



MACEDONIAN
human resources ASSOCIATION

ЧОВЕЧКИ КАПИТАЛ

HUMAN CAPITAL

МАКЕДОНСКА АСОЦИЈАЦИЈА ЗА
ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ

Луѓето пред сè

Број 4 Декември, 2014

Воведен дел

- 2 Содржина
Обраќање на Претседателот на
Македонската асоцијација за човечки
ресурси
- 4 Активности на МАЧР 2014

МАЧР Проекти 2014

- 13 Избор на HR менаџер за 2014 година!
- 14 HR приоритети според BCG – истражување
во светски рамки
- 18 TAIEХ работилница за стандардизација на
HRM во РМ
- 19 Кратки заклучоци за HRM стандардизација
во РМ

МЧР Статии од наши членови

- 20 Стратегиската улога на менаџментот на човечки ресурси во
услови на криза
- 23 Стратешки пристап кон управувањето со таленти во
најголемите македонски извозни компании
- 25 Успехот на поединецот – успех на организацијата
- 26 Мета Модел - Ефикасно користење на јазикот како алатка за
успешна комуникација
- 28 Првокласни менаџери – првокласни вработени, второкласни
менаџери- третокласни вработени
- 29 Лидерството син океан
- 31 Регрутирање: Како да го избереме вистинскиот нововработен?

Интервју со HR менаџер

- 34 Интервју со г-ѓа Магдалена Славејкова

За крај

- 35 Придружување кон членството на МАЧР
- 36 Учество или креирање на проекти во МЧР
областа
- 37 Рекламни текстови

Драги Членови и Пријатели на Македонската асоцијација за човечки ресурси,

Постоењето значи предизвик да се остави трага! Да се поминат заеднички моменти и да се реализираат заеднички цели, за да се сочуваат вредни спомени кои ќе ги понесеме со нас во идните години на нашиот живот!

Среќа е што имаме пријателство, квалитет и заеднички предизвици кои не донесоа до мигот пред уште едно заедничко зачекорување во иднината, во уште една Нова Година, 2015 та!

Имавме поводи и настани да исполниме уште голем број страници на нашето професионално списание „Човечки капитал“. Многу моменти кои ја одбележаа 2014 година како година на успех и видливи чекори на нашето здружение, од кои секако позначајните се започнување на процес за поставување на стандарди во професијата менаџмент со човечки ресурси, прва година на успешен избор на HR менаџер на годината, успешна и посетена меѓународна годишна HR конференција на која беа споделени светски искуства во менаџментот со човечки ресурси и многу други настани за кои ќе прочитате во овој број на списанието.

И покрај сите успеси кои заедно ги постигнуваме во рамки на активностите на Македонската асоцијација за човечки ресурси најмногу сум горда на изјавата на еден од колегите кој е активен член на Управниот одбор на МАЧР, а која се однесува на додадената вредност која дружењето и членувањето во МАЧР ја има врз нашите индивидуални животи. Имено, колегата во една прилика во текот на оваа година ми рече: „Среќен сум за можноста да ги запознаам сите колеги и да стекнам пријатели преку остварување на заедничките професионални цели во нашата асоцијација за развој на професијата. Во ова

динамично време кога сите мораме да сме прагматични во однос на предселекција на нашите приоритети во животот, ги ценам колегите и пријателството кое ги добив во МАЧР како нов голем квалитет во мојот живот!“

А крајот, би сакала да го посветам на почетокот на Новата 2015 година, со желби истата да донесе уште поголема вредност и стабилизација, одржливост и просперитет за Македонската асоцијација за човечки ресурси, но имајќи во вид дека колективната среќа по дефиниција е сублимат на индивидуалните среќи, Ви посакувам среќна 2015 година, многу здравје и успех во вашите лични и фамилијарни животи, и исполнување на сите приватни и професионални желби!!!

Со почит и искрени желби,



Христина Лозаноска
Претседател
Македонска асоцијација за човечки ресурси



Викенд за стратешки цели на МАЧР за 2014

(15-16.02.2014) -
хотел Манастир Берово

Оваа година, формалниот дел на активностите на МАЧР го одбележавме со **Работилница за стратешка ориентација**, којашто се одржува веќе **втора година по ред**.

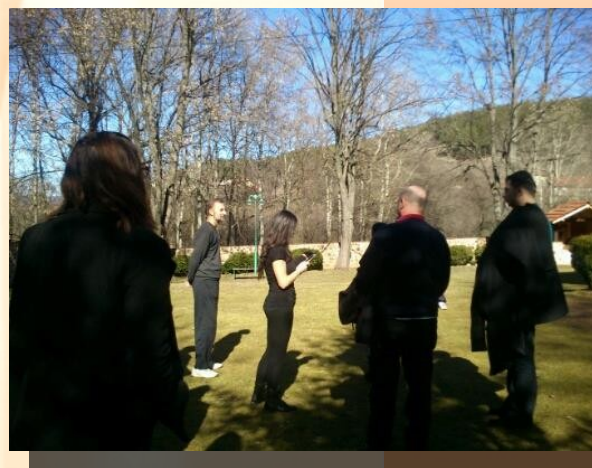
Целта на ваквата работилница е поставување на стратешките цели на здружението, а овој пат беше наменета за нивно ревидирање, како и евалуација на досегашните активности. Настанот се одржа на 15 и 16 февруари, во хотелот „Манастир“ во Берово.

На работилницата зедаа учество членовите на Управниот и Надзорниот одбор на МАЧР, придружувани од надворешен консултант. Главни теми на дискусијата беа: годишната програма за работа за 2014



година, претстојните проекти за реализација и текот на настаните во врска со процесот на стандардизација на професијата од областа на Менаџмент на човечките ресурси на национално ниво и поврзување со можни партнери за следење на процесот на европско ниво, како и примерите од земјите кои веќе го започнале или евентуално го воспоставиле процесот во рамките на својата земја.

Резултатите и одлуките од продуктивниот викенд беа детално разработени и презентирани на редовното годишно собрание.



МАЧР го прослави својот петти роденден!

На **23 април 2014 година**, во клуб-ресторанот МКЦ, членовите на Македонската асоцијација за човечки ресурси заеднички го прославија петтиот роденден на здружението, заокружувајќи

професионалци се обидуваме да ги воведеме во нашата работна средина.



5 години постоење и успешно работење!

Настанот се состоеше од презентација на два научни труда на нашите членки чиј истражувачки дел беше поддржан од страна на МАЧР. Се одржа и кратка презентација за примена на автентичното лидерство во практиката и во секојдневниот живот.

ЕКСКЛУЗИВНИОТ ДЕЛ од настанот беше тим билдинг сесијата водена од страна на Libera-Институт за современа уметност и терапија (НВО), од соседна Р. Бугарија, кои преку уникатен пристап и метод, со примена на ударни инструменти, го збогатија роденденското дружење и забава. Целта на овој дел од настанот беше јакнење на мрежата на нашето здружение со користење современ пристап и HR техники, кои како HR



ПОСЕТАТА ОД СТРАНА НА ВОЛОНТЕРСКИОТ ЦЕНТАР БИТОЛА

10.04.2014

Македонската асоцијација за човечки ресурси беше една од избраните организации од невладиниот сектор, од страна на Волонтерскиот центар Битола, при спроведувањето на проектот „Study Visit: Europeans - Different but Similar“.

На посетата одржана на 10.04.2014 година присуствуваа 27 учесници од следните земји: **Македонија, Германија, Турција, Латвија, Естонија, Босна и Херцеговина, Грузија, Руската Федерација и Полска.**

Целта на посетата беше споделување информации за подобрување на квалитетот на невладиниот сектор, како и зголемување и зајакнување на соработката помеѓу невладиниот и бизнис-секторот, државните институции и локалната самоуправа.

МАЧР беше претставена од страна на г. Димитар Османли, член на Управниот одбор на МАЧР, по кое што следувааше пленарна дискусија за активностите и работењето на МАЧР и за можностите за соработка со присутните претставници и нивните организации.



Секогаш тука за вас
...и за сите оние што ви го прават денот подобар.

www.evn.mk

EVN

ГОДИШНО СОБРАНИЕ НА МАЧР

29.05.2014

На 29 мај 2014 година, во просториите на Едукативниот центар М6 се одржа седницата на редовното Годишно собрание на МАЧР. На седницата присуствуваа повеќе од половината од вкупниот број членови, коишто имаа можност да дискутираат по точките ставени на дневен ред, како и да дадат дополнителни предлози и свои идеи поврзани со активностите на здружението. На овогодишното Собрание беа усвоени:

- ⇒ Записникот од претходната седница на Собранието
- ⇒ Извештајот за работа на МАЧР за 2013 година
- ⇒ Финансискиот извештај за работа на МАЧР за 2013 година
- ⇒ Програмата за работа на МАЧР за 2014 година



Академија
за Менаџери



МАГИСТЕРСКИ СТУДИИ И ПОСТДИПЛОМСКИ ПРОГРАМИ ОД УНИВЕРЗИТЕТОТ ШЕФИЛД ВО СКОПЈЕ!

СМЕРОВИ:

- Маркетинг, адвертајзинг и односи со јавноста
- Менаџмент
- Финансии и банкарство

Бидете и вие дел од еден од најдобрите
универзитети во светот!

Повеќе информации на: www.managersacademy.mk



The
University
Of
Sheffield.



CITY College
An International
Faculty Of
The University.

НА HR КАФЕ СО НАШИТЕ ЧЛЕНОВИ

Македонската асоцијација за човечки ресурси редовно ги негува односите со своите членови преку организација на неформални средби, каде што членовите имаат можност за подобро меѓусебно запознавање, споделување идеи, можности за соработка и разменување искуства.



Вакви настани се одржуваат неколку пати во годината со интенција да се одржуваат многу почесто.

Врвна
грижа
за Ваша
посигурна
иднина

Сигурноста не е случајност.
Обезбедете сигурна иднина
за себе и за своите
најблиски.

Одберете го најдоброто.
Одберете го Триглав.



Сè ќе биде во ред.

triglav

www.triglav.eu
www.triglav.mk

ШЕСТАТА ИНТЕРНАЦИОНАЛНА HR КОНФЕРЕНЦИЈА: „HR STANDARDS & BEST PRACTICES“

УСПЕШЕН ЕДУКАТИВЕН НАСТАН, ПОСЕТЕН ОД ГОЛЕМ БРОЈ УЧЕСНИЦИ 03.10.2014

Шестата интернационална HR конференција, во организација на Македонската асоцијација за човечки ресурси беше одржана на 3 октомври 2014 година. Овој настан резултираше со **одлична посетеност, задоволни учесници, проширување на знаењата и личните контакти.**

Изборот на темата за овогодишната конференција – „**HR Standards & Best Practices**“ произлезе од континуираната потреба за



унапредување на **менаџментот со човечки ресурси**, поставувајќи стандарди кои ќе бидат базата на која ќе се дополнуваат искуствата од најдобрите светски практики од оваа област. Во рамки на оваа поширока тема, врвни и еминентни спикери, професори и практичари го споделија своето искуство и знаење со присутните учесници. Г-ѓа Барбара Лакман Јагодич (Barbara Luckmann Jagodic) (Словенија) го пренесе своето искуство од **Групацијата Триглав**, за развојот на вработените и имплементацијата на минимални стандарди како еден од клучните фактори за организациски успех, додека HR практичарот, г. Рајнер Јенсен (Rainer Jensen)

(Германија) говореше на темата за талент-менаџмент со посебен осврт на Y-генерацјата, како една од најдобрите HR практики кои ги примениле во **Coca Cola Erfrischungsgetraenke AG.**



Не беше изоставено и присуството на претставници од академскиот сектор, кое оваа година беше застапено преку м-р Џовани Серафини, предавач на престижниот **Универзитет Шефилд, Сити колеџот и Академијата за менаџери**, кој се осврна на влијанието на HR практиките врз организацискиот успех.



Покрај повеќегодишната поддршка на настанот од страна на компаниите од приватниот сектор: **ЕВН Македонија АД, Триглав Осигурување АД и Академијата за менаџери**, настанот, исто така, беше поддржан од страна на **Доор Тренинг Македонија, Европската асоцијација за управување со луѓето - ЕАПМ и Министерството за информатичко општество и администрација (МИОА)**. Свое излагање имаше претседателот на ЕАПМ, г. Изи Бехар (Izy Behar) (Франција), кој даде препораки во врска со процесот за поставување стандарди во HR професијата во РМ, а говореше и на темата „Кој ќе биде следниот HR директор?“ Настанот беше отворен со краток говор на заменик-министерката на МИОА, г-ѓа Марта А. Томовска.

Ексклузивен дел на конференција беше доделувањето на **наградата за најдобар HR менаџер на годината**, што за првпат се практикува од страна на МАЧР. Претседателката на МАЧР, г-ѓа Христина Лозаноска, ја врати наградата за HR менаџер на 2014 година и воедно изрази голема благодарност кон сите учесници на овој Избор на признание во менаџментот со човечките ресурси, со кој дополнително се промовира професијата.

Оваа година статуетата ја понесе **г-ѓа Магдалена Славејкова**, HR менаџер во Цементарница Усје АД Скопје.



HR Expo

И оваа година, традиционално, во рамките на конференцијата се одржа **HR Expo**, на којшто компании, тренинг-центри и универзитети и факултети, имаа можност да учествуваат и да ги претстават своите услуги и програми пред голем број HR менаџери, работодавци и претставници на бизнис-секторот. Оваа година дел од HR Expo беа:

- ◆ Економскиот факултет—Скопје, при Универзитетот „Св. Кирил и Методиј“ во Скопје;
- ◆ SEAVUS Education and Development Centre и
- ◆ Универзитетот „Американ Колеџ“ - Скопје.



УНИВЕРЗИТЕТ „СВ. КИРИЛ И МЕТОДИЈ“ ВО СКОПЈЕ
ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ - СКОПЈЕ

ВТОР ЦИКЛУС СТУДИИ




ЕДНОГОДИШНИ СТУДИИ:

- Е-бизнис менаџмент
- Европски студии
- Економски развој и меѓународни финансии
- Маркетинг
- MBA Менаџмент
- Менаџмент во осигурувањето
- Монетарна економија, финансии и банкарство
- Сметководство и ревизија
- Статистички методи за бизнис и економија
- **СТРАТЕГИСКИ МЕНАѢМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ - НОВО**
- Управување со јавниот сектор

ДВЕГОДИШНИ СТУДИИ:

- Е-бизнис менаџмент
- Монетарна економија, финансии и банкарство
- Сметководство и ревизија
- **СТРАТЕГИСКИ МЕНАѢМЕНТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ - НОВО**

Активности	Прв рок	Втор рок
Пријавување на кандидати	15 септември - 17 октомври 2014	8 - 20 јануари 2015
Запишување на кандидати	23 - 24 октомври 2014	26 - 27 јануари 2015

ТРАДИЦИЈА ЗНАЕЌЕ И ДИНИА
НАЈВИСОКО РАНГИРАН УНИВЕРЗИТЕТ ВО РЕПУБЛИКА МАКЕДОНИЈА

ОДРЖАНА ПРВАТА ТРКАЛЕЗНА МАСА ЗА ПРОЦЕСОТ НА HRM СТАНДАРДИЗАЦИЈА ВО РМ (02.10.2014)

Согледувајќи ја потребата од стандарди во професијата [менаџмент на човечки ресурси](#) во РМ, Македонската асоцијација за човечки ресурси на 2 октомври беше организатор на *првата тркалезна маса* наменета за оворена дискусија во врска со процесот за **HRM стандардизацијата** и поставување стандарди на национално ниво.



Специјални гости и панелисти на настанот беа **г. Изи Бехар**, претседател на Европската асоцијација за управување со луѓето (ЕАПМ) и искусен HR експерт вклучен во Комисијата на ЕАПМ, за мониторинг на ИСО процес за стандардизација во HR областа, ISO TC 260, и претходниот претседател на ЕАПМ, **г. Филипо Абрамо**, кои меѓу другото го пренесоа своето искуство од земјите од кои доаѓаат (Франција и Италија), како и состојбата и ставот на ЕАПМ, по ова прашање. Дваесетина HR менаџери од приватниот и јавниот сектор зедоа учество на работилницата и се вклучија во конструктивната дискусија. Во дискусијата беа елаборирани следните поттеми:

- Актуелната состојба во Европа, Франција и Македонија во поглед на HRM стандардите
- Улогата на ЕАПМ во HRM стандардизацијата
- Активности на ISO TC 260 (комисија за мониторинг на ИСО глобални HR стандарди)
- Процес на HRM стандардизација во РМ
- ИСПМ ТК 42 (Технички комитет за менаџмент на човечки ресурси под ИСПМ)
- Препораки за понатамошни активности за HRM стандардизација во РМ.

Тркалезната маса, воедно, претставуваше и воведен настан за утрешната, шеста, интернационална конференција на која, меѓу другото, се обработуваше и оваа тематика. Настанот беше поддржан од страна на Институтот за стандардизација на Република Македонија (ИСПМ).



Македонска Асоцијација за Човечки Ресурси
Ул. 810, бр.2, 1000 Скопје
Тел: +389 78 389 277; Email: contact@mhra.mk

Избор на HR менаџер на годината!

Изборот за најдобар HR менаџер на годината во РМ за прв пат се организираше оваа, 2014 година, од страна на Македонската асоцијација за човечки ресурси и има за цел да ја подигне свесноста за важноста на човечките ресурси во организацијата и потребата од активно вложување и нивно унапредување.

Целта на изборот на HR менаџер на годината е да се **препознае, признае, промовира** и да се награди успехот на најпосветениот професионалец во делот на управување со човечките ресурси. Промовирање и признание за HR менаџерот, од една страна, и од друга страна - промовирање и признание на организацијата која е посветена во интегрирање на успешните практики во делот на управувањето со човечките ресурси како една од носечките алки во дејствувањето на организацијата.

Со изборот на HR менаџер на годината се има за



цел дефинирање на вредностите и принципите според кои се градат организации кои применуваат

најдобри практики во управувањето со човечките ресурси во организацијата исто како и да се

промовира професијата HR менаџер и нејзиното значење и функција за организацијата.

За наградата HR менаџер може да биде номиниран вработен кој како дел од своите работи активности ги има креирањето и спроведувањето на стратегијата за човечки ресурси во организацијата. Работни места со овие работи задолженија најчесто се именувани како директор за човечки ресурси, менаџер за човечки ресурси, раководител на сектор за човечки ресурси, специјалист за човечки ресурси и сл.

Оваа година ја имавме можноста да ја доделиме првата награда за **Најдобар HR менаџер за 2014 година** со што успешно го заокруживме првиот циклус од овој избор на признание.

Статуетата за 2014 година ја понесе **г-ѓа Магдалена**



Славејкова од компанијата Цементарница Усје АД Скопје, додека ПРИЗНАНИЕ за своето досегашно професионално исполнување во оваа област и придонесот

што го дадоа со вклучувањето во изборот добија уште тројца професионалци, HR менаџери: **г-ѓа Искра Трајкоска** од Лакталис МК, **г-ѓа Ивана Дојчиновска - Стојановска** од Вабтек МЗТ и **г-ѓа Јелица Ивановска** од Вистеон Корпорейшн.

Следниот циклус од изборот ќе отпочне со објава на повикот за вклучување од почетокот на 2015год.

Ги покануваме сите професионалци од HR областа да се вклучат во изборот, во правец на поддршка и промоција на професијата [менаџер за човечки ресурси...](#)



Македонска Асоцијација за Човечки Ресурси

Ул. 810, бр.2, 1000 Скопје

Тел: +389 78 389 277; Email: contact@mhra.mk

Податоците говорат за поврзаноста на HR перформансите со финансиската слика на целата организација!

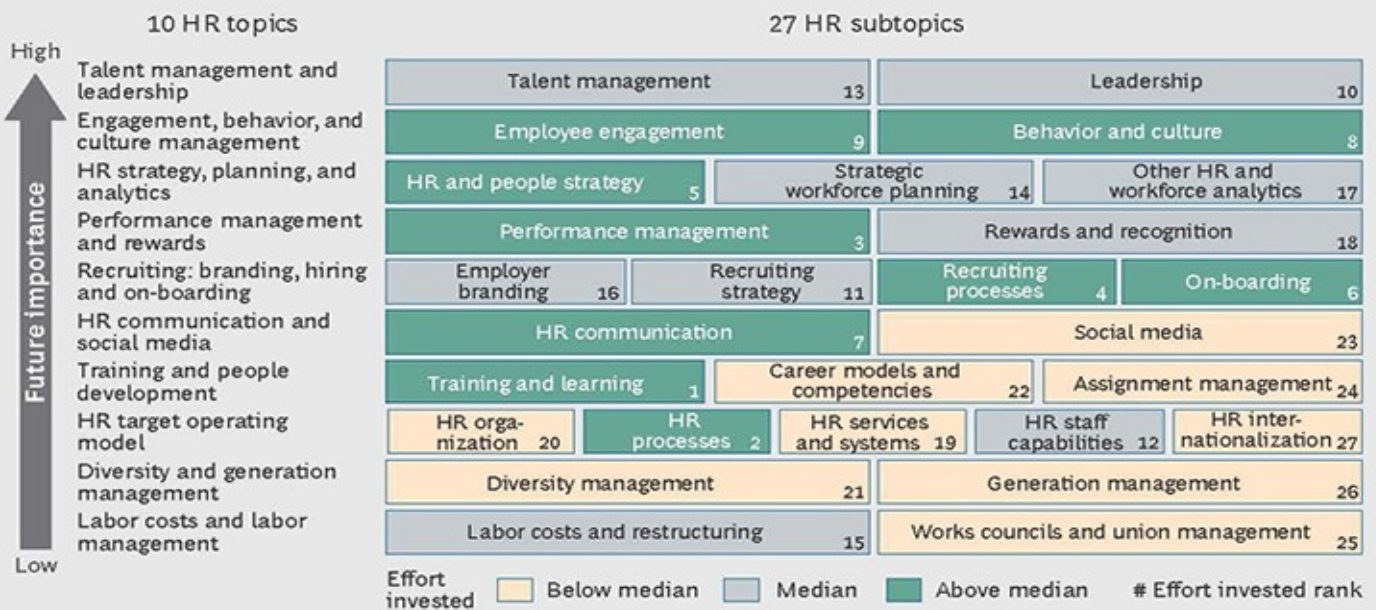
Во последното објавено истражување *Creating People Advantage 2014-2015* на Групацјата Бостон Консалтинг (Boston Consulting Group – BCG) и Светската федерација на асоцијациите за управување со луѓето (World Federation of People Management Associations – WFPMA) се посочува дека **HR одделите кои бележат високи перформанси и се добро поставени во организациите, имаат голема улога во подобрувањето на нивната целокупна финансиска состојба.**

Creating People Advantage е најголемото и најопсежното веб-истражување во светски рамки, кое се спроведува со цел да се идентификуваат клучните HR приоритети, како и тековните главни предизвици со кои се соочуваат компаниите.

Извештајот од осмото спроведено истражување *Creating People Advantage 2014-2015* е именуван како: *How to Set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact.* Во ова истражување се опфатени над 3.500 извршни менаџери од над 100 различни земји. Дополнително се вклучени 64 интервјуа со HR менаџери и лидери на светски познати компании.

Во овој извештај се истражуваат клучните HR трендови во менаџментот на човечки ресурси земајќи предвид 10 општи HR теми кои понатаму се разгрануваат во 27 поттеми. Секоја од темите се разработува и оценува според својата важност за компанијата во иднина, според можностите и способностите на компанијата при нивната примена, според тоа колку напор и труд е вложено и со колкава итноост треба да се преземат одредени активности за секоја од нив.

ЕХИВИТ 2 | The Analysis Includes 10 Broad HR Topics and 27 Subtopics



Source: 2014 BCG and WFPMA proprietary Web survey and analysis.
Note: There were 3,507 respondents.

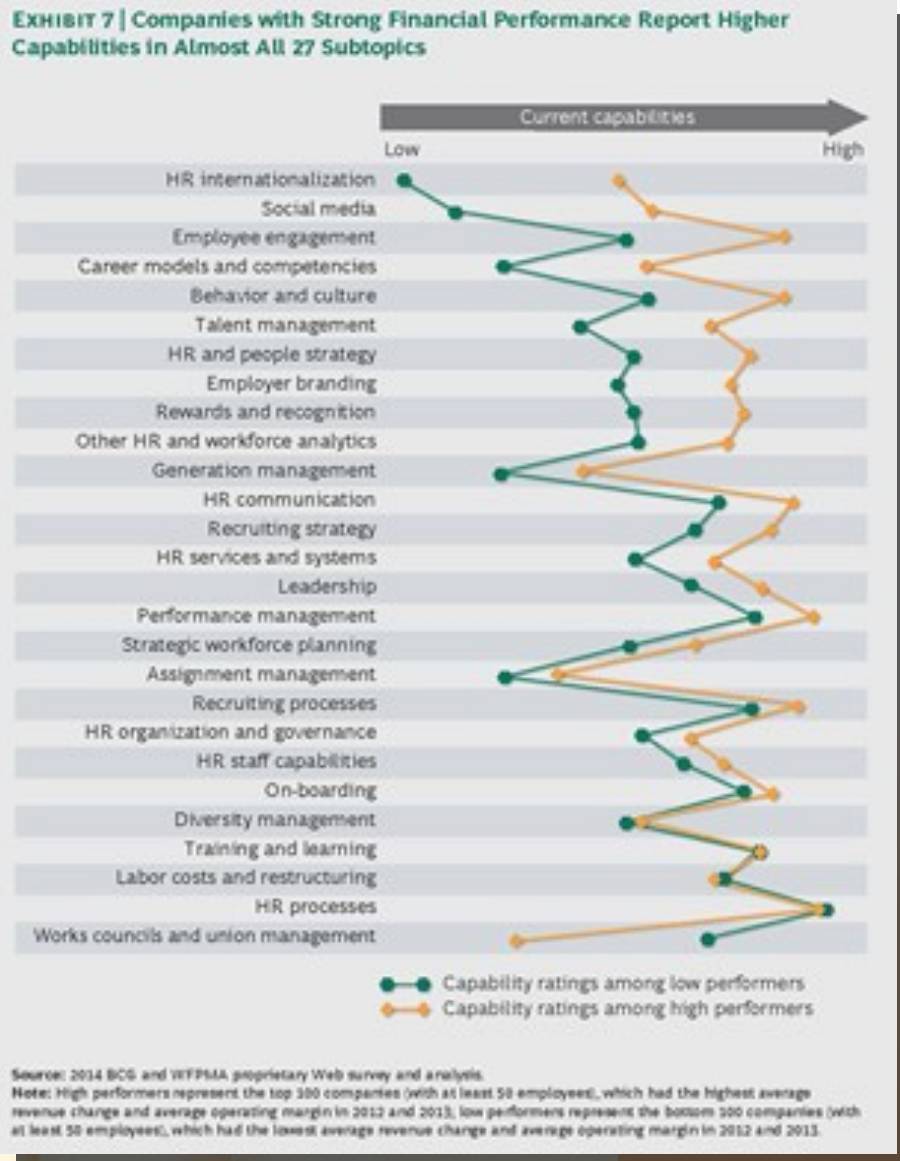
Главните заклучоци и насоки по спроведеното истражување се следните:

⇒ **HR способностите се во корелација со економските перформанси.**

Компаниите кои поседуваат одлични способности во HR областа, како што се талент-менаџмент и лидерство, ангажираност на вработените, однесување и управување со културата (culture management); како и HR стратегија, HR планирање и HR анализа – покажуваат значително подобри финансиски резултати во споредба со компаниите кои се послаби во тие области.

До овој заклучок е дојдено преку селектирање и анализирање на 100 врвни и 100 најслаби компании во поглед на финансиските перформанси (во текот на 2012 и 2013 година) кои бројат најмалку 50 вработени лица. Утврдено е дека компаниите кои имаат одлични способности во менаџментот на човечките ресурси имаат и подобри финансиски резултати. Тие сметаат дека нема потреба од преземање итна акција во ни една од наведените HR теми. За разлика од оваа целна група, компаниите со ниски финансиски резултати посочуваат поголема потреба од акција во речиси сите наведени 27 HR теми.

⇒ **Анализата и клучните индикатори за мерење на перформансите (KPI) се круцијални.** Постои силна врска помеѓу користењето на KPI и стратешката улога на менаџментот со човечките ресурси. Препораката за HR лидерите, кои се обидуваат менаџментот со човечките



ресурси да го вклучат во стратешките дискусии со топ менаџментот на организацијата, неопходно е да се применува оценување и квантифицирање на перформансите на работната сила. Ова значи примена на пософистицирани „излез“ (output) индикатори, како што е продуктивноста на вработените.

Продолжува...

„Компаниите треба да влијаат со користење KPI и алатки за управување за да обезбедат поддршка на организацијата и нејзините стратешки цели и преку фокусирање на развој на таленти и обликување на организациското однесување“, вели Питер Хаен (Pieter Haen), претходен претседател на WFPMA.

- ⇒ **Потреба од поврзаност на клучните индикатори за мерење на перформансите (KPI) со стратешките активности.** Дури и организациите со најдобри перформанси, кои при работењето најчесто се базираат на многубројни податоци, не ги користат методски своите KPI при формулирањето на стратешките активности. Препораката е дека има потреба од јасна приоритетност и селекција на KPI и од управувачки алатки со цел да се остварат врвни резултати.
- ⇒ **Лидерството и талент-менаџментот се областите кои на глобално ниво имаат најголема потреба од преземање итна акција.** Преку истражувањето на разни индустрии и региони дојдено е до заклучок дека најголемиот број испитаници ги идентификувале следните области во кои има најитна потреба од преземање активности/акција од страна на нивната компанија: лидерство, талент-менаџмент, однесување и култура, HR стратегија, ангажираност на вработените и стратешко планирање на работната сила.

⇒

- ⇒ **Потребно е HR департманите да бидат поконзистентни при носењето на своите инвестициски одлуки.** При градењето на своите капацитети многу организации имаат потреба од вложување на напорите/инвестирање на постратегиски начин. Меѓу најважните три HR теми (од вкупно 10), компаниите покажале релативно просечни способности и меѓу нивните приоритети не се вбројува конкретно инвестирање и подобрување на тие области, што е најчест случај кај компаниите со слаби финансиски перформанси. Овие компании - според Рајнер Страк (Rainer Strak), сениор партнер во BCG и коавтор на извештајот, применуваат арбитраен пристап кон инвестирањето во HR областа. Тие немаат јасни приоритети и не ги фокусираат своите инвестиции. За разлика од нив, компаниите со високи финансиски перформанси своите инвестиции и идни вложувања ги имаат многу појасно утврдено и ги таргетираат поефикасно.
- ⇒ **Поврзување на HR лидерите со интерните стејкхолдери.** Во овој извештај особено се нагласува важноста за кохезија помеѓу бизнис-лидерите со HR одделот, којашто изостанува во многу организации.

EXHIBIT 9 | KPIs and Steering Tools Allow HR to Play a More Strategic Role



Source: 2014 BCG and WFPMA proprietary Web survey and analysis.

¹The strategic role was determined by the average score in questions concerning HR's role in the company; there were 979 respondents to this section.

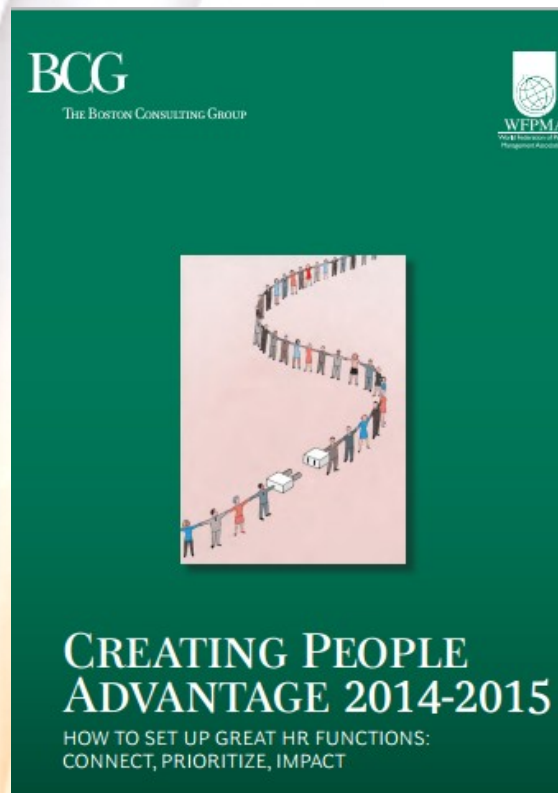
²KPIs = key performance indicators; use of KPIs and steering tools was measured by the average score of responses to survey questions concerning workforce productivity, full-time equivalents, and personnel costs.

Како финален заклучок и резимирање на извештајот, идентификувани се три главни обележја на одличните HR функции според кои е именуван и целосниот извештај, *How to Set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact*, односно:

- * **Поврзаност.** HR депарتمانот/одделот се поврзува преку партнерство со внатрешните и надворешните стејхолдери, со цел да ги подобри оперативните и финансиските перформанси на компанијата. Воедно ова партнерство го осигурува поврзувањето на HR стратегијата со целокупната корпоративна бизнис-стратегија, така што ќе се наметне како кредибилен партнер преку претходно воспоставување цврсти процеси и развој на основни способности особено во областите: комуникација и регрутација.
- * **Приоритетност.** Најпрво е неопходно да се идентификуваат најважните и најтните приоритети за организацијата, за потоа соодветно да бидат насочени инвестициите. Според податоците од истражувањето областите на кои речиси сите HR оддели би требало да се фокусираат и да дадат приоритет се: **талант-менаџмент, лидерство и ангажираност на вработените.** Добро развиените HR оддели/департаменти имаат воспоставени прецизни и мерливи мерки за развој на лидерството, придружени со тренинг-мерки на корпоративно ниво и висока контрола на интерната мобилност. Овие HR департаменти ги обликуваат ангажираноста на вработените и лидерството во правец на поттикнување и градење поенергична и продуктивна корпоративна култура.
- * **Влијание.** Користејќи *клучни индикатори за мерење на перформансите* - KPI и управувачки алатки (HR анализа), HR департаментите ќе обезбедат поддршка на организацијата при исполнувањето на нејзините стратески цели и ќе издејствуваат неминовно влијание врз бизнисот.

Извештајот, исто така, содржи **студии на случај за специфични најдобри HR практики** од Deutsche Lufthansa AG, PepsiCo и Transnet.

Република Македонија и оваа година се јавува како учесник во истражувањето преку овозможената поддршка од страна Македонската асоцијација за човечки ресурси и нејзините членови. Голема благодарност до сите кои одвоија дел од своето време за пополнување на електронскиот анкетен прашалник.



До извештајот *How to Set Up Great HR Functions: Connect, Prioritize, Impact*, можете да



ТАИЕХ РАБОТИЛНИЦА ЗА HRM СТАНДАРДИЗАЦИЈА ВО РМ (14.11.2014)

Работилница за воведување на стандарди во областа [менаџмент со човечки ресурси](#) во Република Македонија се одржа на 14 ноември 2014, во хотелот „Арка“, во организација на Институтот за стандардизација на РМ, во чии рамки е формиран Технички комитет за менаџмент со човечки ресурси – ТК42, настан кој беше финансиран од страна на Европската комисија преку инструментот ТАИЕХ.

Главната цел на настанот беше интензивирање на процесот за поставување HR стандарди во професијата во РМ, како и овозможување транспарентност на процесот вклучувајќи ги сите засегнати страни, HR менаџерите и HR експертите од јавниот и приватниот сектор во РМ. На настанот зедоа учество и тројца докажани експерти од Словенија, проф. Нада Зупан (Nada Zupan) од Економскиот факултет од Љубљана, Словенија, г-ѓа **Мартина Мокрички (Martina Mokricky)** од Австрија и проф. **Јацек Чапутович (Jacek Czaputowicz)** од Полска кои ги споделија своите искуства и гледишта по оваа тема, како учесници во процесот на поставување HR стандарди во земјата од каде што доаѓаат.

По презентациите од страна на експертите се одржа и панел-дискусија со учесниците на работилницата на која како панелисти се јавија дел од членовите на ТК42, односно г-ѓа Христина Лозаноска (претседател на ТК42 и МАЧР), г. Дарко Петровски (МАЧР), г-ѓа Бранка Минчева-Коцевска (МИОА) и г-ѓа Неда Малеска-Сачмароска (Центар за управување со промени).

Македонската асоцијација за човечки ресурси беше застапена преку своите членови кои зедоа активно учество на работилницата.



Кратки заклучоци во поглед на стандардизацијата на HRM во РМ

По двата одржани настани со цел поттикнување на процесот за воведување национални стандарди во областа **менаџмент на човечки ресурси**, односно тркалезната маса за отворена дискусија (02.10.2014) и работилницата која беше финансиски поддржана од страна на ЕУ преку финансискиот инструмент TAIEХ (14.11.2014), се сумираа неколку поважни заклучоци и насоки за понатамошниот тек за спроведување на процесот за стандардизација на HRM во РМ. Овие настани беа само иницијална активност за отпочнување на најзначајниот чекор во оваа професија, нејзино признавање, препознавање и унапредување на нејзиниот статус во нашето општество, процес кој допрва ќе земе замав и ќе ја достигне својата кулминација. Поважните заклучоци од настаните се следниве:

- ⇒ МАЧР во соработка со ИСПМ/ТК 42 треба да продолжи со проактивното следење на процесот кој се одвива во рамките на ИСО ТК 260 во глобални рамки, во текот на следните 3-4 години.
- ⇒ Дефинирање единствени национални стандарди за приватниот и јавниот сектор.
- ⇒ Дефинирање на стандардите во професијата и областа **менаџмент на човечки ресурси** според принципот: минимум стандарди за HR-процесите и оптимум посакувани стандарди во поглед на потребните компетенции на HR специјалистите.
- ⇒ Стандардите за работните компетенции да бидат едноставни и да класифицираат две градации: HR специјалист и HR менаџер.
- ⇒ Да се продолжи со промоција на HR професијата преку воведување на стандардите во рамките на македонското општество.
- ⇒ Да се земе предвид и да се посочи на националната класификација и соодветна терминологија на професијата **менаџмент со човечки ресурси**
- ⇒ Остварување билатерална соработка со земјите кои веќе го почнале или спровеле процесот за воспоставување стандарди во професијата **менаџмент со човечки ресурси**.



УНИВЕРЗИТЕТ КАДЕ СТУДЕНТИТЕ СЕ ЛИЧНОСТИ А НЕ БРОЈКИ!

СПЕЦИЈАЛИСТИЧКИ И МАГИСТЕРСКИ СТУДИИ

ФАКУЛТЕТ ЗА ДЕЛОВНА ЕКОНОМИЈА И ОРГАНИЗАЦИОНИ НАУКИ

- Менаџмент
- Маркетинг
- Финансии и банкарство
- Менаџмент на човечки ресурси
- Применета економија

НАСТАВНИТЕ ПРОГРАМИ СЕ АКРЕДИТИРАНИ ВО САД

www.lp.uacs.edu.mk

СТРАТЕГИСКАТА УЛОГА НА МЕНАЏМЕНТОТ НА ЧОВЕЧКИ РЕСУРСИ ВО УСЛОВИ НА КРИЗА

Кризите се неизбежна појава во општествата, економиите и организациите. Тие се природна неминовност чија фреквенција, интензитет и влијание значајно се зголемуваат во денешното современо работење. Кризата претставува непосакувана ситуација која истовремено ги вклучува следните неколку претпоставки: а) изненадување за одлучувачите во организацијата, б) комплексност со непознати причини и последици, в) сериозна закана за најважните организациски цели, а понекогаш и за организацискиот опстанок, г) недоволно време на располагање за реакција и д) потреба за брзо решение со можни и позитивни и негативни ефекти.¹

Од денешна перспектива, кризите според начинот на настанување би можеле да се категоризираат во три основни групи: 1) кризи создадени како резултат на природни непогоди (земјотреси, поплави, пожари, временски непогоди), 2) кризи кои произлегуваат однатре (корпоративни скандали, насилство на работно место, саботажи од вработени, проневери, крајби, изнесување доверливи податоци и информации и/или онеспособување на компјутерските системи) и 3) кризи наметнати однадвор како резултат на глобалното работење (финансиски, економски, индустриски, технолошки, безбедносни вклучително и терористички и сајбер-напади).

Кризите, без разлика на причините за нивното настанување (природни непогоди, внатрешно-организациски проблеми или надворешни влијанија), отсекогаш се сметале за непожелни појави поради нивното неизбежно влијание како врз организациските, така и врз индивидуалните перформанси. Погодени од последиците на кризата, организациите се принудени да воведат програми за намалување на трошоците. Трошоците за вработените се далеку најголеми по обем и удел во вкупните оперативни трошоци на компаниите. Тоа е главната причина поради која во услови на криза компаниите без посериозна анализа често најавуваат кусење на буџетите на одделите за човечки ресурси или за истражување и развој, кусење на платите и бенефициите и/или отпуштање на вработените. Минатите кризни мерки кои се преземале од страна на организациите имаат мал успех во денешниот изменет економски контекст на работење. Можеби е неочекувано, но светските примери и литературата укажуваат дека преовладуваат негативните резултати од ваквите практики. Утврдено е дека во случаите во кои е извршено единствено само смалување на бројот на вработени, очекуваните организациски перформанси потфрлиле, за разлика од случаите кога се спроведени истовремено и организациски редизајн и се преземени систематски стратегии, каде што организациските перформанси покажале напредок [Sojka 2012, p.146].

Само современ и стратески пристап кон организациското знаење и најважниот организациски капитал - луѓето може да доведе до брза обнова и развој на организацијата. Човечките ресурси се суштински дел од процесите на трансформација на бизнисите. Менаџментот на човечки ресурси (МЧР) во услови на криза има стратеска улога во преживувањето на организацијата. Неговото влијание за организацијата е клучно во три фази: во фазата на подготовка за кризите – превентивна улога, за време на самиот процес на одвивање на кризата – кризна улога и по завршувањето на кризата или посткризна улога.

Продолжува...

¹Текот претставува збир на извадоци од оригиналниот труд со наслов „Улогата на менаџментот на човечки ресурси во услови на криза“ од истоимениот автор публикуван во Годишникот на Економски факултет-Скопје, Том 49, 2014 година, стр.105-124.

Превентивната улога на МЧР во услови на криза се огледа во подготовка на план за акција или реакција кој се однесува на несигурните и ризични настани за кои постои оправдана веројатност дека би можеле да се случат во иднина. Овој план би требало да ги процени пресвртните моменти во развојните процеси на организацијата и да предложи активности за нивно избегнување, неутрализирање или искористување во работењето на организацијата. Планирањето е потребно за да не се дозволи организацијата да ги „преспие“ можностите или заканите кои произлегуваат од неизвесноста што ја носи современото глобално работење. Секако, да се биде подготвен за криза не значи дека организациите треба да направат план за секоја можна криза која би можела да се случи. Тоа не е ниту потребно, ниту возможно. Но, секако, организациите треба да се подготват и да креираат стратегии за сите сериозни проблеми со голема веројатност да се случат. На тој начин тие ја намалуваат својата ранливост.

Менаџментот на човечки ресурси (МЧР) во услови на криза има стратегиска улога во преживувањето на организацијата. Менаџерите за човечки ресурси се најповикани, во услови на криза да креираат стратегија која ќе овозможи задржување на вистинските – талентирани вработени и одржување на нивната висока мотивираност, истовремено оневозможувајќи или обесхрабрувајќи го непродуктивното работење на помалку талентирани вработени.

За таа цел, во светската литература се предлагаат дваесетина потенцијални практики кои



вообичаените практики во кризни ситуации применувани широм светот. Со оглед на ограничениот простор овде ќе пренесеме само

неколку најважни:

- **Отворена и интензивна комуникација со вработените** – споделување на проблемите и дискутирање на изменетите услови на работење во детали, оневозможување на ширење разни гласини и оправдување на ревидираните цели и таргети;
- **Ревидирање, редизајнирање и приспособување на сите МЧР процеси и практики** (обуки, мерење на перформанси, плаќање и наградување и сл.) согласно новонастанатите услови на работење и изменетите стратегиски цели;
- **Управување со промените и спроведување брза транзиција** – брзо одлучување и операционализирање на донесените одлуки;
- **Креирање програми за наградување на вработените** кои ќе предложат прифатлива и применлива идеја за заштеди во работењето или подобрувања во работните процеси или на производителите/услугите;
- **Креирање програми за поттикнување и наградување на иницијативи** за експанзија на бизнисот или продажбата на постојните или нови пазари;
- **Креирање програми за поддршка на талентирани вработени** и изградба на лидерски способности и откривање на неискористениот – скриен потенцијал кај вработените;
- **Рационализирање на работната сила и нивните трошоци** (ограничување на прекувремената работа и засилување на дисциплината и почитувањето на работното време, овозможување на работа од дома, телеконференции и видеоконференции, кусење на работното време, задолжителен одмор, неплатен одмор и други алтернативни форми на намалување на трошоците, програми за доброволно заминување од работа - отпремнини и сл.);

Продолжува...

- **Отпуштања од работа и креирање програми за помош на отпуштените вработени** (најпрво хонорарни или сезонски работници, проблематични вработени, вработени со континуирано ниски работни резултати).

Покрај набројаните практики, како пресуден елемент кој овозможува една криза да се преброди полесно, е отворена и интензивна комуникација со вработените, како и ангажирање на најдобрите вработени активно да се вклучат уште од самиот почеток во креирањето на организациските решенија за излез од кризата.

Посткризната улога на МЧР се огледа во внимателниот организациски редизајн, организирање обуки за вработените за стекнување нови вештини потребни за извршување на новите пообемни работни задачи, креирање нов систем на мерење и управување на перформансите на вработените и нивно наградување, како и нов систем за управување со кариерата. По пребродувањето на поголеми кризи поради кои бил смалуван бројот на вработени, потребно е да се поработи и на враќање на довербата и лојалноста на вработените, односно на возобновување на работните односи со протежирање на потранспарентни релации, што секако води до креирање на нова организациска култура. И, на крајот, можеби една од најзначајните посткризни улоги на менаџментот на човечки ресурси е управување со знаењето изгубено или креирано во текот на кризниот и посткризниот период.



Иако кризите најчесто се третираат како непосакувани, комплексни и стресни состојби за организациите, проследени со голем број проблеми и потреба за преземање непопуларни мерки,

сепак кризите понекогаш можат да бидат добри и за самите организации и, воопшто, за општествата. Тие ги поттикнуваат самите организации да преземат нови иницијативи за подобрување на операциите и рационализација на работењето, за засилување на дисциплината на вработените, за поттикнување на продуктивноста и креативноста, за изнаоѓање нови бизнис можности, за примена на нови технологии, методи или производи и услуги потребни на пазарот, или во крајна линија за затворање на неконкурентните бизниси кои не придонесуваат за додадена вредност во општествата. Последната, иако хазардна варијанта за организациите, сепак за самите економии значи трансферирање на човечкиот капитал во повитални и одржливи или економски пооправдани бизниси, најчесто по пониски наемнини. Во кој било период од одвивањето на кризите, улогата на МЧР е од стратешка важност за полесно и помазно пребродување на кризите во организациите.



доц. д-р Љупчо Ефтимов



Македонска Асоцијација за Човечки Ресурси

Ул. 810, бр.2, 1000 Скопје

Тел: +389 78 389 277; Email: contact@mhra.mk

Стратешки пристап кон управувањето со таленти во најголемите македонски извозни компании

Едноставно пребарување на кој било интернет-пребарувач нема да покаже ниту еден резултат за постоење научни трудови од областа на **талент-менаџментот** во Република Македонија. Ова укажува на очигледното отсуство на поширока свест за важноста на оваа тема во рамките на македонските компании, како и во научните и бизнис истражувачките кругови, на универзитетите и кај консултантите. Најновото годишно истражување кое го спроведуваат Бостон Консалтинг Груп (Boston Consulting Group) и Европската асоцијација за менаџмент со луѓето (European Association for People's Management), во кое Македонија минатата година учествуваше за прв пат, покажа дека, како и во повеќето европски земји (19 од 25), за анкетираниите менаџери и професионалци за човечки ресурси **талент-менаџментот** е рангиран највисоко на скалата на важност меѓу десетте најзначајни практики за менаџмент со човечките ресурси.



Основната идеја за магистерската теза на која работев во изминатите три години произлезе за време на изучувањето на предметите од магистерските студии на Економскиот факултет од Љубљана и како резултат на моите лични перцепции како долгогодишен професионалец за човечки ресурси кај еден од најголемите работодавци во земјата и како активен водечки член на Македонската асоцијација за човечки ресурси, на Организацијата на работодавачите на Македонија и како член на Националниот совет за

претприемништво и конкурентност.

Истражувањето во рамките на овој магистерски труд имаше за цел за прв пат да обезбеди увид во моменталната состојба во однос на практиките за **талент-менаџмент** во најголемите македонски извозни компании. Со цел да се процени моменталната ситуација во врска со практиките за управување со таленти во Република Македонија, репрезентативен примерок се најуспешните македонски извозни компании кои се натпреваруваат во пошироката економска средина. Овој магистерски труд, исто така, допира некои аспекти на свеста за управување со талентите во јавниот сектор и обезбедува дискусија за можностите за идниот развој во земјата.

Како што се очекуваше, истражувањето кое се одвиваше во две фази (квантитативно и квалитативно) покажа дека свеста и интересот за управување со таленти е многу ниска или воопшто не постои. Тоа укажува на недостиг на разбирање и знаење во рамките на сопственичките и раководните структури во македонските компании за предностите кои **талент-менаџментот** и соодветните практики можат да ги донесат за развојот на компаниите во остварувањето релевантна конкурентска предност. Истражувањето покажа дека еден од првите чекори на патот на еволуцијата е воспоставување етаблиран оддел за човечки ресурси.

Улогата на образовните институции во подемот на свеста е многу важно, особено на универзитетите кои нудат додипломски или постдипломски програми во областа на менаџмент со човечките ресурси.

Продолжува...

Очигледно е дека сегашните наставни програми не ја вклучуваат или не ја нагласуваат важноста на **талент-менаџментот** за развојот на македонските компании. Консултантите и консултантските компании, исто така, се важен дел во создавањето однесување и средина меѓу македонските компании ориентирани кон талентите. Тие треба да го подобрат сегашното ниво на експертиза следејќи ги глобалните трендови и случувања во врска со менаџирањето таленти преку инвестирање во сопствените капацитети и поагресивно да понудат помош во спроведувањето на одредени **талент практики** кои се докажале дека се ефикасни и корисни за компаниите.



Улогата на професионалните асоцијации како што е Македонската асоцијација за човечки ресурси (МАЧР) е многу важно, особено во помагањето на професионалците, експертите и консултантите за човечки ресурси, за да се развие нивната свест, знаење и експертиза преку конференции и настани, размена на искуства, анкети и истражувања во областа на управување со таленти.

Клучот за дизајнирање на организација во која човечкиот капитал се наоѓа во центарот е да се создадат поврзани системи, практики, процеси и структури кои ги поддржуваат ефективните аквизиција, развој, распоредување, задржување, како и перформанси на талентите. Организациите кои го сметаат сопствениот човечки капитал за своја конкурентска предност, имаат потреба од поинакви практики и структури од типичните. Стратешкиот пристап кон **талент-менаџментот** треба да се фокусира на сите предложени елементи кои го поддржуваат управувањето со таленти како што се организацискиот дизајн, како и сите други системи за наградување, информатичката технологија и процесите и системите за носење одлуки, кои треба да се воспоставени и постојано да се развиваат.

Обезбедувањето посветено лидерство кое се залага за ориентација кон талентите во компанијата на сите нивоа и без импровизации е од суштинско значење, со цел да не се доведат компаниите да бидат „ни таму ни ваму“ во своите напори да профитираат од уникатните способности на своите вработени како одлучувачка карактеристика на нивната конкурентска предност.



m-p Дарко Петровски

Успехот на поединецот – успех на организацијата

Секоја организација ја сочинуваат влезни ресурси кои во процесот на производство се трансформираат во производи/услуги т.е. излезни ресурси. Излезните ресурси се продаваат на пазарот и на тој начин организацијата остварува приход. Од влезните ресурси: луѓето, опрема, материјали, енергија, информации, пари, луѓето се елементот во организацискиот процес што ја придвижува целата работа. Кога не би биле тие, тогаш нема кој да ги активира ресурсите. Ова не значи дека другите елементи не се значајни туку дека компонентата човечки ресурси е компонента која ги придвижува работите од нулта точката.

Успехот на организацијата зависи од успехот на секој поединец во истата таа организација. Доколку имаме успешни вработени кои заедно работат за да ги постигнат организациските цели, тогаш успехот за организацијата е неизбежен. Тоа е и една од задачите на HR секторот во насока на поддршка и поттик на вработениот за постигнување успех т.е. поставување и постигнување цели кои се во насока на поддршка за постигнување на организациските цели/визија. Но, доколку оваа значајна задача се остави само на вработените во HR секторот, тогаш уште од самиот почеток е осудена на неуспех и „гола“ администрација. За оваа значајна активност суштинско е вклучување на сите вработени кои имаат и најмали менаџерски задолженија и имаат

подредени вработени. Секторот за HR се очекува да ги иницира, координира, организира и да дава поддршка во целиот процес, додека одговорноста за спроведување е кај сите вработени со менаџерски задолженија независно каков е називот на нивното работно место.

Одрекувањето од одговорноста за исполнување на оваа значајна задача директно значи и одрекување од моќта да се движи кон посакуваниот успех. Оној момент кога некому ќе му ја препишеме одговорноста за некоја задача во истиот тој момент се одрекуваме и од моќта ние да ја направиме промената, а таа моќ ја предаваме во рацете на оној кому сме му ја предале одговорноста. Одрекувањето од одговорноста за грижа за вработените е потпишување договор за долгорочен неуспех.

Следната приказна е јасен приказ за *значењето* на луѓето во организацијата:

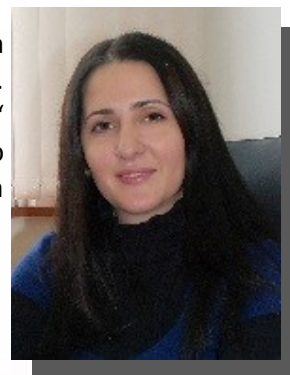
~ Извесен англиски свештеник, човек кој се интересирал за науката, решил дека навистина мора да се консултира со **Чарлс Дарвин** и со **Томас Хенри Хаксли** – најголемите поборници на теоријата за еволуцијата кои, за жал, со децении биле мртви. Незаприлив, свештеникот добил дозвола да го посети небото. Арно ама, ниту по темелната проверка на **Свет и Пет ар** не можел да ги најде имињата на овие двајца великани во списокот на Рајот. Без волја го испратил свештеникот надолу по патот да го посети „другото место“. Кога стасал таму, свештеникот се изненадил кога открил дека Пеколот има поимпресивен влез од бисерните врати на Рајот – овој бил покриен со скапоцени камења. Кога засвонил на свончето и вратата се отворила, се покажал голем тревник со фонтани, цвеќиња и дрвја.

Продолжува...



Елени шетале низ паркот, а птиците слатко пееле. Збунет, свештеникот прашал дали **Дарвин** и **Хаксли** се тука. Вратарот покажал на двајца. „Тоа се оние коишто садат цвеќиња онаму, покрај подножјето на калливиот базен“, рекол тој. „Добредојден сте да ги посетите“. Но, пред да тргне, свештеникот му рекол на вратарот. „Знаете, таму од каде што доаѓам јас, на Земјата, Пеколот ужива репутација дека е сосема ужасен – неподносливо жежок, грд и полн со болка“. „Ох, да“, рекол вратарот. „Па, требаше да го видите местово пред да дојдат **Дарвин** и **Хаксли!**“~

Организациското мото би можело да биде „Сите сме во иста каша“, како да се има потреба да се докаже дека одговорноста е секогаш на друго место. Колективното ниво на анонимните „тие“, кои нормално, за сè се одговорни, а тоа „тие“ никаде не го вклучува „ние“. Таквиот систем навидум како да е полесен - кога нешто ќе тргне наопаку да се бара кој да се обвини, наместо да се бара решение за проблемот, кој е вистинскиот избор, а не полесниот!



м-р Ана Салтирова Давидовски
НЛП Тренер

Мета-модел - Ефикасно користење на јазикот како алатка за успешна комуникација

Дали понекогаш имате чувство дека не ве разбираат, дека немате доволно зборови за да објасните онака како што сакате? Дали сте се запрашале зошто вашите колеги, и покрај тоа што сте дале јасни инструкции, не ја завршиле работата онака како што сте очекувале? Како би било доколку би можеле брзо и ефикасно да слушнете како вашиот соговорник ја процесира информацијата, да дејствувате моментално и да ги избегнете недоразбирањата?

Зборовите ги користиме за да ги преведеме доживувањата и тие се етикети на нашата внатрешна сетилна структура. Тие не ги лимитираат нашите мисли, туку нашето искажување на доживувањата спрема другите луѓе. Бидејќи мислењето е креирано индивидуално, истите зборови може да имаат сосема поинакво значење за различни луѓе. Во овој сегмент, всушност, се среќаваме со предизвици во комуникацијата.

Во невро-лингвистичкото програмирање големо внимание се посветува на јазикот, таканаречен – мета-модел на јазикот.

Јазикот го споделуваме, но мислењето е креирано индивидуално и можеби нема да го споделиме. Нашиот мозок ги филтрира сетилните доживувања на основа на нашите верувања и вредности, одлуки и сеќавања, време и однесување. Едноставно кажано, секој од нас на уникатен начин брише дел од информацијата, ја искривува или, пак, ја генерализира. Овој модел опфаќа група на јазични обрасци и прашања коишто ги спојуваат бришењата, генерализациите и искривувањата со доживувањата од коишто се генерираат.

Мета-моделот дава информации, расчистува мислење, идентификува лимитирачки верувања и дава опции.

Продолжува...

Што, всушност, добивате доколку го научите јазичниот мета-модел? За да избегнете недоразбирања, наједноставно што можете да направите е да поставувате прашања. За сите јазични мета-модел обрасци се користат засебни прашања коишто ќе ја исправат информацијата, ќе го расчистат размислувањето и ќе креираат можности.

За да откриете кој дел од информацијата е избришан, корисно е да поставувате прашања за да добиете детална слика и да ја специфицирате информацијата што недостасува. Се користат прашања: каде, како, што, кој, кога, кажете ми повеќе, какви други информации имате? Пример:

Купувачите можат да бидат тешки. - Кои купувачи поточно?

Колегата ме налути. - На кој начин поточно те налути?

Доколку вашиот соговорник ја генерализира информацијата, од специфично доживување креира генерално убедување, најчесто користи зборови како: сите, се, секогаш, никогаш, никој, секој.

За да ја проширите комуникацијата од границата којашто ја прави соговорникот, поставувајте прашања за да потенцирате дали навистина секогаш се случува истото. Секогаш или понекогаш? Секој или само поединци? Се или само некој аспект?



Со искривување на информацијата повеќе значење им се дава на некои аспекти или, пак, се прави читање на мислите т.е. се претпоставува. Целта на поставувањето прашања е да се потенцира

искривеното мислење. Пример:

Тој мрази да оди на работа. – Како знаеш дека м р а з и ?
Овде нема комуникација. – Кој не комуницира, што и со кого?

Кога мојот шеф би знаел колку патам, не би го правел тоа. – Кога одлучи да патиш? Како знаеш дека не знае?

Јазичниот мета-модел е многу корисен во секоја комуникација, лична и професионална. Со откривањето на јазичните обрасци што ги користи вашиот соговорник, колега или клиент можете брзо и едноставно да дојдете до решение, да откриете што точно сака вашиот клиент, како успешно да склучите договор, да го мотивирате вашиот тим и, секако, да креирате долгорочни врски базирани на заемна почит и разбирање. Комуникацијата создава поврзаност помеѓу вработените. Колку е појасна и поразбрана структурата на кажаното, толку е посилна врската помеѓу вработените, а со тоа и насоченоста на целата компанија.

Успешната комуникација води кон успешни организации и претставува горивото на вработените за насоченост и кон резултати. Добро пренесената идеја е речиси завршена работа.

Бизнисот е самите луѓе, луѓето се бизнис!



Марина Анчевска,
генерален менаџер на Центарот за бизнис психологија системски НЛП – Југоисточна Европа

ПРВОКЛАСНИ МЕНАѢРИ - ПРВОКЛАСНИ ВРАБОТЕНИ, ВТОРОКЛАСНИ МЕНАѢРИ - ТРЕТОКЛАСНИ ВРАБОТЕНИ,...

Без некои алатки и машини може да се работи, без доволно финансиски средства исто така, но без вистинските луѓе - никако.

Вработените се најскап и најважен ресурс во компанијата, а токму менаџментот на човечки ресурси е клучен фактор кој ја детерминира успешноста на една организација преку искористување на потенцијалот на вработените.

Менаџментот на човечки ресурси не е индивидуална, туку колективна активност која се води со заедничка идеја или визија. Менаџментот на човечки ресурси се темели на воспоставување врски во организацијата, интерни односи, кои се одликуваат со грижа кон поединците во организацијата, признавање на придонесот, давање награди, доверба и способности на вработените кои се темел на менаџментот на човечки ресурси.



Менаџментот на човечки ресурси, како еден вид уметнички стил на раководење, е стил кој им помага на луѓето да пронајдат поголемо задоволство на работа, да развијат лидерски способности и да пронајдат усогласување на личната и корпоративната визија. Првокласните менаџери на човечки ресурси тежнеат кон психолошки „коучинг“ кој создава јасна работна визија кај вработените, го зголемува тимскиот дух и го инспирира и зајакнува ентузијазмот кај вработените со цел да ја следат целта: поефикасно работење и успех на целата организација.

Целта на првокласните менаџери на човечки ресурси е алатка за успешно водење, старите типови менаџирање да се променат, вредностите на егото да се заменат со вредностите на душата. Стравот и казната да се претворат во доверба и поддршка, луѓето да се охрабрат, креативноста да им дојде до израз, да се поттикне персоналот да понуди идеи за подобро извршување на работите.

Првокласниот менаџер на човечки ресурси е, пред сè, добар мислител.

Првокласниот менаџер на човечки ресурси е мајстор на промената.

Првокласниот менаџер на човечки ресурси е градител на тимот.

Првокласниот менаџер на човечки ресурси презема ризици и донесува одлуки.

Првокласниот менаџер на човечки ресурси е емоцијално интелигентен.

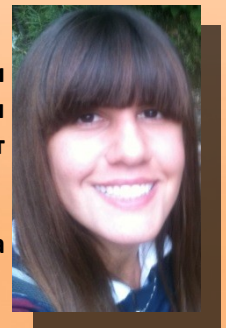
Првокласниот менаџер на човечки ресурси има високи морални вредности.

Првокласниот менаџер на човечки ресурси има моќ.

Првокласниот менаџер на човечки ресурси е иноватор.

Првокласниот менаџер на човечки ресурси е во состојба да ги оспособи вработените да бидат посposобни од него!

м-р Теодора Иванова



ЛИДЕРСТВО „СИН“ ОКЕАН

„Вашиот став за животот, вашата проценка на сопствената личност и нејзините вредности во голема мера се обоени со вашата околина. Целата ваша кариера ќе биде модифицирана, обликувана, моделирана со вашето окружување, карактерот на луѓето со кои секојдневно сте во контакт“.

Орајзон Свет Марден

Колкав процент од вработените по одделни земји во светот (Албанија, Австралија, Бугарија, Германија, Индија, Јапонија, Катар, Кина, Македонија, Русија, САД, Словенија, Турција, Франција и Хрватска) се ангажирани, се неангажирани и се активно неангажирани на работа?

Во извештајот на Галуп „Состојба на глобалното работно место“ од 2013 година се дестилирани наодите од студијата за работните места во над 140 земји.²

Според одговорите на вработените на анкетата Q¹² се врши нивно групирање во една од следниве категории: ангажирани вработени, неангажирани вработени и активно неангажирани вработени. Ангажираните вработени се посветени на својата работа, работат со страст, тие се најдобри колеги и создаваат нови клиенти. За разлика од нив, неангажираните вработени се појавуваат на работа, но со мислите се на следната пауза или ручек. Тие не работат со страст и имаат мала грижа или, пак, воопшто не се грижат за клиентите, за продуктивноста, профитабилноста итн. Активно неангажираните вработени отсутствуваат од работа повеќе денови, и тоа што го прават нивните соработници кои се ангажирани (решаваат проблеми, создаваат нови клиенти, итн.) тие го минираат.

Процентот на вработени кои се ангажирани, кои се неангажирани и кои се активно неангажирани на



работа во горенаведените земји може да се согледа преку дадениот Графикон.

11% од вработените во Албанија, 24% од вработените во Австралија, 12% од вработените во Бугарија, 15% од вработените во Германија, 9% од вработените во Индија, 7% од вработените во Јапонија, 28% од вработените во Катар, 6% од вработените во Кина, 12% од вработените во Македонија, 19% од вработените во Русија, 30% од вработените во САД, 15% од вработените во Словенија, 7% од вработените во Турција, 9% од вработените во Франција и 3% од вработените во Хрватска се ангажирани на работа, додека пак во светот 13% од вработените се ангажирани на работа, 63% се неангажирани на работа и 24% се активно неангажирани на работа.

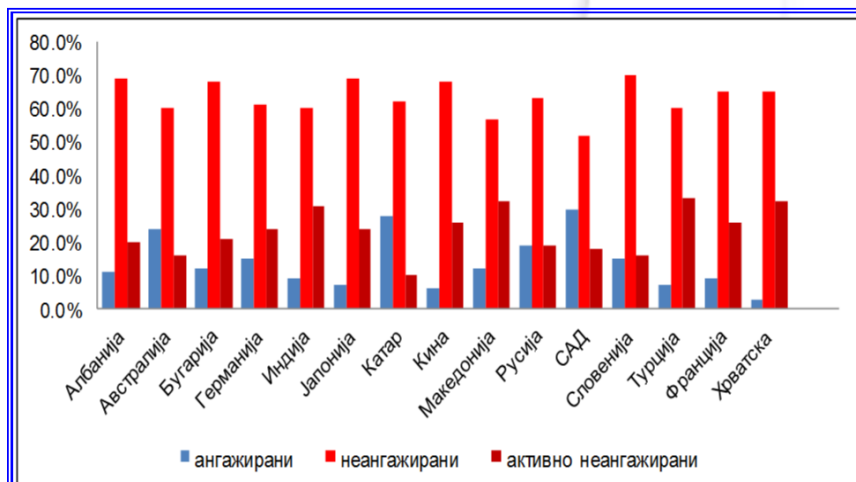
Како може да биде ослободен океанот на нереализираниот талент и енергија во вашата организација? Преку пристапот кон лидерство познат како лидерство „син“ океан кој го воведоа В. Чан Ким (*W. Chan Kim*) и Рене Моборњ (*Renee Mauborgne*), професори по стратегија на INSEAD и ко-директори на INSEAD Институтот за стратегија син океан.

Продолжува...

²http://www.ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf

(пристапено на 2.11.2014г.)

Графикон: Процент на вработени кои се ангажирани, кои се неангажирани и кои се активно неангажирани на работа во одделни земји во светот



Извор: Приспособено според податоците во извештајот на Галуп „Состојба на глобалното работно место“ од 2013 година, достапен на: http://www.ihrim.org/Pubonline/Wire/Dec13/GlobalWorkplaceReport_2013.pdf

Тие се автори на Стратегијата **син** океан³ која е објавена на 43 јазици, продадена во над 3,5 милиони примероци и бестеселер на пет континенти (Северна Америка, Јужна Америка, Европа, Азија и Африка). Оваа стратегија е резултат на студија во која се опфатени 150 стратески чекори, над 30 индустрии, а се однесува на период подолг од 100 години.

Стратегијата **син** океан е за тоа како да креирате нов простор на пазарот или **син** океан и да ја направите конкуренцијата ирелевантна. Наместо да се обидуваме да ја победиме конкуренцијата и во борбата со неа да пролевеме крв во океанот, понудете им на клиентите производи и услуги кои немаат алтернативи. Камен-темелник на оваа стратегија е иновација на вредноста, така што преку создавање скок во вредноста и за купувачите и за компанијата, конкуренцијата ја оставате зад себе. Развиени се низа аналитички алатки и рамки (стратегии платно, рамка на четири акции, мрежа на

елиминирање-намалување-зголемување-креирање, шест патеки и др.) кои се користат за формулирање и извршување на стратегијата **син** океан.

За успешно формулирање на стратегијата **син** океан постојат следниве четири принципи: треба да се реконструираат границите на пазарот, фокусот треба да биде на големата слика, а не на бројките, потребно е да се досегне над постојната побарувачка и да се направи правилен стратески редослед, а двата принципа за нејзино успешно извршување се: да се надминат клучните организациски препреки и да се вгради спроведувањето во стратегија. Но, дали може стратегијата во една организација да се формулира, да се спроведе без лидерство, без луѓе? Секако дека одговорот е негативен.

Лидерството е услуга што луѓето во една организација „ја купуваат“ или, пак, „не ја купуваат“. ⁴ Во таа смисла значи дека лидерот има клиенти, а тоа се оние кои се над него и оние кои се под него. Кога луѓето не ги вреднуваат вашите лидерски практики, тие не го купуваат вашето лидерство, се неангажирани и не се ваши клиенти. Токму тие го сочинуваат океанот на неискористен талент и енергија кој може да биде отклучен преку овој пристап кон лидерство и тоа брзо и при низок трошок, со тоа што под низок трошок се подразбира времето кое воедно претставува најскапиот ресурс за секој лидер. За разлика од конвенционалните пристапи кон лидерство (**црвени** океани) кои се фокусираат на вредности, на квалитети, на стилови на однесување кои водат кон лидерство кое е добро, лидерството **син** океан се фокусира на тоа кои дејства и активности треба да бидат преземени од страна на лидерите, конвенционалните пристапи кон лидерство имаат тенденција да се прилично генерички и тие често се независни од тоа како изгледаат организациите во очите на оние кои се нивни клиенти,
Продолжува...

³Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Boston, Mass: Harvard Business School Press.

⁴Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). From blue ocean strategy to blue ocean leadership, достапен на http://knowledge.insead.edu/sites/www.insead.edu/files/images/bol_article_1.pdf (пристапено на 4.11.2014г.)

додека пак лидерството син океан врши тесно поврзување на акциите на лидерите со пазарната реалност, понатаму, конвенционалните пристапи кон лидерство претежно се фокусираат на извршната власт и на повисоките нивоа, што не е случај со лидерството син океан кој го распределува лидерството на различните, т.е. трите нивоа на менаџмент и последната клучна разлика меѓу конвенционалните пристапи кон лидерство и лидерството син океан е дека првите на практиките на лидерство вложуваат повеќе време, а лидерството син океан врши доста влијателни лидерски дејства и активности при низок трошок.⁵

Идејните творци на лидерството син океан истакнуват дека овој пристап кон лидерство се заснова на четири чекори, така што првиот чекор овозможува да ја видиме нашата тековна лидерска реалност.⁶ Во таа насока се применува визуелната алатка *Плат но на лидерст во* преку која во рамките на организацијата се поттикнува водење разговор за тоа кои дејства и активности го апсорбираат времето на лидерите на секое од нивоата. За малите организации се црта по едно платно на лидерство, додека пак за големите се цртаат по три (за менаџерите на пониско ниво, за средните менаџери и за врвните менаџери). Останатите чекори ќе бидат опсежно обработени во наредниот труд.



доц. д-р Виолета Цветкоска

Регрутирање: Како да го избереме вистинскиот нововработен?

Едно од клучните прашања и императив за секоја организација, а особено за секоја новоформирана организација, е како и каде да ги пронајде потребните вработени? Како да го направи вистинскиот избор? Од што да тргне и од што да се раководи? Што е поважно и пресудно: искуството или интелигенцијата? Што би избрале вие?

Пронаоѓањето, регрутацијата и вработувањето на вашите врвни вработени ниту малку не е лесна и едноставна задача. Секогаш имајте го на ум златното правило: *Добиваш онолку колку што си спремен да понудиш и да дадеш. Ништо помалку и ништо повеќе!*

Како треба да се направи првиот чекор?

Првиот чекор треба да биде внимателно и добро осмислен. Доколку сакате да ги привлечете талентирани вработени, треба особено добро да го осмислите вашиот оглас. Откако ќе го дефинирате работното место и позицијата, откако ќе ги утврдите одговорностите што ги носи тоа работно место, откако ќе го утврдите посакуваниот профил на вработениот, потребно е потенцијалниот кандидат добро да го запознаете со организацискиот персоналитет. Многу често огласите за вработување знаат да бидат особено стерилни и некреативни. Не е ретка појавата огласот да биде одбивен и застрашувачки или со премногу големи барања. Вашиот оглас е вашата маркетинг-пропаганда со која се обидуваме да ја претставите вашата организација во најдобро светло и тоа секогаш треба да биде направено со многу вкус, на еден креативен, интересен и несекојдневен начин. Обидете се да засјаите и да привлечете што е можно повеќе заинтересирани потенцијални вработени. Немојте да заборавете дека од вас зависи во која мера ќе успеете да ги привлечете вашите идни потенцијални вработени.

Продолжува...

⁵ Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). The four pillars of blue ocean strategy, достапен на <http://knowledge.insead.edu/leadership-management/the-four-pillars-of-blue-ocean-leadership-3603> (пристапено на 4.11.2014г.)

⁶ Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2014). How to see your current leadership reality, достапен на <http://knowledge.insead.edu/leadership-management/how-to-see-your-current-leadership-reality-3616>

Пристигнатите апликации и нивниот обем се резултат на вашиот подобро или полошо подготвен оглас. Задолжително дајте ги следниве информации: работната позиција и описот на работното место, потребните квалификации и вештини што треба да ги поседува вработениот, локацијата, висината на платата и бенефициите, обликот на вработување (неопределено или определено) и контакт-информациите.

Секоја компанија е во постојана потрага по квалитетна работна сила. Да се пронајдат и издвојат врвните вработени подразбира да се има сериозен пристап кој од вас бара долготраен ангажман во процесот на регрутација, разгледување на резимеата и интервјуирањето.



Вработените кои имаат капацитет да создадат додадена вредност и компаративна предност за компанијата не се оние со најдобро портфолио, ниту со највисокиот просек на факултетските студии, ниту најiskusните вработени, ниту највредните, туку оние кои имаат желба и волја најмногу да се дадат себеси и оние кои се спремни да дадат најдобар придонес за организацијата, оние кои се спремни да водат, оние кои истапуваат од сопствени интереси во интерес на заедничките, оние кои се тимски играчи и кои се чувствуваат горди на завршената работа и остварените резултати. Можете да сретнете прекрасни луѓе кои не се ефикасни тимски играчи, но нема да имате можност често да сретнете тимски играч кој не е добра личност. Меѓутоа она што ја комплицира постапката е тоа што овие атрибути се невидливи (метафората на „леден брег“) и тешко се препознатливи кај една личност.

Затоа е потребно личноста која го спроведува интервјуто да поседува способности со кои би ги детектирала и препознала таквите личности. Личноста која се одликува со што е можно помало



его, која има капацитет да ги постави организациските интереси над сопствените и личните, личноста која е спремна постојано да учи и да се стекнува со нови знаења и вештини, личноста која има потенцијал да стане

мултиталентиран вработен, личноста која е успешна во пренесувањето и делењето на информациите, личноста која е спремна да им помогне на своите колеги и соработници е вашиот вистински избор.

Не е помалку важно да се направи избор на личност која знае и умее да размислува и да ги прави нештата на поинаков од вообичаениот начин или личноста која знае како да биде проактивна, која е снаодлива и прилагодлива. Доколку умеете да направите избор на личноста која знае да биде „инфицирана“ со истата страст која во себе ја носите за организациската мисија, која ја мотивираат предизвиците во кои гледа можности и личноста која истовремено знае да биде самомотивирана личност и тимски играч, лидер и следбеник, тогаш тоа е вашиот најдобар избор.

Успешно одбраните вработени на долг рок ќе ја подигнат вашата продуктивност и ќе го зголемат организацискиот принос.



д-р Елизабета Нестороска Димик

Интервју со г-ѓа Магдалена Славејкова



П1: По образование сте дипломиран електроинженер. Зошто избравте човечки ресурси? Дали некогаш сте си помислиле дека можеби требало да изберете нешто друго?

Понекогаш професионалните предизвици доаѓаат ненадејно, без претходно да ги очекуваме или планираме. Но, токму тоа е и еден вид тест на тоа колку еден човек е подготвен да се менува и да учи, а на тој начин и да напредува. Мојот конкретен пример го покажува токму тоа. Имено, како дипломиран електроинженер на почетокот на мојата кариера мојот фокус на интерес беше повеќе ставен на производните процеси. Така ја започнав и мојата кариера во погонот каде што имав можност да научам многу за производството и за начинот на кој различните работни единици во компанијата меѓусебно се поврзани и функционираат како еден организам. Тоа искуство за мене беше скапоцено и тогаш, но и сега, на оваа позиција. Кога ја имате целосната голема слика за компанијата, нејзините специфични карактеристики и потреби, можете многу подобро да правите проценки и во сегментот на човечките ресурси. Имајќи предвид дека компанијата ја прават луѓето, односно дека таа е жив организам, секторот за човечки ресурси беше вистински предизвик за мене. Задоволна сум што мојот професионален развој ме доведе на оваа позиција која е исполнета со многу предизвици.

П2: Како го цените искуството како прв избран HR менаџер на годината, којшто го заоружи првиот циклус од овој значаен процес за Македонската асоцијација за човечки ресурси како организатор на изборот? Дали и како овој избор придонесува за подигнување на свеста за значењето на професијата менаџер на човечки ресурси во општеството?

Како што споменав и претходно, човечките ресурси се многу суштински дел од една компанија, бидејќи тука

се сублимирани сите дејности на компанијата, преку луѓето. Оттука, лесно може да се изведе заклучок дека за сите операции во една компанија да функционираат беспрекорно, секторот за човечки ресурси мора да даде добар одговор на очекувањата на луѓето што ги извршуваат овие функции. Затоа развојот на професијата менаџер со човечки ресурси е од исклучително значење. Македонската асоцијација за човечки ресурси во голема мера ќе помогне за афирмацијата на оваа професија и, што е уште позначајно, за нејзиниот развој. Имајќи го предвид фактот дека менаџерот за човечки ресурси работи со жива материја која сама по себе е многу деликатна, развојот и следењето на новите потреби и трендови се пресудни за добро извршување на оваа функција. Истовремено, тоа е и основа за постигнување на најважната цел на менаџерот за човечки ресурси - заедно со менаџментот на компанијата да создаде услови во кои сите вработени ќе бидат задоволни и ќе бидат доволно мотивирани за да бидат продуктивни и ефикасни во работењето.

П3: Како потенцијален кандидат во изборот, Вие бевте номинирана од страна на Ваша колешка од областа. Дали сметате дека тоа беше пресудно за Вашето учество или сметате дека пријавувањето би требало да биде, пред сè, резултат на самоиницијатива?

Начинот на кој се врши номинацијата е форма и, според мене, ваквиот начин е во ред. Но, поважна е суштината за тоа зошто сето ова го правиме во рамките на Асоцијацијата, а тоа е нашиот развој како поединци во областа. И уште нешто многу поважно - ние преку сите овие активности и залагања придонесуваме и за поставување стандарди во работата и на идните генерации им трасираме еден пат кој во себе ќе ги вклучува сите современи практики од областа.

П4: Некои работни места бараат голема креативност, други аналитичност, некои професии бараат поголема систематичност, трети комуникативност, флексибилност и така натаму. Кои вештини, според Вас, се потребни да ги поседува еден успешен менаџер за човечки ресурси?

Продолжува...

Сите овие што ги набројавте. МенаѢерот за човечки ресурси мора да биде и креативен и аналитичен, но истовремено и систематичен, флексибилен, комуникативен и, пред сè, рационален. МенаѢерот за човечки ресурси треба да ја познава, пред сè, човечката природа и да ја спои на најдобар можен начин со природата и деловната култура на компанијата. Во оваа професија мора да имаме предвид дека работата е сериозен сегмент во животот на вработените и наша задача е овој дел од нивниот живот да го направиме пријатен. Бидејќи само така можеме да очекуваме резултат и компаниски достигнувања. Ние, во УСЈЕ, сме посветени токму на овој сегмент. За нас, нашите вработени се наше големо семејство и ние негуваме токму такви односи. Праксата покажува дека тоа е добра формула за постигнување на целите.

П5: Каде најчесто грешиме?

Не ги гледам работите како грешка. Нормално е кога се работи, иако намерата е секогаш добра, понекогаш да не се постигнат саканите резултати. Но, тоа не е грешка. Колку и да сме теоретски потковани, праксата има свои замки и тие мора да се поминат, бидејќи тоа е единствениот начин да се постигне напредок и да се донесат правилните решенија. Најважно во овој процес е да има континуиран систем на евалуација кој ќе сигнализира дека нешто не е како што треба и веднаш да се понудат нови решенија. Во тоа е тајната.

П6: Кои се најголемите предизвици со кои се соочува еден менаѢер за човечки ресурси во Македонија? А кои се најголемите предизвици со кои се соочувате Вие во „Титан“?

Најголемиот предизвик на професијата, независно каде и во која индустрија се практикува, е исполнување на очекувањата на сите инволвирани страни во процесот. Кај оваа професија се прекршуваат очекувањата на менаѢментот и очекувањата на вработените. Да се избалансираат овие две понекогаш и спротивставени страни не е ниту едноставно, ниту лесно, но тоа е работа на менаѢерот за човечки ресурси. Тоа не е невозможно. Со добри практики и стратешки пристап резултатите секогаш се видливи на задоволство на сите инволвирани страни.

П7: Каква е, а каква треба да биде улогата на секторите за човечки ресурси во нашите компании?

Улогата и позицијата на секторот за човечки ресурси е стратешка и само доколку така е третирана, може успешно да се практикува и да даде резултати. Имено, човечките ресурси задолжително треба да бидат инволвирани во сите активности и одлуки на менаѢментот за да дадат соодветен предлог како соодветно да се реализира одредена одлука и да направат подготовка за неа. Во спротивно не може да се очекува дека секторот за човечки ресурси ќе спроведува активности што ќе дадат резултат.

П8: Дали сметате дека поддршката на компанијата е од пресудно значење за успешноста на еден HR менаѢер?

Човечките ресурси се нераскинлив дел од една поголема целина - компанијата. Сите делови на компанијата се меѓусебно поврзани и можат да функционираат и да дадат резултат само како дел од еден поголем систем. Заемната поддршка на различните сектори е неопходна и, секако, е предуслов за исполнување на целите.

П9: Што би им препорачале на своите колеги од HR областа за вклучување во следниот циклус од процесот за Избор на HR менаѢер на годината, кој ќе стартува со почетокот на следната, 2015 година?

Најважно од сè е нашиот заеднички ангажман и напор за развој на нашата професија и воведување на светските стандарди и практики. На тој начин не само што ќе придонесеме за развој на нашата професија, туку истовремено ќе придонесе за афирмација на професијата и во компаниите и кон пошироката јавност. Затоа е важно, сите ние што ја работиме оваа професија да се вклучиме во активностите на Асоцијацијата и на тој начин да дадеме конкретен придонес.



Подготвила:
Билјана Шамакоска Ангелова

Придружување кон членството на МАЧР

Најголемата вредност и причината на постоењето на здружението на граѓани - Македонската асоцијација за човечки ресурси е неговото членство, кое моментално брои околу 100 индивидуални членови. Од таа причина, здружението секојдневно работи кон залагање за интересите на членовите и нивните аспирации поврзани со поддршка и промоција на професијата МЧР како и исполнување на нивните очекувања преку унапредување на професијата. Доколку сакате и вие да станете дел од оваа мрежа на професионалци од HR областа, да се дружите, да разменувате искуства, можни идни соработки, повелете и придружете ни се...

ШТО добивате преку членството во ова здружение на граѓани?

- ⇒ Едукативни настани во наша организација или во организација на нашите блиски соработници и партнери
- ⇒ Меѓународни конференции, обуки, настани, работилници - бесплатни или по повластени цени
- ⇒ Известувања за најновите настани и случувања во областа на HRM во земјава и во Европа
- ⇒ Можност за директно вклучување во работењето на здружението во некоја од работните групи во рамките на МАЧР
- ⇒ Можност за целосно вклучување и креирање проекти од областа на HRM притоа застапувајќи го здружението
- ⇒ Последно, но и најважно - ширење на мрежата на контакти и вклучување во **мрежата** на здружението на докажани и врвни HR експерти и професионалци од приватниот и јавниот сектор од земјава и странство и размена на искуства и практики.

КОЈ може да биде член на здружението?

- HR професионалци, експерти и консултанти;
 - HR директори, раководители и вработени во одделите за управување со човечките ресурси од приватниот и јавниот сектор;
 - Професори, но и студенти и почетници во областа на HRM;
- т.е. сите заинтересирани лица за дејствување во областа на управувањето со човечките ресурси!!!

КАКО да станете член на здружението?

- * Пополнете и потпишете **ПРИСТАПНИЦА** за членство (и доставете ја до Извршната канцеларија на МАЧР или скенирана на е-маил адресата: contact@mhra.mk)
- * Уплатете го износот за годишната членарина, кој изнесува 1.230,00 денари согласно со Статутот на здружението
- * Оние кои имаат поднесено Пристапница за членство, *вршат негова обнова* со уплата на годишната членарина за 2015 година. Ве повикуваме **со почетокот на Новата 2015 година** да го потврдите Вашето членство.

Ве очекуваме...

Учество или креирање проекти со поддршка и во име на МАЧР!

Една од стратешките цели преточени во оперативните активности на здружението е овозможување на своите членовите учество и работа во проекти од HR областа.

За таа цел ги повикуваме сите заинтересирани кои имаат желба и можности за креирање проекти или вклучување во веќе постојни да го пројават својот интерес преку контактирање на Извршната канцеларија на МАЧР на веќе добропознатите контакт-информации.

Можете да станете и Вие проект-лидер, проект-менаџер или програмски координатор доколку имате добра идеја.

Здружението е тука да Ве поддржи!!!

За крај...

Вашите коментари, забелешки, идеи за дополнување на содржината за следните изданија на е- весникот „Човечки капитал“ се добредојдени.

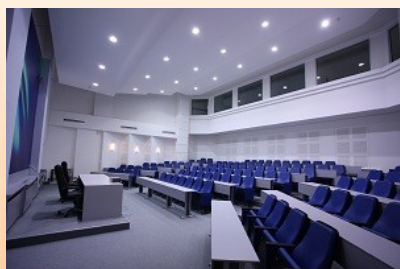
Не заборавајте да ги следите најновите содржини поврзани со активностите на здружението и сите најнови случувања од HR областа на нашата веб-страница www.mhra.mk, на [фан-страницата на Facebook](#) и на [Linkedin групата](#).

Воедно Ве потсетуваме дека **Извршната канцеларија на МАЧР** се наоѓа на:
ул. 810, бр.2 Скопје
и е отворена за посета и соработка.

М6 Едукативен центар - место каде што знаењето ги зближува успешните

Современата економија ја движи знаењето. Основното прашање што се поставува пред деловните субјекти во услови на силна конкуренција на глобалниот пазар е како да се обезбеди поголема ефикасност во работењето, подобра репутација и, конечно, поголем профит. Нужна алатка во остварувањето на овие цели е континуираното образование на вработените, како модел за вистински напредок на малите, средните и на големите претпријатија во Македонија. Човечкиот капитал е највредниот капитал.

Како пионер во областа на доживотното учење (Lifelong Learning) во земјава, едукативниот центар М6 веќе осум години во континуитет нуди деловно образование - извор на релевантно и применливо знаење, кое се преточува во поуспешно работење. На македонските и на странските компании, невладини организации, струкови комори и асоцијации, субјекти од јавниот сектор и дипломатски мисии на располагање им се простории со површина од 1.100 квадратни метри, во кои спаѓаат два амфитеатри со капацитет од 150 седишта, четири училници со капацитет од 15 до 50 седишта, како и хол за коктейли кој може да прими 250 лица. Најсовремената аудио - видео техника и опремата

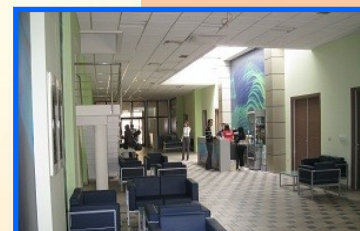


за симултан превод на три јазици овозможува квалитетна организација на какви било обуки, семинари, тренинг - курсеви, предавања, конференции, работилници и други форми на формална и неформална едукација.

Исак Адигес, Брајан Бејкон, Мајкл Штурмер, Пол Клодел, Бернд Папенкорт, Ренди Кудар и Марк Хајнс се само дел од познатите светски експерти од меѓународните економски и политиколошки школи кои гостувале со свои предавања и семинари во Едукативниот центар М6. На годишно ниво се организираат десет образовни настани што се достапни како за менаџерите на големите компании, така и за перспективните професионалци од малите и од средните претпријатија. Придобивката од учеството на овие едукативни збиднувања не е само во стекнувањето нови работни вештини, туку и во воспоставување и

унапредување важни деловни контакти со широка база на личности од бизнисот. Основната цел на образовниот кампус е да се надградат лидерските вештини на македонските менаџери, но и знаењето и продуктивноста на севкупниот работен кадар на македонските компании. Со врвните едукативни програми се става акцент на индивидуалниот развој на професионалците, но и на формирање ефективен тим за успешен развој на деловните субјекти. Истовремено, Едукативниот центар М6 е секогаш прилагодлив за најразлична соработка со просперитетните македонски компании и отворен за нивните специфични барања. Годишниот календар на образовни настани се формира во координација со компаниите што се членови на Одборот на старатели на центарот, така што целокупниот концепт на работа е базиран на реалните потреби на претпријатијата. Во ова управувачко тело членуваат Алкалоид, Гранит, Титан Цементарница Усје, АМСМ, Макстил, винарска визба Тиквеш и Пивара Скопје, но едукативниот центар М6 е силно заинтересиран за соработка и со сите останати субјекти од македонското општество.

Покрај пренесувањето знаења, едукативниот центар М6 е вистинска локација за одржување промотивни активности на успешните македонски приказни. Организирање бизнис-свечености на компании, информативни средби и вмрежувања меѓу професионалци и деловни субјекти, прес-конференции, претставување нови производи, услуги и иновации на компаниите се само мал сегмент од настаните што можат да бидат препознаени од македонската јавност. Со своето втемелено искуство во работењето од неговото основање во 2007 година, едукативниот центар М6 е клучна алка за успешен развој на целокупната македонска заедница.



WWW.M6.EDU.MK

Нови стипендии и вработувања за студентите од електротехничките факултети

ЕВН Македонија ја организираше традиционалната средба на студенти кои беа дел од програмата на ЕВН за практикантска работа наменета за студентите од сите факултети низ републиката, „Ден на практиканти 2014“.

Преку дружење и споделување искуства меѓу седумдесетина студенти кои извршувале пракса во компанијата, нивните ментори, претставници на високите образовни институции и членовите на управниот одбор на ЕВН Македонија, се истакна значењето што го има програмата за компанијата за кариерниот развој на младите и образованието во земјава.

ЕВН Македонија додели 9 стипендии со што ја продолжи поддршката на младите и амбициозни студенти од електротехничките насоки на ФЕИТ и Техничкиот факултет во Битола, кои ги исполнија условите за задржување на стипендијата. Својата успешна приказна ја заокружија и петмина стипендисти од првите генерации од програмата за

стипендирање на ЕВН Македонија, кои по завршувањето на студиите добија шанса да станат дел од компанијата.

За успешноста на програмата говори големиот број студенти кои се пријавуваат за практикантска работа и дел од нив веќе си го најдоа своето работно место во компанијата.

На денот на практикантите беа доделени награди за најуспешните трудови на тема „Моето практикантско искуство во ЕВН“, а присутните ќе имаат можност за заедничко дружење на коктелот со кој ќе се затвори настанот. Програмата за практикантска работа, како и програмите за стипендирање и Trainees програмата, како дел од проектот „Стратешки интегриран пристап за поддршка на професионалниот развој на младите“ ѝ донесоа прва награда на компанијата во категоријата однос кон вработените на манифестацијата „Национална награда за најдобри општествено одговорни практики на претпријатијата 2013“.



Секогаш тука за вас.

Секој нов ден е ново ветување дека ќе бидеме тука за вас и за сите оние што ви го прават денот подобар. Ние ги имаме искуството, знаењето и вистинските ресурси за да ја обезбедиме потребната енергија за секој момент од животот.

www.evn.mk

EVN

Хотел „Руссиа“

Хотел „Руссиа“ е модерен, луксузен и комфорен хотел со четири ѕвезди кој нуди совршени услови за домашни и меѓународни гости и посетители. Работи според највисоките светски стандарди, се издвојува по својот уникатен дизајнерски минималистички стил, високиот квалитет на услуга и ниво на хигиена, како и со широката палета од единствените по вкус руски, македонски и интернационални специјалитети со кои ќе Ве угости ресторанот.



Хотел „Руссиа“ располага со 61 соба (кревети долги 220 см), ресторан, ресторанска тераса, СПА

центар и бар на покривот на хотелот (од февруари 2015) на покривот на хотелот со прекрасен поглед. Целта на Хотел „Руссиа“ е да ги исполни и надмине очекувањата за пријатен и угоден престој на своите посетители. Особено на групите спортисти и на оние бизнис-патници на кои им е важно за време на својот престој да го имаат на располагање бизнис-катчето, кое е во склоп на фоајето, како и да продолжат да си ги практикуваат своите спортски активности во Cybex фитнес центарот и тениските терени (февруари 2015), но и да уживаат во СПА понудата која вклучува три типа сауна, амам и парна бања, повеќе видови масажа, џакузи, топли лежалки и 22-метарски базен



за рекреативно пливање и релаксација. За гостите кои патуваат со деца, олеснителна околност е тоа што во склоп на центарот имаме игротека, каде што може да бидат згрижени децата на повеќечасовно чување.

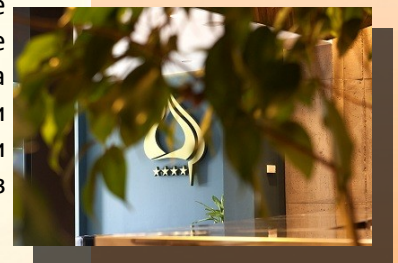
Хотелот има идеална местоположба во урбана, но мирна околина. Лесна и брза достапност од сите главни точки во градот и државата. Се наоѓа на 15 минути (15 км) возна далечина од најблискиот аеродром во регионот, Александар Велики и на помалку од 5 мин возна далечина од централната



железничка и автобуска станица и само на 3 км оддалеченост од главниот плоштад во градот. На десетици метри е кејот на реката Вардар, со

модерни и осветлени патеки за трчање, шетање и велосипедизам.

Хотел „Руссиа“ на своите посетители им нуди врвни туристички водичи за подобро запознавање на македонската култура, традиција и природни убавини. Своите тури ги организира според интересот на нашите гости. Може и да се вклучат посети на знаменитости во Скопје и околината, како и други туристички атракции низ цела Македонија.



Повелете, дојдете, посетете не!

Ве уверуваме дека Вие и Вашите гости ќе бидете презадоволни од Вашиот избор, хотел РУССИА Ве очекува!



УРЕДНИЧКА ЕКИПА

- ◇ Лјупчо Ефтимов
- ◇ Ивана Христова
- ◇ Христина Лозаноска

СТРУЧНИ СОРАБОТНИЦИ

- ◇ Билјана Шамакоска Ангелова
- ◇ Ана Салтирова Давидовски
- ◇ Теодора Иванова
- ◇ Дарко Петровски
- ◇ Марина Анчевска
- ◇ Виолета Цветкоска
- ◇ Елизабета Нестороска Димиќ

МАКЕДОНСКА
АСОЦИЈАЦИЈА за
човечки ресурси

Ул. 810 бр.2
1000 Скопје, Македонија
Тел: 00 389 78 389 277
Е-маил: contact@mhra.mk

MACEDONIAN
human resources
ASSOCIATION

Str. 810 No. 2
1000 Skopje, Macedonia
Phone: 00 389 78 389 277
Email: contact@mhra.mk