долгорочна визија
- Примена на НЛП во промени на навиките и несаканите однесувања
- Подобрување на комуникацијата и вештините на влијание

АКТИВИРАЈТЕ ГО ВАШИОТ **ПОТЕНЦИЈАЛ!**



Секој од вас поседува внатрешен потенцијал самостојно да изнајде оптимални решенија кои се комплементарни со вашите индивидуални потреби и цели, на приватен и професионален план.



happy Holidays!



Електронското списание “Човечки капитал” е создадено од членовите на МАЧР и е наменето за нив и за пошироката јавност, обработувајќи содржини од областа на менаџментот на човечките ресурси.

Ве повикуваме Вашите коментари, ставови и релевантни истражувања да ги споделите со нас со пишување статии и текстови на актуелни теми од областа.

Вашите содржини можете да ги испратите на contact@mhra.mk, каде можете да се обратите и за дополнителна консултација или повеќе информации.

Ви благодариме однапред на вашиот придонес!

Редакцискиот тим на “Човечки капитал”

“Човечки капитал”

Списание на Македонската асоцијација за човечки ресурси

Декември 2018

Год. 8 бр. 9

Издавач:

Здружение на граѓани Македоснка асоцијација за човечки ресурси

Ул. “810” бр.2 Скопје

Република Македонија

Редакциски тим на “Човечки капитал”

Главен и одговорен уредник:

Проф. д-р Љупчо Ефтимов

Извршен уредник:

Дарко Петровски

Редакциски одбор:

Христина Лозаноска

Ивана Христова

Место на издавање: Скопје

МАКЕДОНСКА АСОЦИЈАЦИЈА ЗА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Ул. 810 бр. 2

1000 Скопје

Македонија

+38978389277 / contact@mhra.mk

WWW.MHRA.MK



MACEDONIAN HUMAN RESOURCES ASSOCIATION

2, 810 Street

1000 Skopje

Macedonia

+38978389277 / contact@mhra.mk